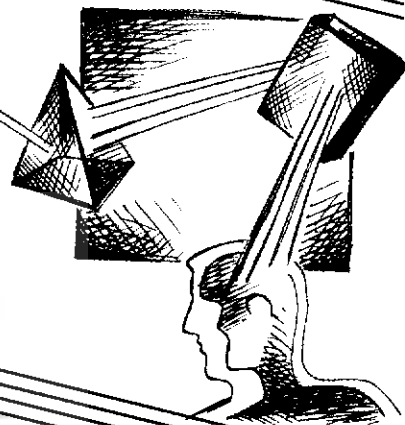


اثر پیگمالیون: آرزوهای بزرگ



سعید امام قلی زاده

gholizadehsaeid@gmail.com

رژیم‌شناسی و علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

چکیده

آدمی نظاره‌گری منفعل در زندگی اجتماعی خود نیست، بلکه نیرویی فعال در شکل دهی دنیای خویش است. او حقیقت اجتماعی خودش را با اثرگذاری بر رفتار قابل مشاهده دیگران، می‌آفریند. اثر پیگمالیون (Pygmalion Effect) چگونگی انتقال آشکار انتظارات ذهنی یک فرد را درباره چگونگی رفتار با دیگران، به شیوه‌های گوناگون، به آنان نشان می‌دهد تا به راستی مطابق انتظار وی رفتار کنند. مدیرانی که توانایی انتقال این انتظارات را به زیردستان خود دارند، به زیردستان اعتماد به نفس بیشتری داده و قابلیت‌هایشان را توسعه می‌دهند که در نهایت باعث افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود. ولی اگر این مدیران از مهارت کافی در این امر برخوردار نباشند، آسیب‌های جدی به کارکنان خویش وارد می‌کنند و به خودباوری آنها لطمه می‌زنند. این که اثر پیگمالیون چیست، چگونه باعث پیشرفت شغلی می‌شود و اثر منفی آن را چگونه می‌توان از بین برد؟ موضوعی است که در این مقاله، با استفاده از تئوری چهار عاملی روزنتال، سعی در پاسخ‌گویی به آن داریم.

این یک پدیده جالب روانشناسی است که افراد تمایل دارند، انتظاراتی را که دیگران نسبت به آنها دارند، برآورند. اگر معلمی بر این باور باشد که بچه‌ای کند ذهن است، خود بچه هم باور می‌کند و واقعا دیر یاد می‌گیرد. همچنین کودک خوش اقبالی که در چشم معلم، تیزهوش جلوه می‌کند در راه دستیابی به انتظارات موفق خواهد بود. این یافته، بارها و بارها تایید شده، حتی در بسیاری از موارد، به عنوان یک امر بدیهی پذیرفته شده است. همین امر در سازمان نیز محقق است. اگر مدیری بپذیرد که افراد گروه او درجه یک هستند، مطمئناً این افراد بهتر از گروهی عمل می‌کنند که مدیرش نظر دیگری دارد. حتی اگر استعداد ذاتی هر دو گروه یکسان باشد، باز هم این اتفاق می‌افتد. همیشه برخی از مدیران به گونه‌ای با زیردستان رفتار می‌کنند که آنها را به سوی عملکردی برتر می‌برند. اما بیشتر مدیران ناخودآگاه رفتاری با زیردستان خود دارند که به گمان توانمندی‌هایشان در دستیابی به موفقیت، ضعیف عمل می‌کنند. چگونگی برخورد مدیران با زیردستان، ناشی از انتظارات آنها از زیردستان است و این انتظارات به گونه مرموزی بر رفتار مدیران تاثیر می‌گذارند. اگر مدیر سطح توقع خود را بالا ببرد، احتمالاً بهره‌وری به سطح عالی می‌رسد و اگر مدیر توقع کمی داشته باشد، چه بسا بهره‌وری ناچیز خواهد بود. گویی در بطن این ماجرا قانونی وجود دارد که زیردستان را وادار می‌کند برای تامین انتظارات مدیران، قوی یا ضعیف عمل کنند. این پدیده با عنوان اثر پیگمالیون شناخته شده است. (Livingston, 1969: 81)

در یک افسانه یونانی چنین آمده است که پیگمالیون که یک مجسمه‌ساز است، دلباخته یکی از مجسمه‌های خود و درواقع دلباخته تصویری می‌شود که در ذهن خود از محبوبش ساخته است و این افسانه یونانی، نمایشنامه نویس ایرلندی، جرج برنارد شو را بر آن داشت تا نمایشنامه پیگمالیون را که بر اساس آن آهنگ بانوی زیبای من ساخته شده را بنویسد. موضوع اصلی این آثار این بود

پیگمالیون، مسئله‌ای فراتر از یک تفکر مثبت است و علاوه بر تفکر و باور قلبی به موفقیت، نیاز به انجام اقدامات عملی هم دارد.

