

اثر پیگمالیون چیست؟



محمد عابدی موحد

مدیر مجتمع آموزشی شهید حسن نوری، کبودرآهنگ همدان

سرآغاز

اثر پیگمالیون^۱ که «انتظار دیگران از عملکرد شخصی» نیز نامیده می‌شود، پدیده‌ی روانی مشهوری است که اهمیت «تصویر از خویش» را در امر آموزش و پرورش نشان می‌دهد و توسط دانشمندانی به نام‌های **رابرت رازنتال** و **لنور جکابسون** کشف شده است. اثر پیگمالیون به یک پدیده‌ی روان‌شناختی اشاره دارد که براساس آن افراد نسبت به سطح انتظارات دیگران واکنش‌های مستقیم نشان می‌دهند و تمایل دارند انتظاراتی را که دیگران از آن‌ها دارند، برآورند.

اثر گالاتیا و اثر پیگمالیون

یکی از پیامدهای ادراکی حائز اهمیت برای مدیران اثر پیگمالیون (یا پیشگویی کام‌بخش، خودسازنده، کامیابی فراخود)^۲ است که ریشه در افسانه‌های یونان باستان دارد. پیگمالیون مجسمه‌سازی بوده که از زنان تنفر زیادی داشته است، اما وقتی مجسمه‌ی یک زن بسیار زیبا را می‌سازد، عاشق آن می‌شود. به خاطر این دلباختگی عجیب نزد الهه آفرودیت^۳ دعا و تضرع می‌کند تا آن مجسمه را زنده کند. الهه نیز دعای وی را مستجاب می‌کند و مجسمه زنده می‌شود.

در ادبیات مدیریت، وقتی شما از یک انسان انتظاری دارید و این انتظار در نهایت به توسعه‌ی توانمندی‌های مختلف در آن

کلیدواژه‌ها: پیگمالیون، اثر گالاتیا

فرد منجر می‌شود، اثر پیگمالیون مورد توجه قرار می‌گیرد. اگر انتظارات بالای یک فرد باعث افزایش عملکرد افراد دیگری شود، اثر پیگمالیون و اگر انتظارات بالای فرد باعث افزایش عملکرد خود او شود اثر گالاتیا^۶ نامیده می‌شود. جان اصلی اثر پیگمالیون این است که باورها و انتظارات افراد، منجر به تعیین رفتار و عملکرد آتی آن‌ها می‌شود. در این حالت، عملکرد واقعی افراد تحقق انتظارات آن‌هاست. انسان بر مبنای ادراک ذهنی خود از واقعیت (و نه خود واقعیت) دست به عمل و تلاش می‌زند تا ادراک ذهنی‌اش از واقعیت تحقق یابد. نکته قابل توجه این است که تنها چیزی که اهمیت ندارد، فاصله این ادراک ذهنی تا خود واقعیت است.

تحقیقات اولیه در مورد کامیابی فراخود در محیط آموزشی صورت گرفت. مطالعات رابرت روزنتال و لنور جاکوبسن^۵ در سال ۱۹۶۸ نشان داد که انتظار بالای معلمان از دانش‌آموزان باعث افزایش سطح عملکرد بچه‌ها می‌شود. آزمایش در مورد کامیابی فراخود از این قرار بود: در یک مدرسه ابتدایی در کالیفرنیا، آزمون بهره هوشی (IQ)^۶ از دانش‌آموزان مدرسه صورت گرفت. پس از این آزمون صوری و بی‌پایه، محققان به معلمان اطلاع دادند که بعضی از دانش‌آموزان از استعداد بسیار بالایی برخوردارند. در حالی که دانش‌آموزان به طور تصادفی به گروه آزمایش «استعدادهای درخشان» و گروه کنترل «استعداد متوسط» تقسیم شده بودند، پس از چند ماه تحقیق نشان داد دانش‌آموزانی که به طور تصادفی به عنوان عضو گروه استعداد درخشان تعیین شده بودند، نسبت به گروه کنترل نمرات بسیار بالایی از آزمون‌های واقعی کسب کرده‌اند و معلمان گروه استعداد درخشان (گروه آزمایش) نتایج بسیار بهتری گرفته‌اند. دلیل این امر آن بود که این دانش‌آموزان با انتظارات بالا، بازخورد زیاد و تشویق برای موفقیت از جانب معلمان مواجه بودند و عملکرد بهتری از خود نشان دادند اما گروه استعداد متوسط (گروه کنترل) عملکرد بالایی نداشت؛ چون معلمان نتایج چشمگیر و فوق‌العاده‌ای از آن‌ها انتظار نداشتند.

