

## مدیریت بر مبنای انتظارات (MBE) قدرت پیشگوئی مثبت

مترجم: عباس منوریان

### مدیریت بر مبنای انتظارات (MBE): قدرت پیشگوئی مثبت<sup>۱</sup>

اهداف گروهی، کنترل از بالا به پایین، بررسی عملکرد براساس خوبی و یا بدی و ارزیابی کمی، مورد انتقاد قرار گرفته است (۲). این نگرش یک امر اساسی را مورد توجه قرار نمی دهد. یعنی اینکه: آیا به راستی چه چیزی افراد را تحریک کرده و در آنها ایجاد انگیزه می کند؟ به طور کلی، تنها دلیل تحریک افراد برای انجام هر کاری، آن است که آنها انتظار دارند با انجام آن کار، تا حدی پیشرفت کنند و بهتر شوند کلیه طرحهای سازنده، اقدامات و عملیات، از انتظارات سرچشمه می گیرند (۳). بنابراین حیاتی ترین عامل در مدیریت، مدیریت توسعه انتظارات والا است.

براین اساس، ضرورت، ایجاب می کند که مرحله

بیش از بیست سال است که مدیران اجرایی، از نگرش مدیریت بر مبنای هدف استفاده می کنند. تجارب گذشته، مؤید آن است که این استراتژی در تهیه ساختار سازمانی و برنامه ریزی برای شرکتها بسیار مفید است. نگرش مزبور، مدیران و زیردستان را تشویق می کند تا برای توسعه شخصی و عملکرد شغلی، متفقاً اهداف یکپارچه ای تدوین کنند و از این اهداف به عنوان معیاری برای اندازه گیری عملکرد آینده بهره بگیرند. (۱) ولی با اینکه نگرش مدیریت بر مبنای هدف، برخی اصول ناظر بر پویایی های انسانی را در هم می آمیزد، با اینهمه، چون نگرشی است که بیش از حد تأکید می کند بر: روانشناسی پاداش - تنبیه، اهداف فردی در مقابل

---

1- Management by Expectations: The Power of Positive Prophecy.

می‌کنند، معهدا در رابطه با تعیین عامل مشترک، یعنی عنصر فائقی که باعث کارکرد آن اصول می‌شود، هیچ تلاشی صورت نگرفته است. به نظر ما (نگارندگان) این عنصر اساسی، همان انتظارات است. برترین و موفق‌ترین شرکتها، پیشرفت چشمگیر خود را مدیون ساختار سازمانی یا مهارتهای مربوط به اداره امور نمی‌دانند بلکه این امر را به والایی و اهمیت انتظارات مثبت کارکنان و مشتریان خود نسبت می‌دهند (۴). به عبارت دیگر، این انتظارات متعالی کارکنان و مشتریان است که آنها را در رسیدن به برتری یاری کرده است.

بسیاری از مطالعات نشان می‌دهد که افراد در صورتیکه توانائی‌ها و موفقیت خود را باور کنند به عظمت و بزرگی دست می‌یابند. این افراد بدون توانایی یا استعدادی خاص، می‌توانند با تصویر کردن و باورداشتن وضع مطلوب امور یا چیزها، آن امور را متحقق سازند. این انتظارات مثبت از آنچنان تأثیرات عمیقی برخوردار است که نویسندگان بسیاری از جمله «دیل کارنگی»<sup>۴</sup>، «نورمن وینسنت پیل»<sup>۵</sup>، «ناپلئون هیل»<sup>۶</sup>، و «دنيس ويتلي»<sup>۷</sup> کوشش کرده‌اند تا چگونگی توسعه انتظارات از خود را توصیف کنند. با آنکه این فنون برای برخی افراد معجزاتی آفریده است، ولی به کارگیری و اعمال آنها از سوی مدیران در محیطهای سازمانی به شدت به انگیزه‌های درونی افراد بستگی دارد.

دوم نگرش مدیریت بر مبنای هدف، یعنی مرحله‌ای که بر انتظارات تأکید نماید، نیز طراحی و مشخص گردد. این نگرش جدید و احتمالاً مهم‌تر را، می‌توان «مدیریت بر مبنای انتظارات» نامید. مدیریت بر مبنای انتظارات، برتر و متعالی‌تر از دیگر نگرشهاست زیرا به جای تأکید بر عناصر عقلایی و عینی مدیریت، بر عنصر انسانی تکیه می‌کند. این نگرش بر این قضیه استوار است که هر سازمانی صرفاً شامل افرادی است که در جهت ارائه خدمت به دیگران گرد هم آمده‌اند.

بسیاری از شرکتها بیشتر توان خود را به ایجاد شکل و فرمی ملموس تخصیص می‌دهند و هیچگونه فرصتی برای توجه به فرم و شکل غیرملموس ندارند. در واقع، اهداف شرکت صرفاً ساختار و چارچوب شرکت را بوجود می‌آورد، و این انتظارات هستند که به کالبد سازمان روح می‌دمند و فرهنگ و جو سازمانی آن را می‌سازند. نگرش مدیریت بر مبنای هدف، مدیران را دعوت می‌کند تا بر اساس دستورات عملها به هدایت و رهبری پردازند، حال آنکه نگرش مدیریت مبتنی بر انتظارات، مدیر را تشویق می‌کند تا امر هدایت و رهبری را بر اساس انتظارات بانجام رساند.

«پیترز» و «واترمن»<sup>۲</sup>، در کتاب خود، که با عنوان «در جستجوی برتری»<sup>۳</sup> منتشر شده است، موفقیت هر شرکت را به هشت اصل راهنما نسبت می‌دهند. با آنکه این اصول به توصیف عملکرد شرکت کمک

۲- Peters and waterman

۳ In Research of excellence.

۴- Dale Carnegie.

۵- Norman Vincent Peale.

۶- Napoleon Hill.

۷- Denis Waitley.

درک و انتظار عملکرد بهتر از فرد مورد بحث با وی به گونه‌ای متفاوت برخورد می‌کند، و این امر در عمل، موجب می‌شود آن فرد عملکرد بهتری از خود نشان دهد.

احتمالاً اولین مباحث پیرامون پیشگویی خود شکوفا را می‌توان در افسانه‌های یونانی مشاهده کرد. در یکی از این افسانه‌ها چنین آمده است: روزگاری مجسمه‌سازی به نام «پیگمالیون»<sup>۹</sup> زندگی می‌کرد که از زنان بیزار بود. با اینهمه، او از عاج فیلی مجسمه‌دختری را تراشید که چنان زیبا بود که خود دل‌باخته دست ساخته خود گردید. آنچنانکه در درگاه الهه آفرودیت به سجده افتاد و با زاری از وی درخواست نمود تا به این مجسمه جان بخشد تا معشوقه وی گردد. الهه آفرودیت نیز دعا وزاری او را شنید و به تنهایی و بی‌کسی او دل سوزاند، و آرزوی وی را برآورد (۷). بنابراین، پیشگویی اولیه و نادرست پیگمالیون مبنی بر اینکه مجسمه می‌تواند حیات و زندگی بدست آورد، و نحوه رفتار وی که گویی این امر کاملاً درست و صحیح است، باعث شد که پیشگویی وی واقعیت یابد.