که یک شخص با باور، عقیده و تلاش خود می‌تواند دیگران را تغییر دهد. این پدیده در علم طب و پزشکی نیز بارها و بارها خود را نشان داده است. دیر زمانی است که در مشاغل درمانی مشخص شده است که انتظاراتی یک پزشک یا روان‌پزشک می‌تواند تاثیر زیادی بر سلامت جسم یا روح یک بیمار بگذارد. آنچه در ذهن بیمار و درمان کننده او می‌گذرد (به ویژه زمانی که ذهنیت‌های هر دو همخوانی داشته باشد) می‌تواند نقش تعیین کننده‌ای در پیش‌بینی نتیجه ایفا کند. برای مثال بارها دیده‌ایم که پیش‌بینی بدبینانه یک پزشک، چه اثر مخربی بر بیمار گذاشته است. باز همه به خوبی می‌دانیم که انتظاراتی یک پزشک بر اثربخشی یک دارو یا درمان جدید به شدت تاثیر می‌گذارند؛ تاثیری که در حرفه پزشکی به اثر دارونما (Placebo) معروف است (Livingston, 1969: 81-82).

در نمایشنامه پیگمالیون (اثر برنارد شو)، الیزا دولیتل (یکی از شخصیت‌های فیلم) می‌گوید:

«می‌دانی با صرف نظر کردن از چیزهایی که هر کس می‌تواند انتخاب کند (مانند چگونگی پوشش و آهنگ سخن گفتن) باید گفت که در اصل تفاوت یک بانو و یک دختر خدمتکار در این نیست که آنها چگونه رفتار می‌کنند، بلکه تفاوت در این است که با آنها چگونه رفتار می‌شود. برای پروفیسور هیگینز، من همیشه یک خدمتکار هستم، زیرا او همیشه با من مثل یک دختر خدمتکار رفتار کرده و می‌کند. اما می‌دانم که می‌توانم برای تو بانویی متشخص باشم، چون تو همیشه با من مثل یک خانم رفتار کرده و می‌کنی.»

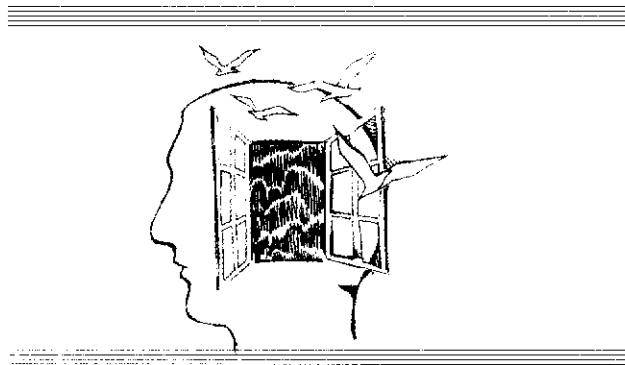
در پایان داستان، پروفیسور هنری هیجینز از راه انتظارات و تلاش سخت خود، الیزا دولیتل را از یک دخترک خدمتکار به یک بانوی متشخص و خوش صحبت تغییر می‌دهد. (Loftus, 1995: 81)

در سال ۱۹۶۵ مجله نگاه (Look) در ایالات متحده، حاوی مقاله‌ای داشت، با نام معجزه سوئینی. این مقاله اشاره به داستانی در مرکز کامپیوتری یک بیمارستان در شهر لوئیزیانای نیواورلئان دارد که در آن زمان توسط جیمز سوئینی اداره می‌شد. بر اساس نوشته این مقاله، سوئینی ادعا می‌کرد: «من می‌خواهم یک سیاه پوست بی سواد را به یک متخصص کامپیوتر تبدیل کنم». در آن زمان تبعیض نژادی در آمریکای جنوبی رایج بود. سیاه پوست بی‌سواد سوئینی در بخش حمل و نقل بیمارستان کار می‌کرد و جرج جانسون نام داشت. بعدها جانسون به عنوان سرایدار مرکز کامپیوتر انتخاب شد که صبحها به کار سرای‌داری و بعد از ظهرها به آموختن کامپیوتر می‌پرداخت. جانسون مطالب زیادی را درباره کامپیوتر آموخت، در حالی که دانشجویان هنوز بر این باور بودند که فرد باید ضریب هوشی ویژه‌ای داشته باشد تا بتواند



