



М.В.Кларин

Самосбывающееся пророчество

Менеджер в роли Пигмалиона

... леди отличается от цветочницы не тем, как она себя держит, а тем, как с ней себя держат. Для профессора Хиггинса я всегда останусь цветочницей, потому что он себя со мной держит как с цветочницей; но я знаю, что для вас я смогу стать леди, потому что вы всегда держите себя со мной как с леди.

Бернард Шоу. Пигмалион.

Эффект Пигмалиона (эффект самосбывающегося пророчества) получил название по имени легендарного скульптора, который влюбился в сделанное им изваяние прекрасной девушки. Одержимый страстью, он принес богине любви Афродите в жертву белую телку с вызолоченными рогами, и взмолился, чтобы она дала ему женщину, столь же прекрасную, как его творение. Сжалившись над влюбленным, Афродита оживила статую.

В реальном проявлении этого эффекта мы имеем дело с влиянием наших ожиданий на тех людей, к которым они относятся. В известных экспериментах психолог Роберт Розенталь после проведения интеллектуального тестирования с учащимися средних школ объявил учителям, что это был особый тест на выявление одаренных. Он назвал учителям имена "одаренных" учеников, которые на самом деле были выбраны в произвольном порядке и не имели ничего общего с одаренностью или ее отсутствием. В конце учебного года он снова провел тестирование и проверил результаты всех учеников. Оказалось, что достижения тех, кто считался одаренными, заметно превосходили результаты "обычных" учеников.

Помните, как это было в школе?.. (Пигмалион в классе)

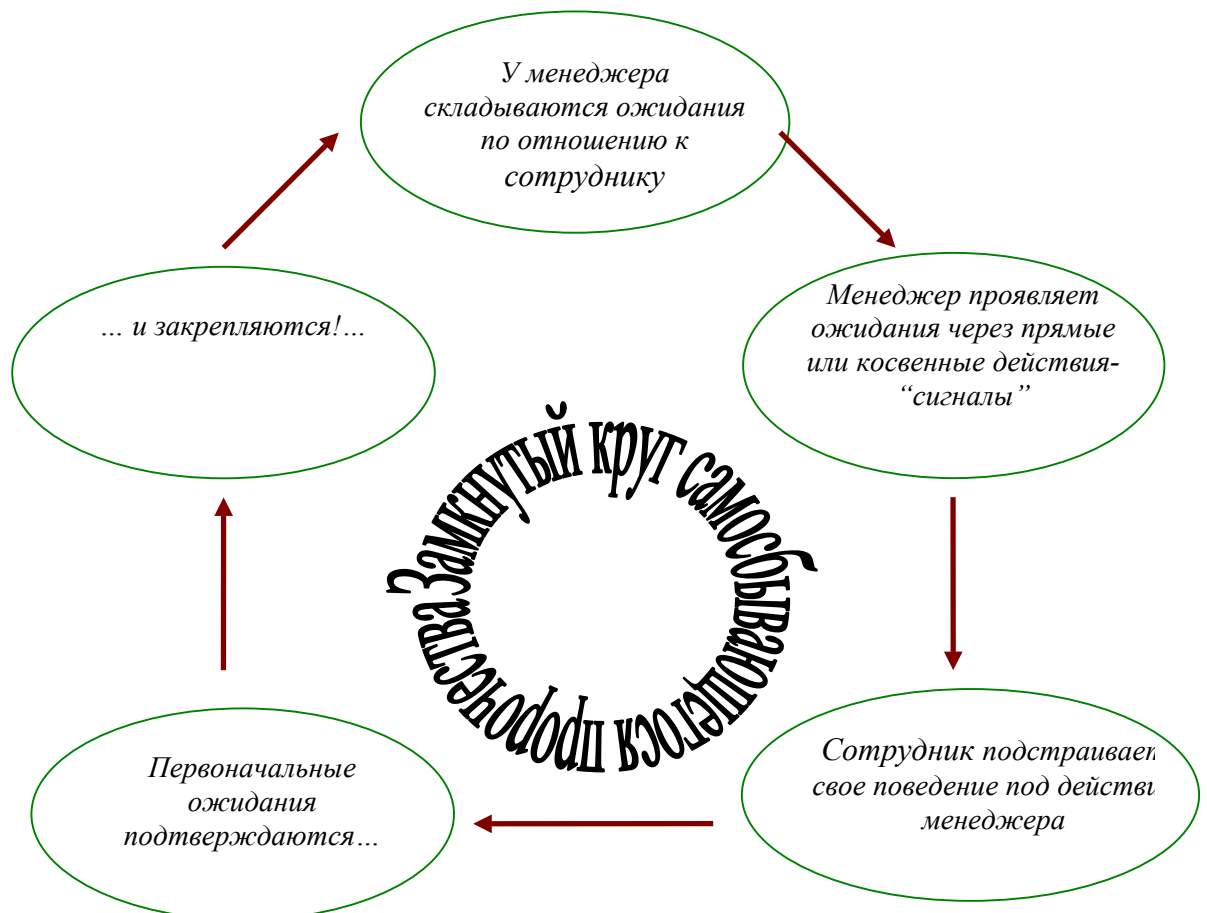
Как возникает эффект Пигмалиона? На этот вопрос первыми ответили школьные психологи. Они обнаружили, что после того, как учитель внутренне делит учеников на "сильных" и "слабых", последние получают от него целый набор "сигналов":