این پدیده، بعداً در قالب نمایشنامه‌ای درام با عنوان پیگمالیون، به قلم برناردشاو نوشته شد، و فیلم سینمایی آن نیز با نام «بانوی زیبای من» روی اکران آمد. در این نمایشنامه، یکی از بازیگران چنین توضیح می‌دهد: «تفاوت بین یک خانم<sup>۱۰</sup> با یک دختر جوان و زیبا<sup>۱۱</sup> در نحوه رفتار وی نیست،

با اینهمه، اگر مدیران بتوانند انتظارات متعالی را در دیگران توسعه بخشند، در اینصورت است که نگرش مبتنی بر انتظار، از ارزش و معنای واقعی برخوردار خواهد شد. در عوض تکیه بر این امر که کارکنان شرکت، هر یک به تنهایی به توسعه انتظارات از خود اقدام کنند، آنها می‌توانند انتظارات متقابل جمعی را توسعه بخشیده و بدین ترتیب فرهنگ و فضای تمام عیار موفقیت را در محیط شرکت بوجود آورند. عنصر اصلی و فعال در این فرآیند، «پیشگویی خود شکوفا»<sup>۸</sup> است، و همین پدیده است که در رابطه با توصیف، تشریح و فراهم آوردن شواهد لازم برای حمایت از نظریه مدیریت بر مبنای انتظارات، مورد استفاده قرار خواهد گرفت. در واقع پایایی تأثیر پیشگویی خود شکوفا در مدیریت و استراتژی‌های مورد استفاده در جهت ارتقاء آن است که اساس نگرش مدیریت بر مبنای انتظارات و همچنین محور و کانون این مقاله را تشکیل می‌دهند.

### پیشگویی خود شکوفا

پیشگویی خود شکوفای کلاسیک به عنوان موقعیتی تعریف شده است که در آن ابتدا اطلاعات نادرست موجب رفتار جدید می‌شود و نهایتاً اطلاعات غلط، به اطلاعات درست تبدیل می‌گردد. (۶) برای نمونه، به مدیری گفته می‌شود که یکی از زیردستان، از توانایی انجام کارهای بیشتر و پیچیده‌تری برخوردار است، حال آنکه در واقع، این فرد هیچ تفاوتی با دیگر هم‌ردیفان خود ندارد. مدیر به علت

A- Self-Fulfilling Prophecy.

۹- Pygmalion.

۱۰- Lady.

۱۱- Girl.

رهبر و زیردست (عضو سازمانی) می باشد. این فرآیند براساس انتظارات خاصی که در ذهن رهبر یا عضو سازمانی بوجود می آید، آغاز می شود. شمای دوگانه سیکل پیشگویی را در جدول شماره ۱ نشان داده ایم.

در نیمه سمت چپ جدول، این رهبر است که ابتدا پیشگویی متعالی عملکرد عضو سازمانی را توسعه می دهد. این انتظار می تواند براساس شواهد واقعی، شایعات، یا انحرافات ادراکی، مانند «تفکر قالبی»<sup>۱۲</sup>، و تعصب ایجاد شود. سپس انتظارات رهبر به اشکال مختلف (شفاهی یا غیرشفاهی، آگاهانه یا ناخودآگاه) با زیردست مبادله یا منتقل خواهد شد. فرد زیر دست این پیام ها را دریافت می کند و پس از آن انتظارات خود را با انتظارات رهبر هماهنگ می نماید. زیردست با مسلح شدن به خودآگاهی<sup>۱۳</sup> جدید از توانایی، برانگیخته می شود تا آن انتظارات را بنمایاند و سرانجام فعالیت هایی را به انجام رساند که با انتظارات رهبر سازگاری و هماهنگی داشته باشد. این فرآیند پنج مرحله ای، سیکل انتظار متقابل<sup>۱۴</sup> محسوب می شود.

موقعیت زیردست هنگامیکه مستقل از رهبر، کشف می کند که به انجام دادن کاری توانا است که قبلاً توانایی انجام آنرا نداشته است، در سیکل کوتاهتری یعنی سیکلی سه مرحله ای نشان داده می شود. این خودآگاهی، فرد را برمی انگیزد تا عملکرد را، حتی در غیاب رهبر تکرار کند. این فرآیند را سیکل خود انتظاری می نامند. و در جدول با خط مورب نشان داده شده است. سیکل خود

بلکه در نحوه برخورد با اوست که این تفاوت مشخص می گردد» (۸). اگر با وی به عنوان یک دختر جوان برخورد شود، او همواره دختری جوان خواهد بود، و اگر به او به عنوان زنی معمولی بنگریم در همین قالب متجلی خواهد شد. در اینجا برناردشاو این نکته را مطرح می کند که انسانها مایلند همانگونه شوند که دیگران از آنها انتظار دارند.

با اینکه این پدیده جالب است، به دلیل وجود اطلاعات نادرست و فریبی که در خود نهفته دارد، استفاده از آن در زمینه های آموزشی و مدیریت، امری ناخوشایند محسوب می شود. از این رو این پدیده، به عنوان عاملی بدیع که در موقعیتهای جهان واقع، از کمترین ارزش برخوردار است، شناخته می شود. با این وجود، تعریف دیگری از پیشگویی خود شکوفا با جنبه تحدیدی کمتر، چنین است: «اگر افراد موقعیتهای را به طور حقیقی تعریف کنند، موقعیتهای نیز در پی آمدهایشان حقیقی و واقعی خواهند بود». در این حالت ضرورتی ندارد که افکار یا رفتارهای اولیه نادرست باشند و بعداً درست شوند. در این حالت پیشگویی از طریق منتهی شدن به رفتارهای جدید، خود را می نمایاند. در این مقاله تعریف اخیر از پیشگویی، برای بررسی دقیق تر این پدیده در زمینه های مدیریتی مورد استفاده قرار می گیرد.

## نحوه بکارگیری پیشگویی خود شکوفایی

### سیکل پیشگویی:

پیشگویی خود شکوفایی فرآیندی پویاست که متضمن سیکل مستمر اقدامات و تعاملات فی مابین

۱۲- Stereotyping.

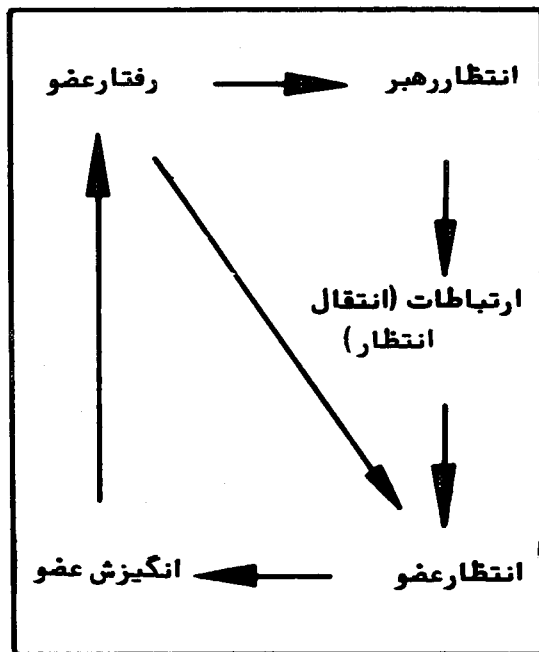
۱۳- Self-Concept.

۱۴- Interpersonal Expectancy Cycle.

