

Hawthorne Etkisi (Hawthorne Effect)

Sadi Evren SEKER

American University of Middle East, Kuwait, academic@sadievrenseker.com

1. Giriş

Literatürde etkinin ilk defa bulunduğu Amerikanın Chicago eyaleindeki Hawthorne Elektrik fabrikalarına atıfla Hawthorne etkisi veya sadece gözlemci etkisi (observer effect) olarak geçen yöntemle göre, çalışanların kendilerini izleniyor hissettikleri ortamda daha verimli çalışmaktadır hipotezi yatar (McCarney ve diğ. 2007)(Fox ve diğ. 2008).

Etkinin literatüre kazandırılması 1950 yılındaki Herny A. Landsberger'in 1924 ve 1932 yılları arasındaki Hawthorne Elektrik fabrikaları üzerine yaptığı çalışmaları yorumlaması ile olmuştur. Hawthorne fabrikasında çalışanların verimleri üzerinde yapılan bir deneyde, aydınlatmaların çalışanlar üzerindeki etkisi ölçülmek istenmiş bunun için çalışanların bir kısmının nispeten daha aydınlık ortamda çalışması için normal aydınlatma yerine daha fazla ışık veren aydınlatma sistemine geçilmiştir. Bir kısmının ise nispeten daha az aydınlık ortamda çalışmasını sürdürmesi istenmiştir. Çalışma sonunda aydınlatma sistemi değiştirilen çalışanların kendilerine ilgi gösterildiği düşüncesi ile motivasyonlarında artma olduğu ve üretkenliklerinin arttığı gözlemlenmiştir.

Bu gözlemin ardından ışık yoğunluğu ile üretkenlik arasında ilişki kurularak çok sayıdaki endüstriyel psikoloji çalışmasına temel teşkil eden aydınlanma çalışmaları (illumination studies) temellendirilmiş ve literatüre kazandırılmıştır (Olson ve diğ. 2004). Aydınlanma çalışmaları hawthorne etkisinin temelini oluşturmaktadır ancak Hawthorne etkisi aydınlanmanın ötesinde çalışanların motivasyonunda gösterilen ilginin önemini vurgular. Bu iddiayı örneğin çalışma ortamının temiz tutulması için gösterilen gayret, çalışanların yollarındaki engellerin kaldırılması ve hatta çalışanların rahat hareket etmeleri için makine parkının yeniden düzenlenmesi gibi motivasyon artırıcı farklı parametreler ile destekler.

Hawthorne etkisinin altında yatan motivasyon artırıcı etkinin gözlemleniyor olma bilinci olduğu söylenebilir ancak buradaki gözlem, olumlu duygularla yapılan gözlem anlamındadır. Yani çalışanların kendilerini düşünen ve kendileri ile ilgilenen birisi olduğuna inancındır.

Özellikle o dönemdeki çalışma ortamları düşünüldüğünde Weberyen bürokrasinin (Seker, 2014) hakim olduğu ve çalışanların sadece almış oldukları direktiflere ne kadar uyduğuna göre sınıflandırıldığı ve hiçbir inisiyatif almalarına izin verilmeyen robotlar olarak görüldüğünü unutmamak gerekir. İşte Hawthorne etkisine göre bir çalışanın, kendisinin düşünüldüğünü hissetmesi, farkında olmadan dahi olsa üretkenliğine yansımaktadır (Parsons, 1974).

Hawthorne etkisinin günümüzde de önemli bir yeri olduğu ve büyük ölçüde değişmekle birlikte endüstriyel psikolojide yoğun olarak kullanıldığını söyleyebiliriz (Kohli ve diğ. 2009)(Cocco, 2009)(Leonard 2008).

2. Röle Montaj Deneyi

Deney 1927 ve 1932 yılları arasında o dönemdeki telefon rolelerini monte eden kadın fabrika çalışanları üzerinde yapılmıştır ve literatürde röle montaj deneyi (relay assembly experiment) olarak geçer.

Bir hat üzerinde montaj yapan kadınların, hatta bıraktıkları röle sayısını çıktı olarak kabul eden deneyde öncelikle mevcut üretim kapasitesinin ölçülmesi için deney ile ilgili haber verilmeksizin 2 hafta boyunca ölçüm yapılmıştır. Ardından kadınlar bir deney odasına alınıp başlarında bir amir bulunduğu halde kadın işçilere fikirleri sorulmuş ve vermiş oldukları fikirler amirleri tarafından kendileri ile görüşülmüştür. Yapılan görüşmelerden toplanan bazı fikirler üzerinden 5 yıl süren bir deney yürütülmüş ve araştırmacılar aşağıdaki fikirlerin üretime etkisini araştırmıştır:

- İki adet 5'er dakikalık ara verilmesinin üretime etkisi ile iki adet 10'ar dakika ara verilmesinin etkisi arasındaki fark (isteklerine bağlı olmadan). Bu deneyde üretimin arttığı görülmüş ancak ara sayısı 6 veya daha fazlaya çıkarıldığında çalışanların rahatsız olmaya başladığı ve üretimlerinin azalmaya başladığı görülmüştür.
- Aralarda yiyecek servisinin olması
- Günlük mesainin 30 dakika kısaltılması toplam üretimi arttırmıştır. Günlük mesainin daha da kısaltılması saatlik üretimi arttırmakta olup toplam üretimi azaltmaktadır.

