

Samoučinkovitost – ključni faktor vpliva na vedenje na delovnem mestu

Self-efficacy – key factor of influence on the job related behaviour

Špela Frlec

Povzetek

Špela Frlec, Razvoj podjetja v stalno prizadevanje po čim višji stopnji poslovne odličnosti. Ta je povezana z nenehnim spreminjanjem, ACH, d.d., ki ima za posledico potrebo po učinkovitem upravljanju Baragova z znanjem in organizacijo obenem pretvarja v učečo se 5, 1000 organizacijo. Ljubljana, Intelektualni kapital organizacije je kot spela. ključni dejavnik uspešnosti neposredno povezan z ljudmi frlec@ach.si in njihovim znanjem ter z mehanizmi delovanja ljudi na delovnem mestu. Najpomembnejši dejavnik pri tem so prepričanja posameznikov o lastnih sposobnostih nadzora nad osebnim delovanjem in nad dogodki v njihovi okolici, torej o njihovi samoučinkovitosti. Čim višja je samoučinkovitost posameznika, tem bolj bo organizacija uspešna ob pogoju, da organizacija zna s svojimi ljudmi učinkovito ravnati in jih stimulirati. Proaktivna uporaba prepričanj o samoučinkovitosti vodi v želeni dinamični razvoj posameznikov in s tem tudi organizacije. Samoučinkovitost kot koncept je mogoče s pridom uporabiti za boljše generiranje idej menedžerjev,

za obvladovanje stresa, za prizadevanja po popolnosti in za delovno uspešnost tako menedžerjev kot tudi vseh delavcev. Zavedati se moramo, da so veščine in znanja, ki jih imajo zaposleni, nujen, ne pa zadosten dejavnik za motiviranost in temu posledično delovno uspešnost zaposlenih. Nujna so prepričanja v lastno učinkovitost, ki so temelj delovne motivacije.

Ključne besede: delavci, samoučinkovitost, kognitivni procesi, kompetence, spoprijemanje s stresom, poklicni razvoj, pripravljenost za izobraževanje.

Abstract

The unforgiving nature of the contemporary business environment forces successful enterprises to constantly strive towards the highest possible degree of business excellence. The latter tends to be associated with constant evolving of the enterprise, which consequently requires an effective managing of knowledge. In fact, this is what makes the enterprise a learning organization. The intellectual capital of the organization as a key factor of its success is directly linked to people and their knowledge, as well as to mechanisms of their functioning in the working place. Here, the most important factor is the conviction of the individual of his or her own ability to control personal actions and events in the immediate environment i.e. the self-efficacy beliefs. Namely, the higher the individual's self-efficacy the more successful the organization, on condition that it masters efficient people management and stimulation. A pro-active usage of self-efficacy beliefs leads to the desired level of dynamic development of individuals as well as the organization as a whole. The concept of self-efficacy can be successfully used for improving managers' skills in generating ideas, for stress management, for endeavors towards perfection and a higher working efficiency of

managers as well as of all employees. Furthermore, it is important to note that skills and knowledge of the employees are necessary but not sufficient factors for motivation and consequently for their improved performance. On the other hand, the self-efficacy beliefs are indispensable and they provide the basis of the working motivation.

Key words: *workers, self-efficacy, cognitive processes, competences, coping, career development, motivation for learning.*

1 Uvod

Uspešna podjetja se zavedajo, da morajo svoje zaposlene razvijati tako, da bodo kos sodobnemu dinamičnemu in poslovno neizprosному okolju. Osnovni motiv, želja in ambicije po lastni spremembi vsakega posameznika pa izhajajo iz njega samega. Trdimo, da izhajajo tudi in predvsem iz njegove samoučinkovitosti, zato bi se bilo treba v podjetjih najprej potruditi, da bi razvili oz. krepili samoučinkovitost zaposlenih.

V visokokonkurenčnem okolju morajo podjetja nenehno preverjati ekonomsko učinkovitost svojih projektov. Razvoj novih naložb ter prenova in preverjanje ekonomske učinkovitosti že osnovanih so odvisni od inovativnosti in podjetniške zagnanosti ter usmerjenosti posameznikov. Podjetniki morajo biti voljni in sposobni tvegati. Vemo, da se visoko samoučinkoviti posamezniki osredotočajo na nove priložnosti; na tiste, ki se jim zdijo vredne vloženega truda. Nizko samoučinkovite posameznike pa tveganja prestrašijo, in zato navadno odstopijo od dejavnosti (Krueger in Dickson, 1993, 1994). Podjetniki, ki dosegajo visoko rast podjetij, imajo vizijo o tem, kaj želijo doseči. Imajo trdno prepričanje v lastno učinkovitost pri uresničevanju, postavljajo si zahtevne cilje in imajo inovativne strategije.