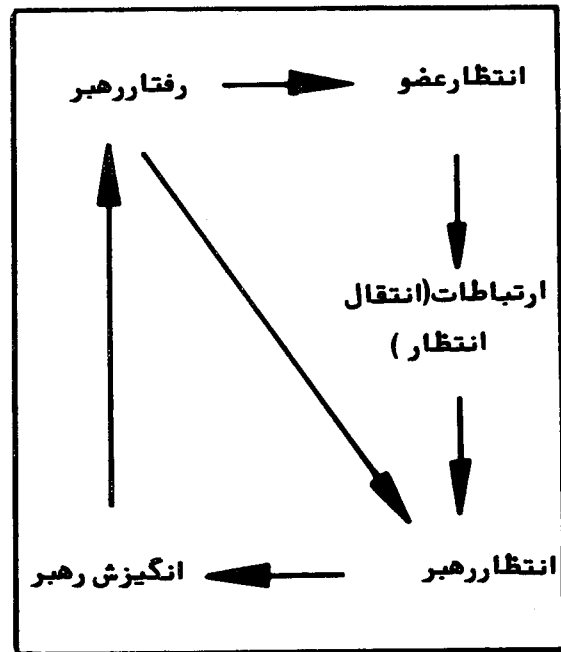
بلافاصله پس از بروز انتظارات به واقعیت پیوندند. در صورتی که پیشگویی بلافاصله با نتایج پشتیبانی کننده همراه نباشد، امکان حفظ، تداوم و تکرار آن مشکل تر خواهد شد.

در سمت راست شمای جدول شماره ۱، این فرد زبردست یا عضو سازمانی است که ابتدا در مورد اینکه یک رهبر چگونه می تواند مدیری خوب باشد، انتظار متعالی را توسعه می بخشد. این انتظار نیز همانند شیوه ای که رهبر، در سناریوی اول، با زبردست ارتباط پیدا کرد، به رهبر منتقل می شود. رهبر می تواند پس از دریافت و پذیرش پیام، برداشت و انتظارات خود را با انتظارات و مفاهیم زبردست هماهنگ کند، در این حالت، رهبر به سوی رفتارهای مدیریتی متعالی تر برانگیخته می شود و با نمایش عینی آن، در واقع پیشگویی را متجلی می سازد.

انتظاری، به این دلیل که مشوق توسعه و بهبود ارزشهای درونی، و نه پاداشهای بیرونی است، بسیار سودمند است. این سیکل در ذهن و اندیشه اعضاء عمل می کند. به عبارت دیگر، این عمل موجب دگرگونی در انگیزش درونی فرد می شود و در مقایسه با سیستم پاداش، به تغییر دائمی تری می انجامد. بدین دلیل، برخی اوقات از این سیکل با عنوان سیکل پیشگویی دائمی (پیوسته) یاد می شود (۱۰). هرآینه اگر پیشگویی مورد نظر واقعیت یابد و شواهد و مدارک واقعی لازم نیز در این رابطه وجود داشته باشد، امکان ادامه و تکرار این عمل به شکل بهتر و متعالی تر، فراهم تر و آسانتر خواهد بود. رهبر نیز طبیعتاً از چنین فردی، در مقایسه با گذشته، انتظار بیشتری خواهد داشت. لازم به یادآوری است که، در جهت مؤثرتر بودن این فرآیند، پیشگویی می باید



سیکل پیشگویی رهبر - عضو



سیکل پیشگویی عضو - رهبر

جدول شماره یک - سیکل انتظار متقابل

سرباز می زند. در واقع پیشگویی مزبور (که معمولاً جنبه منفی دارد)، آنچنان غیرقابل پذیرش است که عضو سازمانی مورد بحث تحریک می شود تا آنرا رد کند. بدین طریق، کوشش پیگیر در جهت قبولاندن این پیشگویی نیز به نتیجه نمی رسد و به واقعیت نمی پیوندد. نمونه آشکار این مسأله هنگامی پیش می آید که پزشکی به مجروحی می گوید: او دیگر قادر به راه رفتن نیست. شرایط ونحوه انتقال و تبادل پیشگویی، بیمار را برمی انگیزاند تا بر موانع و مشکلات غلبه کند و از تحقق پیشگویی به شکل اولیه جلوگیری نماید.

### میانجی های پیشگویی

در رابطه با کاهش یا ارتقاء سیکل انتظار متقابل، عواملی مؤثرند. تعدادی از مهمترین این عوامل عبارتند از:

**وضوح ارتباط پیشگویی.** قدرت تأثیر پیشگویی خود شکوفا شدیداً به وضوح و نوع ارتباطات مورد استفاده در جهت انتقال پیشگویی بستگی دارد. دامنه روشهای مورد استفاده، جهت انتقال انتظارات از رفتارهای دقیق و بموقع تا تقابلهای اجتماعی ناگوار و برخوردهای کلی، گسترش دارد. از جمله این روشها می توان به این موارد اشاره کرد: تماس چشمی، تعداد و کیفیت تعاملات، حرکات اجزاء بدن، بازخور، سر تکان دادن، سرعت و نحوه سخن گفتن، قدردانی، لبخند، تماس، تشویق، ایما و اشاره و فاصله فیزیکی.

برقراری ارتباط از سه راه ممکن است: از طریق محتوای کلماتی که بیان می شود، از طریق لحن کلام، و از طریق ابزارهای غیرشفاهی. به دلیل آنکه تنها بخش کوچکی از مجموعه روابط ما، از طریق

رهبر، مجدداً می تواند با تشخیص فردی، از توانایی برتر آگاهی یابد و با خودانگیزی، امکان تداوم و استمرار این رفتار را فراهم کند. بروز سیکل خود انتظاری در رهبر، سبب خواهد شد تا وی موفقیت زبردستان را به خود آنها نسبت دهد. در نتیجه، رهبر در رابطه با توانایی خود و در جهت توسعه و بهبود استعدادهای زبردستان، به توسعه یک پیشگویی درونی اقدام خواهد کرد. در این حالت، انتظارات، «از داشتن اعضاء و زبردستانی با انتظارات بالا»، به انتظارات «متعالی در خود و از خود و کسب توانائیهای لازم در رابطه با انتخاب، آموزش و تحریک زبردستان»، تغییر می یابد. براین اساس، انتظار رهبر از اعضاء و زبردستانش بسیار بیشتر می شود و با آنها با اعتماد به نفس بسیار بالایی برخورد خواهد کرد. سپس، این اعتماد، به انتظارات رهبر، اعتبار می بخشد و زبردستان را وادار می کند تا در راستای تحقق انتظارات، بیشتر بکوشند.

همانقدر که پیشگویی خودشکوفایی در ارتقاء انتظارات مثبت، در یک سازمان مؤثر است، به همان اندازه و شاید هم بیشتر، توان بالقوه ایجاد انتظارات منفی را در اذهان افراد دارد. در رابطه با اینکه پیشگویی های منفی با وضوح و سرعت بیشتری نسبت به پیشگویی های مثبت از قابلیت انتقال برخوردار هستند، حتی اگر رهبران، با این عقیده مخالف باشند، دلایل کافی وجود دارد. مشخصاً، انتظاراتی که مدیران در پنهان کردنش می کوشند، سریع تر و مشخص تر بین افراد مبادله خواهند شد.