می‌کنند.» (Rosenthal, 1999:89)

انعکاس انتظارات مثبت از زیردستان، شاگردان باعث ارتقای سطح عملکرد آنان می‌شود. نتایج پژوهشها نشان داده که با انعکاس این انتظارات دانش‌آموزان، زیردستان و افراد تحت تعلیم، نه تنها دارای عملکرد و بازده بهتر و بالاتری هستند، بلکه برای یادگیری نیز به زمان کمتری نیاز دارند و سریع‌تر از بقیه، مطالب را فرا می‌گیرند. افراد با پتانسیل بالاتر در ارزیابی توسط همکاران شان نیز عملکرد بالاتری را نشان داده بودند. از نتایج این مطالعات کمال این موارد را استنتاج کرد:



● انتظارات مربی از کارآموز و چگونگی رفتار و برخورد با آنها به شدت بر عملکرد کارآموزان تاثیر می‌گذارد.

● کارآموزان خیلی بیشتر سعی می‌کنند خود را آن گونه که از آنها انتظار می‌رود، نشان دهند.

● بالاترین سطوح عملکرد، توسط افرادی که سرپرستان آنها انتظار عملکرد بیشتر و بهتری از آنها دارند، کسب می‌شود.

● مدیران و سرپرستان در محیط کار انتظارات خود را از کارآموزان شکل می‌دهند و این انتظارات را به آنها انتقال می‌دهند. کارآموزان این انتظارات را دریافت کرده و رفتار خود را بر اساس آن تنظیم می‌کنند.

به گفته کمال این انتظار سرپرستان گاهی ممکن است بر اساس باورهای کلیشه‌ای نادرست و بی اساس باشد که این امر تاثیر مستقیم بر یادگیری افراد دارد. انتظارات مثبت سرپرستان باعث اعتماد به نفس بیشتر زیردستان شده که در نهایت کارآموزان و زیردستان توانایی بیشتری برای حل مشکلات از خود نشان می‌دهند. (Murphy, et al 1999:245-247)

اثربخشی بانکرداری

در صنعت بانکرداری بدترین وجهه از اثربخشی بانکرداری، ورشکستگی بانک است. بانک ممکن است کاملاً خودکفا باشد و حتی سود دهی آن نیز عالی باشد، ولی یک شایعه در مورد ورشکستگی بانک می‌تواند اوضاع را به کلی دگرگون سازد.

در کسب و کار و روابط استاد - شاگردی نیز وضع به همین گونه است. استادی که مهارتها و استعدادهای زیردستانش را می‌شناسد، می‌تواند به آنها در کسب هدفشان کمک کند. رابطه استاد- شاگردی نمونه‌ای از اثربخشی بانکرداری در کسب و کار است. این روابط بیشتر شبیه روابط ستادی در سازمان است تا روابط صفتی. استاد، راهنمایی‌ها را ارائه کرده، تجربه‌های خود را با زیردستان تقسیم می‌کند. برای اینکه این فرایند موثر باشد، استاد باید نسبت به موضوع پیگیری نظری مثبت داشته باشد. در کل، باور مدیران به توانایی خویش در آموزش و تشویق زیردستان زمینه‌ای برای شکل‌گیری انتظارات بالایی مدیریتی است. (Livingston, 1969:81-82)

در تایید این امر، روزنتال مثالی از شاگردان زیر دست خود بدین شرح ارائه می‌کند:

«من از آنها خواستم برای انجام یک تحقیق، در مدت یک ماه (سپتامبر) مسئله را تعریف کنند، ادبیات آن را بیابند، یک مثال عملی از آن طراحی کرده، در پایان از آن نتیجه‌گیری کنند. در عمل، در مدت یک ماه این کار عملی نیست و حتی خود من هم از انجام آن عاجزم. ولی شاگردان من از این موضوع بی‌خبر بودند و در کمال ناباوری تمام آنها در مدت یک ماه این فعالیت‌ها را انجام داده، نتیجه‌گیری نیز کردند. آنها واقعا کارهای شگفت‌انگیزی