V zadnjih nekaj desetih letih so se organizacije srečale s tremi pomembnimi novostmi. Prva je bila **poslovna odličnost** (Total Quality Management) in njej podobni standardi, druga je bil

reinženiring, katerega posledica sta tudi **upravljanje z znanjem**¹ (*knowledge management*) in **uččea se organizacija** (*knowledge organization* oz. *learning organization*), ter tretja **intelektualni kapital**.

Vse omenjene novosti zadnjih let posegajo in vplivajo na področje dela z ljudmi. Med seboj so silno prepletene, na kar kažejo tudi njihove opredelitve. Upravljanje z znanjem tako nekateri povezujejo z intelektualnim kapitalom in ga opisujejo kot aktivnost, ki se ukvarja s strategijo in taktikami, nanašajočimi se na intelektualni kapital. Drugi menijo, da je upravljanje z znanjem del koncepta celovitega obvladovanja kakovosti (Kilpi, v Amidon in Skyrme, 1997). Upravljanje z znanjem je torej načrtno usmerjena aktivnost v organizaciji, ki zajema prepoznavanje ključnega znanja, oblikovanje novega potrebnega znanja in aktivno prenašanje tega med zaposlenimi po organizaciji (Planko, 2001). Upravljanje z znanjem razumemo torej kot organizacijske procese, ki skušajo zmogljivosti informacijske tehnologije sinergično kombinirati s kreativnimi in inovativnimi zmožnostmi ljudi (Malhotra, 1998). Vsi ti procesi morajo biti aktivno vpeti v celotno delovanje organizacije, postati morajo ključni del kulture znanja, predvsem pa povezani z ustrezno politiko ravnanja z zaposlenimi ter s tem pravilno opredeljenimi in uvedenimi kadrovskimi procesi v podjetju (motiviranje, komuniciranje, razvoj kadrov), saj so prav zaposleni nosilci pomembnega dela intelektualnega kapitala, na katerega se navezuje upravljanje z znanjem. Lahko bi tudi rekli, da se upravljanje z znanjem pojavlja zaradi potrebe organizacij po večanju intelektualnega kapitala.

Velika večina menedžerjev se strinja s trditvijo, da so ljudje največje bogastvo organizacije. Kljub temu pa zaposleni v teh organizacijah ne občutijo organizacijske politike, ki bi to odsevala. V kaj torej verjamemo: ali da so ljudje tisti, ki večajo vrednost podjetja, ali da so ljudje samo vrsta stroška na dveh nogah? In če verjamemo, da so ljudje kapital podjetja, se moramo vprašati: ali ga

¹ Termin menedžment avtorji različno prevajajo, zato za *knowledge management* v literaturi obstaja več različnih prevodov, kot so: ravnanje z znanjem, ravnanjeljevanje z znanjem, poslovodenje z znanjem in upravljanje z znanjem. Odločili smo se za uporabo termina upravljanje z znanjem, saj je ta najpogostejše uporabljan tako v domači strokovni literaturi (Sobočan, 1998) kot tudi v strokovni javnosti.

znamo ceniti in ali se trudimo biti 'kapitalsko ustrezni'? Odgovor bi vsekakor moral biti pritrdilen.

Danes je znanje priznано za vir, ki ima svojo vrednost, zato mu je treba posvetiti vsaj takšno pozornost kot drugim (surovinam, denarju, ljudem). »Organizacija mora glede upravljanja z znanjem zavzeti proaktivno stališče.« (Konrad, 2002: 70.) Organizacijam močno škodi prepričanje, ki je žal dokaj vsidrano v razmišljanjih menedžerjev – da je dovolj, da so podatki in informacije zaposlenim zgolj dostopni. Informacije so le surov material za konstrukcijo znanja, če jih ustrezno asimiliramo (Konrad, prav tam). In spet naletimo na potrebo po upravljanju z znanjem v organizaciji. Edino okolje, ki omogoča upravljanje znanja, pa je okolje učeče se organizacije, ki je okolje, kjer zaposleni pridobivajo znanja in sposobnosti za doseganje rezultatov, ki jih resnično želijo doseči, kjer se razvijajo novi vzorci razmišljanja, kjer obstaja podpora skupinskemu razvoju ter kjer se zaposleni učijo, kako se lahko učijo skupaj.

Novosti, ki jih v zadnjem času doživljajo organizacije, omenjamo zato, ker želimo poudariti spremembe, ki se dogajajo v načinu razmišljanja poslovnega sveta. V ospredje postavljajo pridobivanje, vzdrževanje in nadgrajevanje znanja. Ne glede na to, ali govorimo o standardih kakovosti, o upravljanju znanja, o učeči se organizaciji ali o intelektualnem kapitalu, je govora o ljudeh, njihovi motiviranosti in njihovem strokovnem znanju.