اختلاف جالب توجهی که در رابطه با پیشگویی خودشکوفایی اتفاق می افتد، زمانی است که یک رهبر در رابطه با یکی از اعضاء سازمان انتظاری را توسعه می بخشد، ولی فرد مزبور از قبول آن پیشگویی

خشک و غیرقابل انعطاف هستند. اینها، در مدیریت، معمولاً افرادی حرفه‌ای هستند که تصوراتشان از خود، به علت تجارب کاری قبلی آنها، هنوز استوار و محکم نشده است (۱۱).

به هر حال گیرندگان و فرستندگان قدرتمند پیشگویی خود شکوفا نسبت به یکدیگر متفاوتند و ویژگیهای متضادی از خود نشان می‌دهند. البته این امر بدان معنی نیست که فرستندگان و گیرندگان برجسته پیشگویی خود شکوفا افراد کاملاً متفاوتی هستند، بلکه منظور این است که آنها از نظر شغلی و حرفه‌ای یا توسعه شخصی در مراحل متفاوتی قرار دارند.

بسته به ویژگیهای رهبر و زیردست، یک عضو سازمانی (زیردست) می‌تواند: پیام را قبول کند و یک پیشگویی، «اعم از مثبت یا منفی» بیافریند، یا اینکه پیشگویی را قبول نداشته باشد، یعنی پیشگویی بوسیله گیرنده دریافت شده، ولی هیچگونه تأثیری در وی نکرده است. و یا آماده پذیرفتن پیام بوده ولی پس از دریافت، آنرا رد کرده است. و بدین وسیله یک پیشگویی مخرب<sup>۱۶</sup> «اعم از نوع مثبت یا منفی آن» ایجاد کند. شمای مبین این سناریوها در شکل شماره ۲ ارائه شده است.

قابل حصول بودن نتایج. قدرت پیشگویی خود شکوفا، معمولاً بستگی دارد به اینکه تا چه حد پیشگویی کننده به اثربخشی و قابل حصول بودن آن باور دارد. انتظاراتی که از یکسو، دشوار و دور از دسترس قلمداد شوند و از سوی دیگر امکان انجام و تحقق آنها وجود داشته باشد، از بیشترین

کلمات برقرار می‌شود، اگر رهبران تظاهر کنند که از تظاهرات متعالی برخوردارند، کاری بیهوده انجام داده‌اند. حرکات دست و بدن و لحن صدا، مسلماً این تظاهر و وانمودسازی را آشکار خواهد کرد.

ویژگیها و خصوصیات مدیر و زیردست. افرادی را که قادرند بخوبی انتظارات خود را مبادله و منتقل کنند، اصطلاحاً فرستندگان قوی پیشگویی خود شکوفا<sup>۱۵</sup> می‌نامند. این افراد، از بسیاری از ویژگیهای برجسته رهبری برخوردارند و شخصیت‌های برتر و غالبی دارند و از اعتماد به نفس و خود احترامی بالایی برخوردار می‌باشند، و نسبت به بسیاری از مسائل، عقاید استواری دارند و در عقاید خود از خصوصیت معنوی ویژه‌ای بهره‌مندند. آنها، افرادی اجتماعی هستند و از مهارت برقراری ارتباط با دیگران برخوردارند و از انرژی سرشار بهره‌مندند و می‌کوشند با حرارت و ابراز احساسات، دیگران را تحت تأثیر قرار دهند. غالباً تخیلی قوی دارند و بسیار خلاق و مبتکرند. در سازمانها، مدیر و رهبرند و پستهای بالایی را که بدانها قدرت و اختیار زیادی می‌بخشد، اشغال می‌کنند.

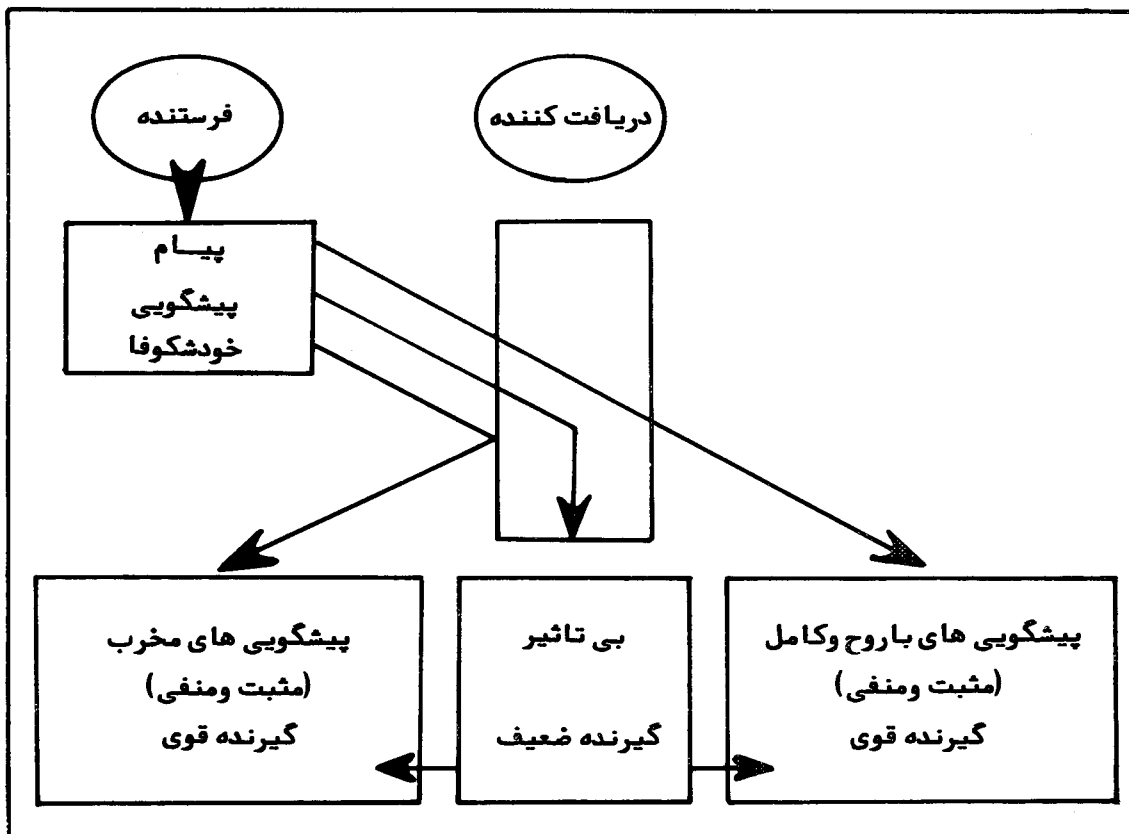
گیرندگان قوی خود شکوفا، یعنی افرادی که مستعد تطبیق پیشگویی‌های ارسال کنندگان می‌باشند، نوعاً، افراد فرستنده را کاملاً قبول دارند و احترام زیادی برای نقش یا موقعیت آنها قائلند. این افراد، عموماً قابل اعتماد و وفادارند و در مسائل کاری، کاملاً همراه و حرف شنو هستند و نسبت به گروه قبل، بسیار محافظه کارترند و در رابطه با مسائل محدودی، دارای نقطه نظرات

۱۵- High SFP Sender.

۱۶- Suicidal Prophecy.