کار با کامپیوتر را فراگیرد. نتیجه آزمون هوشی جانسون نشان داد که با داشتن ضریب هوشی پایین، او نمی‌تواند حتی تایپ با کامپیوتر را یاد بگیرد، چه رسد به کار بری کامپیوتر. اما این حرفها سوئینی را قانع نکرد. سوئینی با جرح، به عنوان یک فرد متخصص کامپیوتر رفتار می‌کرد و طبق گفته سوئینی، او بهترین یادگیرنده‌ای بود که تا به آن زمان به یادگیری کامپیوتر پرداخته بود. جانسون در نهایت مسئول اطاق اصلی کامپیوتر شد و اپراتوری کامپیوتر را یاد گرفت. سوئینی برای کمک کردن به جانسون به سختی کار می‌کرد که می‌توان این را ترکیبی از سرسختی و اطمینان به توانایی شخص برای موفق شدن نامید. انتظارات سوئینی بر اساس اعتمادی شکل گرفته بود که به توانایی در آموزش داشت، نه بر پایه مدارک و مستندات یادگیری جانسون. (Loftus, 1995:82)

این نمونه‌ها به ما نشان می‌دهند که اثربخشی بانکرداری موضوعی فراتر از یک تفکر مثبت است. پیغمالیون علاوه بر تفکر و باور قلبی به موفقیت، نیاز به انجام اقدامات عملی هم دارد. پیغمالیون تنها در مورد زن ایده‌آلش فکر نمی‌کرد. او به آفرینش گالیتی (مجسمه موردنظر) کمک کرد. پروفیسور هی‌جینز برای کمک به الیزا دولیتل برای ارتقا تا سطح انتظارش سعی کرد و سرانجام موفق شد. (Loftus, 1995:83)

افرادی که انتظار ورشکستگی بانک را دارند، بر اساس این انتظار خود عمل می‌کنند. اگر چه این انتظار ممکن است در باطن نادرست و بی اساس باشد ولی رفتارهایی که از این انتظارات ناشی می‌شود، در نهایت می‌تواند باعث تغییرات شگرفی در روش کار بانک شود. دلالت‌های ارز با انتظارات خود از تغییرات نرخ ارز نقش مهمی در این تغییرات ایفا می‌کنند. این تغییرات می‌توانند نقش مخربی در تجارت خارجی داشته و یا به عکس باعث تقویت آن شوند. یکی از مزایای اصلی سیستم پول اروپایی این است که توسط قانون منع تغییرات بیش از اندازه نرخ ارز، از یک ثبات نسبی برخوردار شده است. (Loftus, 1995:82)

در سال ۱۹۶۹ استرلینگ لیونگستون در مجله هار وارد بزیس ریویو مقاله‌ای با عنوان پیگمالیون در مدیریت می‌نویسد که در آن مثال جالبی از صنعت بانکداری ذکر شده است. در این مقاله لیونگستون اثر بخشی مدیران شعب را در یک بانک آمریکایی بررسی می‌کند. برخی از مدیران این بانک به دلیل ضررهای ناشی از کار، قدرت وام‌دهی خود را توسط مقامهای بالاتر از دست داده بودند و اثربخشی آنان کاهش یافته بود. این مدیران برای جلوگیری از ضرر بیشتر و کاهش بیشتر قدرت وام‌دهی خود، شروع به دادن وام با وثیقه و تضمین بیشتر (وام‌های مطمئن) کردند. در نهایت این امر منجر به کاهش تعداد کل مشتریان، حتی کاهش حسابهای جاری و پس‌انداز آنان شد. این مدیران برای جبران خسارات وارده شروع به انجام اقداماتی با ریسک بالا، از قبیل پذیرفتن چک و سفته کردند و تقریباً بدون تفکر، خطرهای احتمالی ناشی از عدم اعتبار وام گیرندگان را به جان می‌خریدند. این امر در نهایت منجر به از دست رفتن اعتبار بانک شد.

در این مثال انتظارات مدیران بالا رتبه از مدیران زیر دست خود که قدرت وام‌دهی را از آنان سلب کرده بود، باعث بروز رفتاری شد که بعدها منجر به ضررهای بیشتری شد. این اثر، اثر پیگمالیون منفی نام دارد. (Loftus, 1995:83-84)

**همان گونه که
پیگمالیون مثبت می‌تواند
باعث ارتقای سطح عملکرد زیردستان شود،
پیگمالیون منفی در جهت عکس،
منجر به افت بازدهی کار خواهد شد.**

و برانگیزاننده برای دیگران به وجود می‌آورند. این جو شامل توجه، لبخند، گرمی و صمیمیت، تکانه‌های سر به نشانه تایید، برقراری تماس چشمی خوب، حمایت‌های عاطفی و نیز می‌تواند شامل پادشاهی باشد که به عملکرد افراد تعلق می‌گیرد. افرادی که انتظار عملکرد بهتری از آنان می‌رود و آنان نیز به هدفهای عملکرد دست می‌یابند، معمولاً با تناوب بیشتری پاداش دریافت می‌دارند.