Ayrıca önemli bir gözlem, herhangi bir parametrenin değiştiriliyor olmasının üretimi arttırdığıdır. Hatta parametre eski değerine getirildiğinde bile bir süre boyunca eskisinden daha iyi üretim olduğu gözlemlenmiştir. Bunun açıklaması olarak insan tabiatının yeni şeylere uyum sağlamak için daha fazla gayret etmesi olarak açıklanabilir.

Ancak deneyin sonunda deneyin her durum için çalışanların gözlemlendikleri hissine sahip olmalarının çalışanlar üzerinde önemli bir performans artışı olduğu kabul edilmiştir.

3. Telefon Santral Deneyi

Bu ikinci deney ise öncelikle çalışanların aldıkları maaşların performanslarına etkisini ölçmek için başlatılmıştır. Maddi imkanların artırılmasının sonuca etkisi olmadığı gözlemlendikten sonra bu defa çalışanların işte atılmasının veya işten atılma korkusunun nasıl bir etki oluşturduğu ölçülmüştür. Yapılan deneyde tamamı erkeklerden oluşan 14 kişilik bir telefon santrali çalışanı grubunda bir kişinin işten atılmasının grup üzerindeki etkisi anlaşılmalı çalışılmıştır. Deneyde çalışanların klikler (cliques) şeklinde kendi aralarında sıkı bağlantıları olan ve görünmeyen gruplar oluşturduğu ve grupların patronları tarafından sorguya çekildiğinde aynı cevapları verdiği hatta cevapların yanlış bile olsa aynı olduğu görülmüştür. Bu deneyin sonucunda çalışanların maaş artışı gibi motivasyon parametrelerinden çok daha fazlasıyla sosyal çevrelerinden etkilendiği anlaşılmıştır.

4. Hawthorne Etkisi ve Yönetim Bilişim Sistemleri

Bilişim sistemleri (BS) yapısı itibarıyla çalışanların gözlemlendiği ve performans değerlendirmelerinin çok kolay bir şekilde raporlandığı ortamlar sunmaktadır. Hawthorne etkisi ise yapılan gözlemlerin olumlu yönde çalışan performansını ortaya koymasından önemlidir. Bu iki yaklaşımı birleştiren (Lied TR ve Kazandjian VA 1998) gibi araştırmacılar BS'lerinin çalışan performansı üzerinde artırıcı yönde kullanılabilmesi için Hawthorne Stratejisi

ismi verdikleri bir yöntem geliştirmiş ve çalışanların dış etkilerinin gözlemlendiği ve iç adanmışlıklarının arttırıldığı bir yapı kurmaya çalışmışlardır.

Yine YBS açısından toplantı yönetimi ve birlikte çalışmanın motivasyonu arttırıcı özelliği ile Hawthorne etkisinin birlikte kullanıldığı ve bu yaklaşımın grup katılım yazılımlarına (collaboration software) uygulandığı bazı uygulamalar da çalışılmıştır. Hatta Hawthorne etkisini doğrudan elektronik toplantı yazılımları üzerinde test eden çalışmalar olmuştur (Dennis 1988).

Kaynaklar

Cocco G (2009). "Erectile dysfunction after therapy with metoprolol: the hawthorne effect". *Cardiology* 112 (3): 174–7. doi:10.1159/000147951. PMID 18654082.

Dennis, A. R. Joey F. George, Len M. Jessup, Jay F. Nunamaker, Jr. and Douglas R. Vogel (1988) *Information Technology to Support Electronic Meetings MIS Quarterly*, Vol. 12, No. 4 (Dec., 1988), pp. 591-624

Fox NS, Brennan JS, Chasen ST (2008). "Clinical estimation of fetal weight and the Hawthorne effect". *Eur. J. Obstet. Gynecol. Reprod. Biol.* 141 (2): 111–4. doi:10.1016/j.ejogrb.2008.07.023. PMID 18771841.

Kohli E, Ptak J, Smith R, Taylor E, Talbot EA, Kirkland KB (2009). "Variability in the Hawthorne effect with regard to hand hygiene performance in high- and low-performing inpatient care units". *Infect Control Hosp Epidemiol* 30 (3): 222–5. doi:10.1086/595692. PMID 19199530.

Leonard KL (2008). "Is patient satisfaction sensitive to changes in the quality of care? An exploitation of the Hawthorne effect". *J Health Econ* 27 (2): 444–59. doi:10.1016/j.jhealeco.2007.07.004. PMID 18192043.

Lied TR, Kazandjian VA (1998) *A Hawthorne strategy: implications for performance measurement and improvement. Association of Maryland Hospitals and Health Systems, Lutherville, MD 21093-6087, USA. Clinical Performance and Quality Health Care* [1998, 6(4):201-204]

McCarney R, Warner J, Iliffe S, van Haselen R, Griffin M, Fisher P (2007). "The Hawthorne Effect: a randomised, controlled trial". *BMC Med Res Methodol* 7: 30. doi:10.1186/1471-2288-7-30. PMC 1936999. PMID 17608932.

Olson, R. Jessica Verley, Lindsey Santos, and Coresta Salas (2004) *Volume 41, What We Teach Students About the Hawthorne Studies, Santa Clara University 2004*

Parsons, H. M. (1974). "What happened at Hawthorne?: New evidence suggests the Hawthorne effect resulted from operant reinforcement contingencies". *Science* 183(4128): 922–932. doi:10.1126/science.183.4128.922. PMID 17756742.

Seker, S. E. 2014, Max Weber ve Bürokrasi, YBS Ansiklopedi, Cilt 1, Sayı 1, pp. 24-27