پیشگویی همردیفان یا خانواده وی خلاف این باشد، تأثیر نهایی می‌تواند صفر و یا حتی منفی باشد. معرفی یک متغیر میانجی. تأثیر پیشگویی خودشکوفای با معرفی یک متغیر میانجی، نظیر شواهد مثبتی که بر امکان پذیر بودن تحقق یک پیشگویی دلالت دارد، به شدت افزایش می‌یابد. برای نمونه، اگر به کارکنان یک شرکت سازنده

تأثیر برخوردار است. رهبرانی که پیشگویی بسیار ساده را منتقل می‌کنند، عکس‌العمل بسیار ضعیفی از زیردستان دریافت خواهند کرد. از سوی دیگر، رهبرانی که از اعضای خود تقاضا و انتظار بسیار بالایی دارند نیز واکنش محدودی دریافت می‌کنند. زیرا زیردستان، در راه مسئله‌ای که دستیابی بدان را ناممکن می‌دانند، کوشش چندانی نخواهند کرد.



شکل شماره ۲- انتقال یا ارسال پیشگویی خود کام بخشی

کامپیوتر گفته شود که تخصص و تبحر آنها نسبت به شرکت‌های کامپیوتری رقیب برتر است، ممکن است مورد قبول آنها قرار نگیرد. با وجود این، اگر همین افراد در یک نمایشگاه تجاری با شرکتهای دیگر رقابت کنند و برنده شوند، این اطلاعات

وجود یک پیشگویی متضاد. قدرت تأثیر پیشگویی خود شکوفای در صورت وجود یک پیشگویی متضاد، کاهش خواهد یافت. برای نمونه، اگر مدیری اعتقاد داشته باشد که کارمندی از توان بالقوه برای پیشرفت و ترقی برخوردار است، ولی



خودشکوفایی در زمینه‌های تعلیم و تربیتی صورت گرفته‌اند (۱۴)، و بررسی این پدیده در زمینه‌های مدیریتی و تحقیق، پیرامون تأثیر آن در این رابطه، نسبتاً محدود است. «کینگ»<sup>۱۹</sup>، موقعیت کارگران کم کار را در یک برنامه آموزشی بررسی کرده است. و نتیجه گزارش نمایانگر آن است که در نتیجه آموزش، یک چهارم کارگران، از پتانسیل قوی برای پیشرفت و بهبود برخوردارند. در این آزمایش، گروه بالقوه توانمند بطور تصادفی انتخاب شده بودند. با اینهمه تأثیر پیشگویی خودشکوفایی تأیید شد. چرا که امتیازبندی انجام شده از سوی سرپرستان در مورد گروه بالقوه توانمند، بسیار امیدوارکننده بود. و در سطح بالایی قرار داشت. «ادن» و «شانی»<sup>۲۰</sup>، در رابطه با این پدیده آزمایشی انجام دادند که در آن، مربیان گروه‌های چهارنفره نیروی دفاعی یکی از کشورها، کارآموزان خود را از نقطه نظر انتظارات، در سه مقوله طبقه‌بندی کردند: دسته اول دارای پتانسیل فرماندهی بالا بودند و دسته دوم در سطحی معمولی قرار داشتند، و توان بالقوه دسته سوم نامشخص بود. نتیجه آزمون نشان داد، گروهی که بالاترین انتظار را داشتند، از نظر عملکرد، نگرشها، و امتیازاتی که از مربی خود گرفته بودند از همه بالا تر بودند. (۱۵).

این مطالعات و سایر بررسیها نمایانگر این نکته است که پدیده پیشگویی خودشکوفایی وجود دارد و در هر دو زمینه تعلیم و تربیتی و مدیریتی حائز اهمیت است.

در رابطه با قدرت پیشگویی خود شکوفایی،

میانجی می‌تواند انگیزه کافی جهت عملکرد بهتر را در آنها پدید آورد.

### پیشینه و سابقه پیشگویی خودشکوفایی

در طی دو دهه اخیر، صدها بررسی و مقاله تحقیقی در رابطه با پیشگویی خودشکوفایی به رشته تحریر درآمده است. یکی از اولین و مهمترین این بررسیها، کتابی است که در سال ۱۹۶۸ و به نام «پیگمالیون در کلاس درس»<sup>۱۷</sup> به قلم «روبرت روزنتال و لنورجا کوبسن»<sup>۱۸</sup> نوشته شده است (۱۲). مطالعه آنها می‌خواهد ثابت کند که اگر معلمان انتظار رشد عقلانی و عملکرد بهتری از دانش‌آموزان داشته باشند، در مقایسه با نداشتن این انتظار، موجبات چنین رشدی، بمراتب بیشتر فراهم خواهد شد. این امر مبتنی بر این قضیه است که هر آینه معلمان، سطح خاصی از عملکرد را از دانش‌آموزی انتظار داشته باشند، در واقع نحوه برخوردشان با او به گونه‌ای باشد که احتمال اینکه وی به شکل مورد انتظارشان رفتار نماید افزایش یابد. مطالعه مزبور تأثیر این امر را بر روی دانش‌آموزان دبستانی و دبیرستانی بررسی کرده، و ضمن کسب نتایج متناقض، روشهای تحلیل آماری مورد استفاده نیز بسیار بحث‌انگیز بوده است (۱۳). با اینهمه، مطالعه مورد نظر، زمینه مناسبی برای تفکر بیشتر فراهم کرده و برای تحقیقات بعدی گام اولیه را نیز برداشته است.

بیشتر مطالعات ناظر بر تأثیر پیشگویی

۱۷- Pigmalion in the Classroom.

۱۸- Robert Rosenthal & Lenore Jacobson.

۱۹- King.

۲۰- Eden and Shani.

«روزنتال» و «روبین»<sup>۲۱</sup> ۳۴۵ مطالعه انجام شده در زمینه «تأثیرات انتظار» را ارزیابی کردند و به این نتیجه رسیدند که بطور متوسط، پیشگویی خود شکوفایی، اثری معادل ده درصد تفاوت در عملکرد را در پی دارد. در ابتدا این رقم ممکن است بسیار کم بنظر برسد، ولی در صورتی که این نتایج تکرار شوند، تأثیر افزایشی قابل توجهی بدنبال خواهند داشت (۱۷). این مطالعه همچنین ثابت کرد که تأثیر پیشگویی خود شکوفایی از نظر آماری تقریباً در یک سوم از موارد، قابل توجه و مهم است. این نتیجه نیز ممکن است در ابتدا ضعیف بنظر برسد، ولی دلیل آن صرفاً ناشی از نارسایی طرح آزمایشی است. تقریباً همه مطالعات برجسته در زمینه پیشگویی خود شکوفایی این پدیده را در گروهها مورد بررسی قرار داده‌اند. نارسایی گروه‌بندی افراد آن است که مانع از تشخیص این نکته می‌شود که انتظار، تأثیرات بسیار متفاوتی در افراد مختلف دارد. با جمع‌بندی نتایج، بسیاری از تأثیرات مثبت، تأثیرات منفی را می‌پوشاند، و نتیجه نهایی فقط نشان دهنده تأثیر ناچیز پیشگویی خود شکوفایی خواهد بود.