- чаще слышат критику в свой адрес и реже — похвалу,
- учитель меньше обращается к ним, реже вызывает,
- задав вопрос, учитель почти не ждет ответа (в том числе по продолжительности времени на ответ),
- они оказываются сидящими на удалении от учителя,
- учитель меньше требует с них, чем с "сильных",
- сообщает им о результатах выполнения заданий реже и не столь подробно, как "сильным",
- реже подбадривает их к проявлению инициативы.

Позже похожая картина была обнаружена и в практике управления персоналом. Ожидания менеджера, его оценка, пусть и не высказанная вслух, кардинальным образом сказывается на производительности сотрудника. Эффект обычно проявляется косвенно. Не всегда можно увидеть, как скрытые, обычно неосознаваемые представления о сотруднике влияют на восприятие и оценку его текущих действий, мнение о его работе. Не всегда удается зафиксировать, как эта оценка сообщается сотруднику, в какие моменты она воздействует на его работу. Но кое-что уже известно. Наблюдения за деталями повседневного поведения менеджеров показали, что отрицательные представления, ожидания обычно проявляются в том, что сотрудники:

- реже слышат похвалу, одобрение, особенно за проявление инициативы помимо основных обязанностей,
- чаще слышат критику в свой адрес,
- видят меньше проявлений внимания со стороны менеджера (контакт глаз, улыбка и т.д.),
- получают от менеджера меньше информации о происходящем в офисе, отделе,
- имеют меньше возможности высказать свое мнение, “вставить слово”,
- получают от менеджера меньше помощи или моральной поддержки в трудных рабочих ситуациях.

Действие механизма самосбывающегося пророчества выглядит как замкнутый круг (см. рис.).



“Подтверждение” положительных или негативных ожиданий и оценок завершает полный цикл. При прочих равных условиях положительные ожидания от сотрудника положительно, конструктивно влияют на его результативность, отрицательные — наоборот.

Пример: Наивное удивление

После того, как участники тренинга узнали об эффекте Пигмалиона, началось обсуждение того, в каких повседневных действиях может проявляться отношение менеджера к сотруднику. В качестве примера вспомнили о “проблемном” сотруднике К. Его руководитель сразу воскликнул: “Да ведь он от меня ни разу плохого слова не слышал!.. Я с ним вообще никогда не разговариваю!...”

Застревание на оценке

Особенно острые ситуации возникают в случаях, когда руководители организаций реагируют на напряженные моменты в жизни компании одним решением: немедленно провести оценку персонала, обычно минуя «самых первых» лиц. При кажущейся логичности (“мы в бизнесе”, “мы все оцениваем, каждого из нас нужно оценивать” и т.д.) напряженное внимание руководства организации к внешней оценке нередко скрывает неверие в силы своих сотрудников. “Застревание” руководства на оценке это предупреждающий сигнал: осторожно, — не приближаемся ли мы к опасному замкнутому кругу негативных ожиданий?...

Эффект Пигмалиона для менеджеров

Давайте вспомним о тех, кто когда-то своим отношением побуждал нас преодолевать трудности, добиваться успехов, тянуться к еще не достигнутым вершинам. Менеджеру необходимо знать: мнение о сотрудниках побуждает их быть такими, какими он их воспринимает, отношение к ним — ни что иное, как его рабочий инструмент, резец, которым он сможет изваять то, на что настроено его внутреннее видение.