انتظار بالای مدیر به انتظار بالا در کارمند منجر می‌شود و تلاش زیاد را در وی برمی‌انگیزد. این تلاش زیاد به عملکرد بالا منجر می‌شود؛ در نتیجه، انتظارات مدیر برآورده می‌شود و انتظار از خود^۷ کارمند نیز بهبود می‌یابد. (Eden, 1984)

تحقیقات مشابه (Eden 1990:ch2; Eden and Zuk 1995; Kierein and Gold 2000) در حوزه‌ها و فعالیت‌های دیگر نشان داد که انتظارات بالای مدیران به سطح موفقیت و بهره‌وری بیشتر منجر می‌شود. از آنجا که آزمودنی‌های این تحقیقات در حوزه‌های مختلف مرد بودند، تحقیقاتی دیگر نمونه‌های وسیع‌تری را در هر دو گروه زنان و مردان بررسی و ملاحظه کردند که اثر پیگمالیون در زنان و مردان هر دو عمل می‌کند ولی مدیران زن نمی‌توانند اثر پیگمالیون معنی‌داری ایجاد کنند (Dvir et al., 1995). نتیجه این مطالعات آن بود که اثر پیگمالیون زمانی ایجاد می‌شود که مدیر مرد است ولی وقتی

مدیر زن است چنین اثری ایجاد نمی‌شود. هنوز مشخص نشده است که چرا زنان از ایجاد اثر پیگمالیون ناتوان‌اند و تحقیقات بیشتری در این زمینه مورد نیاز است.

تفکر اولیه از اثر پیگمالیون برداشتی مثبت داشت ولی بعدها مشخص شد که این اثر به صورت تیغ دو دم عمل می‌کند و می‌تواند پیامدهای منفی نیز داشته باشد. یک اشتباه کارمند ممکن است مدیر را به تنظیم انتظارات پایین سوق دهد. وقتی کارمندی اشتباه می‌کند، توجه مدیر جلب می‌شود و به سبب توجه و دقت او اعتمادبه‌نفس کاهش می‌یابد. این کاهش اعتمادبه‌نفس چه به تلاش بیشتر برای نشان دادن خود و چه به بی‌تفاوتی منجر شود، تردید مدیر را زیاد می‌کند و این انتظارات منفی و پایین، عملکرد کارمند را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (Manzoni and Barsoux, 1998 a,b). از این رو باید از لبه منفی اثر پیگمالیون که «نشانه برنامه‌ریزی برای شکست» است جلوگیری کرد. این حالت که اثر گلم^۸ هم نامیده می‌شود، کاهش عملکرد به خاطر انتظارات پایین مدیر است (Davidson and Eden, 2000; Mcnatt and Judge, 2004).

اثر مثبت پیگمالیون را می‌توان در سطح سازمانی و حتی ملی فراگیر کرد. انتظارات بالا از خود به انتظارات بالای بین شخصی منجر و این امر موجب افزایش انتظارات در گروه و به تبع آن، در سازمان می‌شود و افزایش بهره‌وری گروهی به افزایش بهره‌وری سازمانی می‌انجامد. تجربه شرکت «مایکروسافت» نهادی کردن این اثر را در سازمان به صورت موفق نشان داده است. در مایکروسافت پروژه‌های قبلی در مهلت زمانی مشخص تمام شده‌اند و این انتظار بالا به عنصری از فرهنگ سازمانی تبدیل گردیده است. این وضعیت علاوه بر بهره‌وری و موفقیت، جابه‌جایی کارکنان را نیز کاهش داده است (Hamm and Port, 1999).

نتیجه‌گیری

امروزه تأثیر اثر پیگمالیون در سازمان‌ها نیز مورد توجه جدی صاحب‌نظران دانش مدیریت قرار گرفته و با یک جست‌وجوی ساده در این زمینه، تعداد زیادی مقالات منتشر شده با موضوع «تأثیر القای انتظارات مدیریت بر عملکرد کارکنان سازمان» و نیز «تکنیک‌های مدیریتی استفاده از تأثیر این القانات در جهت بهبود بهره‌وری سازمان‌ها» قابل دسترسی است. این مقالات همگی تأکید دارند که موفقیت کارمندان، تنها به شرایط، کیفیت و صلاحیت شخص یا به محیط کار بستگی ندارد. مدیران همیشه باید کارمندانشان را باور داشته و از آنان انتظار موفقیت با بهترین نتایج را داشته باشند؛ در چنین وضعیتی، کارمندان همواره این باور را احساس می‌کنند و بهترین مهارت‌ها و توانایی‌هایشان را نشان می‌دهند. بالا رفتن سطح توقع مدیر سازمان از کارکنان خود، باعث افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود و بالعکس. در حقیقت، اگر مدیری بپذیرد (یا وانمود کند) که افراد گروه او جزء بهترین‌ها هستند، مطمئناً این افراد بهتر از سایر گروه‌های مشابه