### ایجاد پیشگویی

با آنکه سیکل انتظارات مثبت بین رهبر و عضو سازمانی، در زمینه‌های مدیریت، از ارزش و قابلیت کاربردی بسیاری برخوردار است، ارزش واقعی پیشگویی خود شکوفای هنگامی بروز می‌کند که انتظارات مثبت به گروه کار و سپس به کل سازمان منتقل شود. شمای مبین سطوح مختلف تأثیر

پیشگویی در شکل شماره ۳ ارائه شده است. تأثیرات خود پیشگویی و پیشگویی متقابل اجتماعی، عنوان مباحثی است که در بخش قبل مورد بررسی قرار گرفتند.

در سطح گروهی، انتظارات مثبت هنگامی آغاز می‌شوند که اعضاء گروه، شاهد توسعه روابط پیشگویی قوی بین زوج رهبر و عضو سازمانی باشند. در این حالت رفتارهای گروه با پیشگویی‌های مثبت همسو شده است و واقعیت اجتماعی نوینی را پدیدار خواهد ساخت.

واقعیت اجتماعی مثبت<sup>۲۲</sup>، در صورت ارتقاء ارزشها و عقاید مشترک در بین گروه، می‌تواند در ذهن زبردست ابقاء گردد. این واقعیت جدید جو پیشگویی متعالی را پدید می‌آورد و به رفتارهای خود شکوفای می‌انجامد. استراتژی مؤثر در جهت اعمال این فرآیند، «از حالت انجماد در آوردن»<sup>۲۳</sup> الگوهای قدیم رفتار است، تا امکان انتقال پیشگویی‌های مثبت فراهم شود. در اینصورت، اگر فرهنگ فائق، به مرور زمان و بدرستی استوار و برقرار شود، مجموعه جدید پیشگویی‌ها و رفتار در ذهن زبردستان تثبیت خواهد شد. فرآیند انتظارات حاصل از مرحله تعامل دو جانبه تا مرحله گروهی و سپس بازگشت آن به تعامل دو جانبه به وسیله پیکانهایی در شکل شماره ۳ نشان داده شده است.

فرهنگ سازمانی پیشگویی قوی، هنگامی ایجاد خواهد شد که گروهها و دپارتمانهای دیگر نیز شاهد عملکرد گروه کار دارای پیشگویی قوی باشند. در چنین سطح وسیعی است که سیکل پیشگویی با

۲۱- Rosenthal and Rubin.

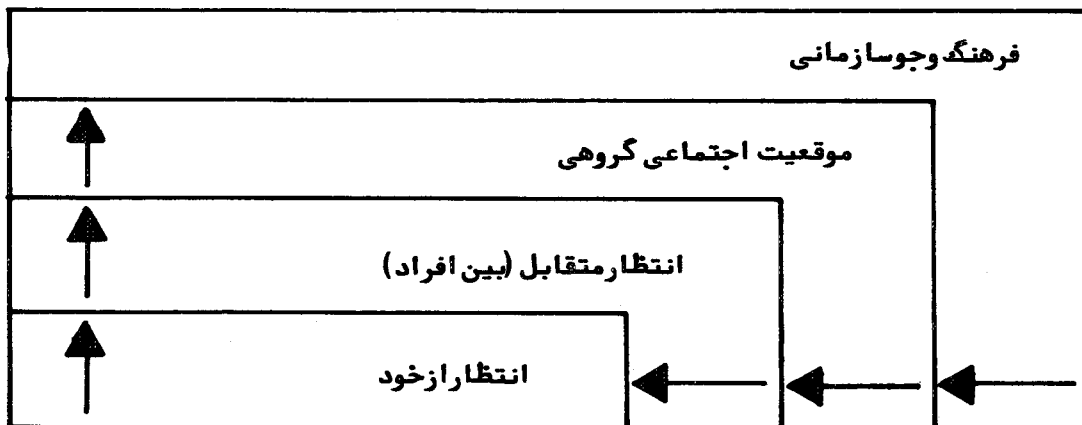
۲۲- Rositive Social Reality.

۲۳- Un Freeze.

### استخدام و آموزش

احتمالاً بهترین موقعیت برای انتقال انتظارات مثبت، در طی مراحل استخدام و آموزش فراهم می‌شود. این مرحله، مرحله‌ای است بسیار بحرانی و ارزشمند، چرا که فرد مستخدم در این حالت تمایل دارد تأثیر خوشایندی داشته باشد بنابراین از نظر ادراکی آماده و مستعد اقدام براساس اداراکات و انتظارات دیگران است. همچنین، یک مستخدم

نیروی محرکه‌آنی گسترش یافته و قدرت ناشی از آن به شکل افقی در دیپارتمانهای مختلف، و همچنین به شکل عمودی در سطوح سلسله مراتب گسترش می‌یابد تا سرانجام، کل سازمان از فرهنگ و جو انتظارات مثبت آغشته گردد. در این حالت فرهنگ جدید، مجدداً به سطوح پائین، بازخور خواهد داشت. ما این مرحله از کار، یعنی مرحله خود نسخه‌برداری<sup>۲۴</sup> را «سیکل قابل انتقال پیشگویی»<sup>۲۵</sup> می‌نامیم.



شکل شماره ۳- سطوح سلسله‌مراتبی انتظار

جدید، معمولاً آمادگی و پذیرش بیشتری نسبت به تأثرات و عقاید جدید دارد. پیش از این گفته شد که سال اول از نظر توسعه انتظارات متعالی و ارتقاء سطح عملکرد، بحرانی‌ترین موقعیت است، چرا که در طی این دوره، انتظارات مثبت، تقریباً همواره به جذب و درونی شدن دیدگاه‌های مثبت شغلی و

### کاربرد پیشگویی

در رابطه با ارتقاء و انتقال انتظارات مثبت به زبردستان مدیر می‌تواند از فنون گوناگونی بهره‌گیرد. برخی از این فنون در حالت جاری قابل استفاده‌اند و برخی دیگر صرفاً با مراحل استخدام مناسب هستند.

۲۴- Self-Replicating.

۲۵- Contagious Prophecy Cycle.

اهدافشان دست یافته‌اند. اساساً باید تأکید بر جنبه‌های مثبت عملکرد فرد گذارده شود، به گونه‌ای که جنبه‌های منفی، به فراموشی سپرده شوند و نهایتاً ناپود گردند.

ارتباط بین مدیران و زیردستان باید در کمترین فاصله برقرار شود تا امکان انتقال انتظارات متعالی فراهم گردد. تنها، هنگامیکه رهبر اعتماد زیردستان را جلب کرده و زمینه پذیرش آنها را فراهم نموده است، می‌تواند انتظارات متعالی را انتقال دهد. شونده خوب بودن و پبایی تشویق و حمایت کردن، از اهمیت بسزایی برخوردار است. در صورتیکه انتقاد ضرورت یابد، تذکرات باید صرفاً متوجه رفتار باشد، نه عضو طرف انتقاد. بازخور وسیع در جهت تسریع و تقویت پیشرفت مستمر، باید براساس عملکرد گذشته باشد، نه بر مبنای مقایسه با دیگر اعضای سازمانی. همچنین، ارزشیابی براساس اطلاعات موثق نیز کاملاً ضروری است.