۲. داده: آنها به افرادی که دارای پتانسیل بیشتری برای کار یا پیشرفت هستند، موارد مهم و سخت کار را واژه به واژه یاد می‌دهند. این افراد به زیردستان و همکاران خود پیشنهادها و فکرهای بهتری ارائه می‌کنند که این افزایش کیفیت و کمیت اطلاعات، حس اهمیت کار را به افراد القا کرده، کمک می‌کند تا عملکرد بهتری داشته باشند.

۳. ستاده: آنها افرادی را که بیشتر می‌پرسند، تشویق می‌کنند. برای دادن پاسخ بیشتر به آنها فشار می‌آورند و برای انجام درست کار زمان بیشتری به آنها می‌دهند. اظهار نظرهای ویژه درباره میزان موفقیتی که از افراد انتظار می‌رود به آنان کمک می‌کند که برای عملکرد خود هدفهای بالاتر و سطح واقع‌بینانه تری از خواسته‌هایشان را تعیین کنند.

۴. بازخورد: آنها به دیگران بازخوردهای کلامی بیشتری را درباره عملکرد می‌هند. پاسخ و واکنش بیشتر،

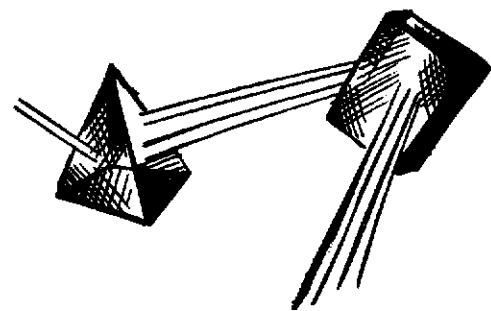
اثر پیگمالیون در بورس

در بین سهامداران نیز همین وضعیت صادق است. اگر یکی از سهامداران نسبت به آینده سهام خود بدبین شود، اقدام به فروش کل سهام خود می‌کند. اگر این مقدار سهام یا تعداد این افراد زیاد باشد، این امر سایر سهامداران را نیز به فروش سهام خود تشویق می‌کند که در نهایت باعث افت قیمت سهام یاد شده می‌شود. در سطح کلان، این انتظارات و رفتارها می‌توانند تأثیرات شگرفی بر میزان تولید ملی، میزان سرمایه‌گذاری در کشور، میزان صادرات، میزان واردات، درآمد ملی، درآمد سرانه، کیفیت و سطح زندگی افراد جامعه، اقتصاد کشور و حتی روابط سیاسی کشور با سایر کشورها داشته باشند. (Loftus, 1995:84)

تئوری چهار عاملی روزنتال

روزنتال برای تبیین اثر پیگمالیون تئوری چهار عاملی خود را به این شرح بیان می‌دارد. این عوامل هم شامل ارتباطات کلامی و نیز ارتباطات غیر کلامی می‌شود. افرادی که انتظارات خوب و مثبت از کارکنان، مشتریان، شاگردان، فرزندان و سایرین دارند، این عوامل را برای آنها فراهم می‌کنند:

۱. جو: چنین افرادی که از دیگران انتظارات مثبت دارند، یک جو احساسی-اجتماعی، قابل پذیرش، عاطفی



تشویق بیشتر و حتی گاهی انتقاد بیشتر که به آنها یاد می‌دهد برای ترقی چه باید بکنند. این بازخوردها با تناوب بیشتری همراه بوده، به طور معمول پیشنهادهای مشخصی را برای بهبود در بر دارند. هنگامی که کارکنان نیز به انتظارات بالای مدیران با عملکردهای عالی پاسخ می‌دهند، سیکل موثری را ایجاد می‌کنند که در نتیجه آن انتظارات مدیران افزایش می‌یابد و در مرحله بعد، عملکرد کارکنان نیز عالی‌تر از گذشته خواهد شد. به عکس کاهش انتظارات مدیر، عملکرد ضعیف کارکنان را به همراه دارد و عملکرد ضعیف افراد نیز کاهش هرچه بیشتر انتظارات مدیر و سیر نزولی عملکرد را در پیش خواهد داشت. (Hersey and Blanchard, 1989:195)