عزیز کریمی کیمنه
آموزگار، مریوان، کردستان

صف

در یکی از سال‌های خدمت، مدیر یکی از دبستان‌های آوارگان عراقی شهرستان سروآباد بودم. در اولین روز بازگشایی مدارس می‌خواستیم مراسمی را که از قبل آماده کرده بودم به اجرا درآورم. از دانش‌آموزان خواستیم که سر صف بیایند و مرتب و منظم پشت سر هم بایستند. بعد از چند لحظه دیدم که همه دانش‌آموزان به طرف کلاس‌های خود روانه شدند و روی صندلی‌هایشان نشستند. خیلی تعجب کردم. تنها در حیاط مدرسه باقی ماندم و چیزی نگفتم، بعد هم به طرف دفتر رفتم و ماجرا را برای معلمان تعریف کردم. یکی از معلمان که عراقی بود گفت: آقای ... کلمه «صف» که شما گفته‌اید به عربی و برای ما عراقی‌ها معنی کلاس می‌دهد نه ایستادن. کلماتی که ما به کار می‌بریم اکثراً عربی است. از آنجا بود که لازم دانستم برای پیشبرد اهداف خود در مدرسه از زبان مشترک استفاده کنیم؛ چون زبان وسیله تبادل افکار و یکی از کلیدهای قفل ذهن انسان است و مهم‌ترین معیار هویت و وسیله توجه کردن است. از آن پس تصمیم گرفتم قبل از هر صحبتی، مطلب را با آن معلم عراقی در میان بگذارم تا از این نوع مشکلات دیگر پیش نیاید.

و هم‌استعداد، که مدیرانشان نظر دیگری دارند، عمل خواهند کرد. در حقیقت، ساز و کار تأثیرگذاری این القائات از طریق افزایش یا کاهش سطح «اعتماد به نفس» در زیردستان است و از طرفی، میزان «تأثیرپذیری» افراد در معرض «اثر پیگمالیون» نیز با سطح «اعتماد به نفس» ایشان وابستگی مستقیم دارد. ناگفته پیداست که اثر پیگمالیون، فراتر از یک تفکر ظاهری است و تحقق آن به اقدامات عملی و دقت‌نظرهای خاص نیاز دارد. در ادامه، به ده فرمان برای نهادینه کردن اثر پیگمالیون در سازمان اشاره می‌گردد.

ده فرمان به مدیران برای نهادینه کردن اثر پیگمالیون در سازمان
۱. در کارکنان اعتماد به نفس ایجاد کنید.
۲. باور کنید که هر فرد به طور بالقوه توان انجام دادن کارها را دارد.
۳. اهداف چالشی تنظیم کنید.
۴. انتظارات عملکرد بالا ایجاد کنید.
۵. در مواقع ضروری بازخورد مثبت و سازنده ارائه دهید.
۶. از ناامید کردن کارکنان، چه به صورت کلامی و چه غیر کلامی، بپرهیزید.
۷. در روند انجام موفق وظایف، کارکنان را تشویق و تقویت مثبت کنید.
۸. به کارکنان کمک کنید تا مهارت‌های جدیدی بیاموزند.
۹. سعی کنید کارکنان در انجام مهارت‌ها به مرحله تسلط برسند.
۱۰. مراقب چرخه غیر اثربخش (لبه منفی) اثر پیگمالیون باشید.

(Keller, 1994:84 Goddard, 1985:10-86)

پی‌نوشت‌ها

1. Pygmalion effect
2. Self - fulfilling
3. Aphrodite
4. galatea effect
5. Robert Rosenthal - Lenore Jacobson
6. Intelligence Quotient
7. Self - expectancy
8. Set - up - to - fail syndrome
9. Golem effect

منابع

۱. بیلر، رابرت فردریک (۱۹۷۴) کاربرد روان‌شناسی در آموزش، ترجمه پروین کدیور مرکز نشر دانشگاهی، تهران، اصلی ۱۹۷۴
۲. بهرنگی، محمدرضا؛ ۱۳۷۸. مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، کمال تربیت، تهران، ۱۳۸۰.
۳. قلی‌پور، آرن؛ مدیریت رفتار سازمانی سمت، تهران، ۱۳۸۶
4. Davidson O. and D. Eden. 2000. Remedial self - Fulfilling prophecy two field experiments to prevent Golem effects among disadvantaged women, journal of Applied Psychology 85/3:386-98.
5. Dvir, T., Eden, D. and Banjo, M.L. 1995. self - fulfilling Prophecy and gender: Can women be Pygmalion and Galatea?. journal of Applied Psychology 80:253-70.
6. Eden, D. and Zuk, Y. 1995. Seasickness as a self - fulfilling Prophecy: Raising self - efficacy to boost performance at sea. journal of Applied Psychology, 80:628-35.
7. Goddard, R.w. 1985. The Pygmalion Effect. Personnel Journal. 64/6:106.
8. Hamm, S. and Port, O. 1999. the Mother of All Software Projects, "Business Week, February, 22:69-76.
9. Manzoni, J.-F. and J.-L. Barsoux. 1998. The Set - up-To- Fail syndrome. "Harvard Business Review: 101 - 13.