رهبر می‌باید همواره با یک مثال یا نمونه مجهز باشد. نمایش و نشان دادن انتظارات مثبت و داشتن درجه بالایی از اطمینان، مبنی بر اینکه این انتظارات به وقوع خواهد پیوست از الزامات است. مدیر باید همواره دیدی مثبت نسبت به کارکنان داشته باشد. و نیز باید دقت شود که هیچگونه پیش قضاوتی نسبت به اعضای سازمانی نداشته باشد، زیرا زهانی که تنها یک یا دو مورد اطلاعات در رابطه با فرد، موجود باشد، نسبت دادن بی‌مورد خصوصیات بیشتر به وی کارآسانی خواهد بود.

تفویض اختیار باید همراه با مسئولیت باشد، و ضروری است این مسأله بخوبی تعریف شود که

استانداردهای متعالی منجر خواهد شد. از این رو گماردن بهترین مدیران برای استخدام و آموزش کارکنان جدید، از اهمیت بسزایی برخوردار است (۱۸). این اقدام، معتبرترین و قابل اعتمادترین روش برای توسعه مبنای استوار و محکم برای شغل و حرفه فردی و آینده سازمان به شمار می‌آید.

در رابطه با گزینش کارکنان جدید باید بسیار دقت کرد. سپس جهت حمایت و تحریک آنها، باید کوشش لازم انجام گیرد. مدیرانی که از اثربخشی کمی برخوردارند، کارکنان را با سرعت بیشتری انتخاب می‌کنند و بهمین دلیل نیز آسانتر از آنها ناامید می‌شوند. این مدیران معمولاً بجای سرزنش خود، زیردستان را به دلیل بی‌کفایتی نکوهش می‌کنند. یکی از جدی‌ترین نارسایی‌ها در سازمانها، استفاده نکردن بهینه از افراد، بیکاری و نامناسب بودن مدیریت کارکنان جدید است.

## ارتباطات جاری<sup>۲۶</sup>

در روابط جاری بین رهبر و عضو سازمانی، ضروری است که روحیه موفق و برنده بودن در بین کارکنان توسعه داده شود، زیرا تنها افرادی که میل به برنده شدن دارند، به کار بیشتر و ریسک‌پذیری و به رهبر تبدیل شدن تمایل دارند. هر وقت کارکنان در انجام وظایف با موفقیت روبرو شوند، باید بخوبی مورد شناسائی و تقدیر قرار بگیرند. اما اگر این افراد با شکست روبرو شوند، این امر را باید ناکامی موقت قلمداد کرد. رهبریت باید به شیوه‌ای رفتار کند که اعضای باور داشته باشند که آنها خود به

بر اساس آن اقدامات گذشته بررسی می‌شوند و برنامه‌های جدید، تدوین و طراحی می‌گردند. با اینهمه، در اغلب موارد، این اقدام تا حد فرآیند چانه‌زدن و مذاکره، که در آن مدیر و زیردست به عنوان دو مخالف ظاهر می‌شوند، تنزل می‌یابد. مدیر مؤثر باید در رابطه با ارزشیابی عملکرد، آنچه‌آن شرایط و انتظار مثبتی فراهم کند که این موقعیت از سوی زیردستان مانند موقعیتی برای کسب پیروزی مجدد تصور شود.

### پیشگویی سرزنده و کامل

ما می‌توانیم انتظارات مثبت را در خود توسعه دهیم، آنرا به دیگران منتقل کنیم و آنرا به گروه‌های مختلف در سراسر سازمان سرایت دهیم. سیکل پیشگویی خودشکوفایی می‌تواند در رابطه با ایجاد فرهنگ و جو انتظارات مثبت در درون یک سازمان، به عنوان عاملی تسهیل کننده، مورد بهره‌برداری قرار گیرد. آنگاه، پس از ایجاد این فرهنگ، این پدیده به تمامی کارکنان جدید منعکس می‌شود و سرانجام خود را پایدار خواهد ساخت. در این حالت پیشگویی، یک پیشگویی کامل، سرزنده و پویا خواهد بود.

وظیفه مدیریت، ایجاد کردن و سپس کنترل و تقویت فرهنگ انتظارات متعالی است. این نکته، امتیاز واقعی و مورد نظر نگرش مدیریت بر مبنای انتظارات است. زیرا درحالی‌که مدیریت بر مبنای هدف، برای حفظ دیدگاه و جهت‌گیری بلندمدت سازمان، مستلزم نظارت و تغذیه (درون‌داد) دائمی است، مدیریت مبتنی بر انتظارات، عمدتاً

«چه» اهدافی مد نظر است و همچنین دادن اختیار و مسئولیت به فرد در زمینه تعیین اینکه «چگونه» به اهداف دست خواهد یافت، به صراحت تعریف و مشخص گردد. در تفویض اختیار، وظایفی باید واگذار شود که به اندازه کافی مشکل باشد. به گونه‌ای که تحقق آنها دور از دسترس باشد، و نه دور از انتظار. انتظارات مثبت، مبنی بر اینکه عضو سازمانی می‌تواند همواره موفق باشد، باید تا حد امکان ارتقاء یابد. این نکته در واقع این پیام را منتقل می‌کند که قضاوت عضو سازمانی، مورد توجه و اعتماد است و سازمان نیز نسبت به آینده خود امیدوار می‌باشد. خودآگاهی عضو باید از طریق افزایش نیاز به موفقیت و «خودیابی» در فرد بهبود و پیشرفت نماید. تحقق این امر از طریق فراهم آوردن فرصت‌های مناسب برای توسعه شغلی و شرکت دادن فرد در دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی مربوط، امکان‌پذیر خواهد بود.

اعضاء سازمان باید نسبت به تأثیر پیشگویی خودشکوفایی از آگاهی لازم برخوردار شوند. آنها باید در رابطه با قدرت انتظارات مثبت و تأثیر آن بر عملکردشان، تحت تعلیم قرار گیرند. این اقدام، آنها را تشویق خواهد کرد تا به گونه‌ای رفتار نمایند که رهبری مؤثرتری را در افرادی که در سلسله مراتب سازمانی بالاتر از آنها قرار دارند، القاء کنند. این حالت، نمونه‌ای از «تجهیز بالعکس پیگمالیون»<sup>۲۷</sup> است.

### ارزشیابی عملکرد

فرآیند ارزشیابی عملکرد، تجربه مثبتی است که

«خودنگهدارنده» و «خود تقویت کننده» است. امتیاز دیگر مدیریت بر مبنای انتظارات، آن است که افراد سازمان در کمک به ایجاد چشم انداز و دیدگاه آزاد می باشند، در حالیکه در مدیریت بر مبنای هدف، اهداف از بالا ارائه می شود و افراد محدود به تعیین بهترین راه برای اجرای نقطه نظر افراد دیگر هستند.

با استفاده از افسانه پیگمالیون به عنوان یک قیاس، می توان گفت: مدیریت بر مبنای هدف، چهره مجسمه «گالاتی»<sup>۴۸</sup> را از سنگ مرمر بوجود می آورد، در حالیکه مدیریت بر مبنای انتظارات، به مجسمه، زندگی و حیات می بخشد. روش اهداف، نیازمند آن است که هر سال مجسمه ای جدید و اهدافی نوین بیافریند، حال آنکه روش انتظارات، صرفاً به تغذیه گالاتی سرزنده و پیرانرژی، با انتظارات جدیدی نیازمند است، که به دلیل رشد و پیشرفت سازمان حاصل می شود.

