تأثير بجماليون في القيادة

يصف تأثير بجماليون حقيقةً بسيطة لكنها قوية: فالتوقعات التي يحملها القائد عن الناس تميل إلى تشكيل أدائهم. فعندما يؤمن القائد بصدق بأن شخصاً ما قادر على النجاح، يتصرف بطرقٍ تساعده على النجاح؛ وعندما يتوقع القليل، فإنه كثيراً ما يصنع، دون قصد، الضعف نفسه الذي توقعه. وهذا التأثير صورةٌ من صور **النبوءة التي تحقق ذاتها**، وهو من أكثر الأفكار دراسةً في مجالي التعليم والإدارة.

من أين جاءت الفكرة؟

يعود الاسم إلى أسطورة بجماليون اليونانية القديمة، وهو نحّاتٌ أحبّ تمثالاً صنعه بيديه، وكان تعلقه به قوياً إلى حدّ أن التمثال دبّت فيه الحياة. وفي عام 1968، اختبر عالما النفس **روبرت روزنتال ولينور جاكوبسون** هذه الفكرة في إحدى المدارس. فأخبرا المعلمين أن بعض التلاميذ "على وشك أن يتفوقوا"، مع أن هؤلاء التلاميذ اختيروا عشوائياً. وبنهاية العام، حقق التلاميذ المختارون تقدماً أكبر من زملائهم. وكان الفرق الوحيد هو ما توقعه منهم معلموهم. ثم وجدت دراساتٌ لاحقة النمط نفسه في المصانع وفرق المبيعات والبنوك والتدريب العسكري.

لماذا يهمّ القادة؟

يكوّن القادة باستمرار انطباعاتٍ عن الناس: من الموهوب، ومن البطيء، ومن سيصل بعيداً. وتؤثر هذه الانطباعات بهدوء في الأماكن التي يقضي فيها القائد وقته، وفيمن يأتمنه على الأعمال المهمة، وفي طريقة حديثه مع كل شخص. ولأن الناس يلتقطون هذه الإشارات بسهولة، تصبح توقعات القائد جزءاً من بيئة العمل. ويساعد فهم هذا التأثير القادةَ على توظيف إيمانهم بالناس عن وعي، وتجنّب تقييدهم بأحكامٍ مبكرة غير عادلة.

1. دورة التوقعات

يعمل التأثير كدورةٍ من أربع خطوات:

- **التوقع:** يكوّن القائد اعتقاداً عن إمكانات الشخص.
- **السلوك:** يغيّر هذا الاعتقاد طريقة تعامل القائد معه.
- **الاستجابة:** يشعر الشخص بهذه المعاملة ويتفاعل معها، غالباً ببذل جهدٍ أكبر، أو بالاستسلام.
- **النتائج:** يؤكد الأداء الاعتقاد الأول، فيصبح أقوى من قبل.

مثال: تؤمن مديرةٌ بأن محللاً جديداً ذكيّ، فتدعوه إلى الاجتماعات المهمة وتطلب أفكاره. فيستعد جيداً، ويساهم بفاعلية، وسرعان ما يصبح من أقوى أعضاء الفريق.

2. أربعة عوامل في سلوك القائد

تشرح الأبحاث كيف تتحول التوقعات إلى أفعال عبر أربعة عوامل:

- **المناخ:** الدفء والاهتمام والتشجيع الذي يُظهره القائد، من خلال نبرة الصوت والتواصل البصري والصبر.
- **المدخلات:** مقدار الوقت والمعلومات والتدريب والمهام الصعبة التي يقدمها القائد.
- **المخرجات:** الفرص التي يحصل عليها الناس للتحدث وطرح الأسئلة وتجربة الأفكار والمساهمة.
- **التغذية الراجعة:** مقدار الثناء المفيد والتوجيه المحدد الذي يتلقاه الناس.

مثال: يقدّم موظفان تقريرين متشابهين. يتلقى الأول ملاحظاتٍ مفصلة وتحدياً جديداً، بينما يتلقى الثاني كلمة "جيد" فقط. ومع مرور الأشهر، تتسع الفجوة بينهما.

3. تأثير جالاتيا

تأثير جالاتيا هو الصورة الداخلية لتأثير بجماليون: فعندما يؤمن الناس بقدراتهم، يتحسن أداؤهم. ويعزز القادة هذه الثقة بالنفس بإسناد مسؤولياتٍ ذات معنى، والاعتراف بالتقدم، وتذكير الناس بنجاحاتهم السابقة. وتستمر هذه الثقة في العمل حتى في غياب القائد.

مثال: يطلب مشرفٌ من موظفٍ متردد أن يقود مشروعاً صغيراً، ويشكره علناً عند كل مرحلة. فتنمو ثقته بنفسه، ويتطوع لقيادة مشروعٍ أكبر في العام التالي.