روزنتال بر این باور است که این عوامل به صورت دو طرفه عمل می‌کنند؛ یعنی کارکنان نیز می‌توانند همین تأثیرات را بر مدیران، کودکان بر والدین، کارآموزان بر آموزگاران و مشتریان بر سازمان، توسط ارتباطات کلامی یا غیر کلامی داشته باشند. این اثر و تأثیر با عنوان اثر پیگمالیون (یا اثر گالیتی) شناخته شده است. (Loftus, 1995:83)

پرورش کارکنان جوان

پاره‌ای از پژوهشها نشان دادند که انتظاراتهای اولیه شرکت از عملکرد

کارکنان، شکل دهنده انتظاراتها و رفتارهای آینده آنان است. والترز (مدیر استخدام تحصیل کرده‌های شرکت ای.تی.اندتی پس از بررسی این پژوهشها به این نتیجه رسید که «روسای تازه‌واردان، باید از بهترین مدیران سازمان انتخاب شوند». اما متأسفانه اغلب شرکتهای عکس این حالت عمل می‌کنند. یعنی به ندرت پیش می‌آید که سازمانها، دانش‌آموخته‌های جوان دانشگاهی را برای کار در کنار مدیران با تجربه، یا مدیران سطح بالا انتخاب کنند. آنها معمولاً مدیریت این افراد تازه‌وارد را به سرپرستانی محول می‌کنند که جزو کم تجربه‌ترین افراد سازمان و یا افراد باتجربه ولی فاقد صلاحیت لازم هستند. اکثر این مدیران فاقد دانش و مهارت لازم برای پرورش قابلیت‌های سودمند زیردستان خود هستند. در نتیجه بیشتر دانش‌آموخته‌های دانشگاه، کار خود را در بدترین شرایط ممکن آغاز می‌کنند و چون می‌دانند توانایی‌هایشان توسعه نمی‌یابد و مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، به طور طبیعی خیلی زود نسبت به کارفرما و در کل زندگی شغلی خود بدبین می‌شوند. (Livingston, 1969:81-82)

نتیجه‌گیری

در این مقاله با استفاده از مثالها و الگوهای عینی به بررسی اثر پیگمالیون و چگونگی انتقال انتظارات ذهنی یک

فرد درباره چگونگی رفتار با دیگران و تأثیرات آن بر عملکرد سایرین پرداخته شده است. عواملی که از این راه می‌توانند باعث افزایش بهره‌وری افراد و اثربخشی سازمان شوند در تئوری چهار عاملی روزنتال تحت عوامل داده، ستاده، باز خور و جو مشخص شدند. مدیرانی که در ارتباطات روزمره خود از این عوامل به گونه خوبی استفاده می‌کنند، باعث افزایش اعتماد به نفس افراد، سطح عملکرد و کارایی آنان و در کل افزایش بهره‌وری سازمان خود می‌شوند که در نهایت موجبات رساندن سازمان به سمت تعالی خود را فراهم می‌کنند. به اثرات پدیده پیگمالیون در برخی سازمانها نظیر بانکها و بورس اشاره کردیم و شاهد تأثیرات گاهی غیرقابل جبران آن بر سازمان و جامعه بودیم. از اینجا می‌توان به اهمیت توانایی افراد و به ویژه مدیران در استفاده از این پدیده پی برد که اگر مدیران از مهارت کافی در این امر برخوردار نباشند، می‌توانند آسیب‌های جدی به کارکنان، سازمان، جامعه و در کل اقتصاد کشور وارد کنند. □

منابع

1. Murphy, D. and Campbell, C. and Garavan, T.N. (1999), The Pygmalion effect reconsidered: its implications for education, training and workplace learning, Journal of European Industrial Training, Vol. 23, No. 4/5.
2. Cherrington, J.D. (1989), organizational behavior: The management of individual and organizational performance, Allyn and Bacon, Inc., Boston.
3. Livingston, J. S. (1969), "Pygmalion in management", Harvard Business Review, July - August.
4. P. Hersey and K.H. Blanchard, (1989), management of organizational behavior: utilizing human resources, 5th Ed, Prentice Hall, Inc.
5. P. Loftus, (1995), The Pygmalion Effect, industrial and commercial training, Vol. 27, No. 4.
6. Rosenthal, R. (1999), Pygmalion in the classroom, National Teaching & Learning Forum, February, Vol. 8, No. 2.

● سعید امام‌قلی‌زاده: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه تهران