نگرش ترکیبی مدیریت بر مبنای انتظارات و مدیریت بر مبنای اهداف، بالقوه ابزاری قدرتمند و

مفید برای مدیریت است. به طور کلی، تحقق انتظارات، تنها دلیل برای وجود سازمانها و مشاغل ما، و در یک کلام، تفکر، اقدام و هر آنچه ما هستیم، می باشد. برترین و مطمئن ترین امتیازی که یک سازمان می تواند داشته باشد، همانا فرهنگ انتظارات مثبت است. هر سازمان، فارغ از اینکه چه کالا یا خدمتی را باید ارائه نماید، بدون داشتن انتظارات مثبت، در واقع فاقد روح و زندگی است.

مشکل اساسی در اینجا، ایجاد فرهنگی است که در آن دیدگاهها و نقطه نظرات، بر انتظارات و موقعیتهای آینده، (نه اشتباهات و نارسائیهای گذشته) استوار شوند و نظم یابند. ارزشها و عقاید سازمانی که نتیجه انتظارات مثبت هستند، می توانند تأثیر عمیقی بر رفتار اعضاء سازمانی داشته باشند. بدین دلیل، این ارزشها باید برای مدیران از اهمیت والایی برخوردار باشند. در واقع، توسعه و ارتقاء انتظارات مثبت، مهمترین وظیفه ای است که یک مدیر می تواند انجام دهد.

## فهرست منابع

- [1] A general overview of the MBO approach can be found in the recently published textbook, Organizational Behavior , by D.Hellrieger , J. Slocum, and R.Woodman, West Publishing Company,1986.More detailed information can be obtained from R.G. Greenwood's article entitled Management By Objectives in the Academy of Management Review;1981 ; Vol.6.22530;or from H.Wechrich's book; Management Excellence : Productivity through MBO. published by McGraw- Hill. 1985.
- [2] Some of the more thought provoking criticisms of the MBO approach can be found in the following articles: J.Kondrusuk , K. Flager.D. Morrow. and R.Thompson.The Effect of Management by Objectives on Organization Results; Group and organizational Studies,1984 ,Vol.9. 531-539; J.Kondrusuk, Studies in MBO Effectiveness , Academy of Management Review, 1981. Vol.6:4 19-4 30:C.Pringle and J.Longenecker The Ethics of MBO, Academy of Management Review.1982,Vol.7:305-12: and C.Kelly.Remedial MBO, Business Horizons, September - October 1983, 62-7.
- [3] Joe Batten makes a forceful and convincing case for this remark in his book "Possibilities and Expectations", published in 1981 by the Addison-Wesley Publishing Company.The forward is by Norman Vincent Peale and contains many of the motivational phrases and anecdotes normally found in Peale's books.
- [4] Thomas J.Peters and Robert H.Waterman's book "In Search of Excellence" was published by Warner Books in 1982.The book provides an absorbing view of business management that is well worth a perusal , if you have not already done so.A second book by Tom Peters and Nancy - Austin entitled"A Passion for Excellence" (1985, New York: Random House) further advances these ideas and provides some excellent examples of positive expectations.
- [5] For some inspirational reading on the topic, the reader may wish

to consult Norman Vincent Peale's book "You Can if You Think you Can", published by Prentice - Hall, 1974. The reader may further consult an earlier book by the same author entitled " The Power of Positive Thinking", 1956, Prentice Hall. Napoleon Hill wrote the book " Think and grow rich", 1967, New York: Hawthorn Books. Dale Carnegie's classic " How to win friends and influence people", 1936, New York: Simon and Schuster, is still relevant. Dennis Waitley's book is titled " The seeds of greatness."

- [6] The classical definition of the SFP comes from an article by Robert K. Merton in 1948 entitled; The Self-Fulfilling Prophecy; published in "Antioch Review". Vol. 8. 193-210.
- [7] For the full version of this eloquent tale, the reader may consult the book. " Gods and Goddesses of Ancient Greece", by E.E. Barthwell. 1971. Florida; University of Miami Press; page 115.
- [8] George Bernard Shaw's play was originally written in 1912. This quote is from " The complete plays of Bernard Shaw"; 1983; London : Paul Hamlyn Ltd. P. 746.
- [9] This less restrictive definition was presented by W.I. Thomas and D.S. Thomas in 1928 in their book " The Child in America". New York, A.A. Knopf Publishers.
- [10] The perpetual prophecy has been presented in a number of research papers but it is perhaps most eloquently described in Dov Dden's article; "Self-fulfilling Prophecy as a Management Tool: Harnessing Pygmalion, Academy of Management Review, 1984; Vol. 9; 64-73.
- [11] This interesting point was put forth by J.S. Livingston in his article, Pygmalion in Management, which was published in the Harvard Business Review; 1969, Vol. 47; No. 4; 81-9. This article was one of the first quality discussions on the SFP in management and raised a number of thought provoking points.
- [12] The full title of this widely popular and controversial book is ; "Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and pupils'



- Intellectual Development", Holt, New York, 1968. Robert Rosenthal is the Harvard professor who originally developed the SFP research idea and Lenore Jacobson was an administrator in the California school.
- [13] See for example, criticisms by A. Jensen in American Scientist ; - 1969; Vol. 51, 44 A- 45 A; R. I. Thorndyke in the American Educational Research Journal, 1968, Vol. 5, 708-H; and the book "Pygmalion - Reconsidered" by J. Elashoff and R. E. Snow, 1971, Charles A. Jones Publishing Company.
- [14] See. J. Brophy's review entitled Research on the "Self- Fulfilling Prophecy and teacher expectations", published in Journal of Educational Psychology, Vol. 75, 631-61. See also M. J. Harris and R. Rosenthal for a series of meta-analyses of this literature. Their article is entitled: "Mediation of interpersonal expectancy effects": 31 Meta-analyses, and is to be found in Psychological Bulletin; 1985, Vol. 97, 363-86. A recent extensive review of this literature is provided by L. Jussim, 1986. in his article " Self-Fulfilling prophecies": A theoretical and integrative review, Psychological Review, Vol. 79, 237-51.
- [15] The disadvantaged workers paper was written by A. S. King and was titled, "Self-fulfilling Prophecies in training the Hard Core" : - Supervisors' expectations and the underprivileged workers' - performance. 'Social Science Quarterly", 1971, Vol, 20. 369-78. The Israeli Defence Force paper was prepared by D. Eden and A. B. Shani and titled, Pygmalion goes to Boot Camp: expectancy, leadership, and trainee Performance; Journal of Applied Psychology, 1982, Vol. 67, 194-9.
- [16] Other important articles which discuss and/or validate the SFP include: Eden, D. and G. Ravid, 1982, Pygmalion versus Self-expectancy: Effects of instructor, and self- expectancy on trainee performance, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 30, 351- 364 ; and Dipboyle, R. L., 1982, Self-Fulfilling Prophecies in the selection

- recruitment interview; Academy of Management Review, Vol.7, 579-86.

[17] This exhaustive article by R. Rosenthal and D.B. Rubin was entitled, Interpersonal expectancy effects: The first 345 studies; The Behavioral and Brain Studies; 1978; Vol.3; 377-86. The Philosophical point about cumulative effects was discussed by R.P. Abelson in his article entitled; A variance explanation paradox: when a little is a lot. Psychological Bulletin, 1985; Vol.97; 129-33.

[18] J.S. Livingston. "Pygmalion in Management", op.cit.