4. تأثير جولم

تأثير جولم هو الجانب السلبي. فعندما يقرر القائد أن شخصاً ما ضعيف، يحصل هذا الشخص على فرصٍ أقل ودعمٍ أقل وتغذيةٍ راجعة أكثر برودة. وتُلاحَظ أخطاؤه أكثر من نجاحاته. فيفقد ثقته، ويتراجع أداؤه، ويتحقق التوقع المنخفض. وكثيراً ما يكون تأثير جولم غير مرئي للقائد، الذي يشعر ببساطة أن حكمه كان صحيحاً.

مثال: بعد عرضٍ تقديمي ضعيف واحد، لا تُطلب من موظفةٍ جديدة أي عروضٍ أخرى. وبعد عام، يصفها المدير بأنها "لا تجيد التعامل مع العملاء"، مع أنها لم تحصل على فرصةٍ ثانية قط.

تطبيق تأثير بجماليون في العمل

- **ضع توقعاتٍ عالية وواقعية** لكل شخص، لا للمفضلين أو المتميزين فقط.
- **عبّر عن توقعاتك بوضوح:** أخبر الناس بما تؤمن أنهم قادرون على تحقيقه، ولماذا.
- **اقرن الإيمان بالدعم:** وفّر التدريب والموارد والتوجيه والوقت.
- **قدّم تغذيةً راجعة محددة** تُظهر أنك منتبه وتتوقع التقدم.
- **راجع تحيزاتك:** انتبه للانطباعات الأولى القائمة على الخلفية أو العمر أو اللهجة أو خطأٍ مبكر واحد، واختبرها بالحقائق.
- **شارك الفكرة مع القادة الآخرين،** لتبني المؤسسة كلها ثقافةً قائمة على الثقة.

أخطاء شائعة يجب تجنبها

- الإيمان بالناس دون تقديم دعمٍ أو موارد حقيقية.
- وضع أهدافٍ مستحيلة وتسميتها "توقعاتٍ عالية".
- تقديم مديحٍ فارغ لا يصدقه الناس.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

- وصم شخصٍ ما مبكراً وعدم مراجعة الحكم أبداً.
- إظهار التوقعات العالية للأشخاص المشابهين لك فقط.

قياس التأثير

- **التطوير:** عدد أعضاء الفريق الذين يحصلون على مهامٍ تتحدى قدراتهم وعلى التدريب.
- **الارتباط:** نتائج الاستبيانات حول الشعور بثقة المدير ودعمه.
- **الأداء:** التقدم مع الوقت، وخاصةً لمن بدأوا بمستوى أقل من المتوسط.
- **العدالة:** مدى توزيع الفرص والثناء على الفريق كله.
- **الاستبقاء:** مدى بقاء الموهوبين ونموّهم داخل الفريق.

مثال: فريق مبيعات جديد

تتسلّم مديرةٌ إقليمية فريقاً ذا سمعةٍ ضعيفة. وبدلاً من قبول هذا الوصف، تلتقي بكل فرد، وتراجع نقاط قوته، وتقول بوضوح: "أؤمن أن هذا الفريق قادر على الوصول إلى المراكز الثلاثة الأولى." وتتفق مع الفريق على أهدافٍ شهرية واقعية، وتقرن الأعضاء الأضعف بزملاء ذوي خبرة، وتقدّم تغذيةً راجعة سريعة ومحددة بعد كل زيارةٍ للعملاء. كما تحتفي بالإنجازات الصغيرة في الاجتماعات الأسبوعية. وخلال عام، ينتقل الفريق من المركز الأخير إلى الرابع، ويُرقّى اثنان من أعضائه. لم يتغير شيءٌ في السوق؛ الذي تغيّر هو إيمان القائدة، والسلوك الذي رافقه.

قائمة تحقق سريعة

- هل أتوقع أن ينمو كل عضو في الفريق، لا بعضهم فقط؟
- هل أخبرت كل شخص بما أؤمن أنه قادر على تحقيقه؟
- هل أمنح الجميع وقتاً ومعلوماتٍ ومهاماً صعبة بعدل؟
- هل تغذيتي الراجعة محددة ومتكررة ومشجعة؟
- أيّ أحكامي عن الناس ينبغي أن أختبرها من جديد؟

أهم الدروس

- يبيّن تأثير بجماليون أن توقعات القادة تشكّل أداء الناس.
- تعمل التوقعات عبر دورة: الاعتقاد، ثم السلوك، ثم الاستجابة، ثم النتائج.
- المناخ والمدخلات والمخرجات والتغذية الراجعة هي القنوات الأربع التي تنقل التوقعات.
- تأثير جولم هو نقيضه الضار، بينما يبني تأثير جالاتيا الثقة بالنفس.
- لا تنجح التوقعات العالية إلا عندما تكون صادقة وواقعية ومدعومة بدعمٍ حقيقي.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)