V organizacijah iščemo učinkovitejše pristope k motiviranju, izobraževanju ter osebnemu in poklicnemu razvoju zaposlenih. Natančno poznavanje in razumevanje samoučinkovitosti – enega osrednjih pojmov socialne kognitivne teorije – je več kot primerno izhodišče za delo z zaposlenimi. Omogoča razumevanje in napovedovanje vedenja. Dokazano je, da so samoučinkoviti posamezniki uspešnejši pri svojem delu (Gist, Schwoerer in Rosen, 1989; Gist, Stevens in Bavetta, 1991). Sposobni so konsistentno opravljati prave stvari na pravi način, kar pomeni tudi, da znajo udeležiti znanja in sposobnosti, ki jih posedujejo. Razumevanje pomena zaposlenih ter pomena pridobivanja, vzdrževanja in nadgrajevanja znanja ter seveda uporaba znanja pa so temelj sprememb, ki se dogajajo v slovenskem poslovnem svetu v zadnjem desetletju pod nazivi kakovost, upravljanje znanja, učeča se organizacija in intelektualni kapital.

Zato delo na kadrovskem področju v sodobnih in uspešnih organizacijah še zdaleč ni več samo urejanje delovnih razmerij. Kadrovske strokovnjaki prevzemajo veliko bolj kreativna dela, prevzemajo mnogo bolj pomembno vlogo. Govorimo o vlogi strateškega partnerja vodstvu organizacije. Ta vloga zajema posege,² ki zajemajo širok prostor od vzgoje in izobraževanja delavcev do svetovalnega korektivnega in psihosocialnega dela s posamezniki in skupinami.

2 Samoučinkovitost

Med vsemi mehanizmi delovanja posameznika ni noben tako osrednji ali prodoren, kot so prepričanja posameznikov o lastnih sposobnostih izvajanja nadzora nad osebnim delovanjem in dogodki, ki vplivajo na njihova življenja. Zaznan nadzor se nanaša na posameznikovo prepričanje, da razpolaga z odgovorom, ki lahko vpliva na dogodek oziroma okolje (Thompson, 1981, v Litt, 1988).

Prepričanja o samoučinkovitosti so izredno pomembna determinanta človeške samoregulacije saj ».../ ne zadevajo samo izvajanja kontrole nad dejavnostjo, temveč tudi samoregulacijo miselnih procesov, motivacije in afektivnih ter fizioloških stanj« (Bandura, 1997: 36). Nekateri avtorji (Bandura, 1986, 1997; Blankstein, 1984, v Endler et al., 1999; Mineka in Handerson, 1985, v Endler et al., 1999) navajajo, da je subjektivno zaznavanje nadzora pomembnejše od dejanskega vedenjskega nadzora. Veliko število raziskav (Feshbach in Weiner, 1986: 515) kaže na to, da ima posameznikova zaznava otem, da ima nadzor nad življenjskimi dogodki, izredno močne posledice pri njegovem vedenju.

Samoučinkovitost deloma določa, kako bodo delovale različne funkcije samoregulatornega sistema. Vpliva na:

- samoopazovanje in kognitivno procesiranje različnih vidikov posameznikove dejavnosti in njenih rezultatov (Bandura, 1991) ter
- zaznane vzroke uspehov ali neuspehov.

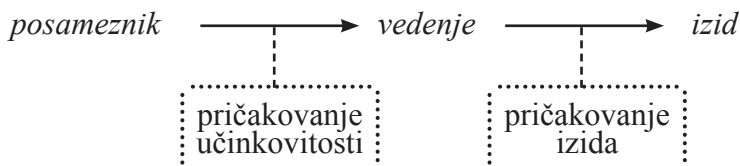
Zato so tisti ljudje, ki sami sebe zaznavajo kot visoko

² Intervencija je iz latinščine privzeta beseda (Verbinc, 1987: 307), ki pomeni dobrohotno posredovanje, poseg ali pomoč. V nadaljevanju uporabljamo termin poseg in ga razumemo kot slovensko istopomenko termina intervencija.

samoučinkovite, nagnjeni k temu, da pripisujejo neuspehe svojemu nezadostnemu trudu. Tisti, ki sebe zaznavajo kot nizko samoučinkovite, pa si razlagajo razloge za neuspehe s tem, da ti izhajajo iz lastnih nizkih sposobnosti.

Bandura (Bandura, 1997: 3) samoučinkovitost opredeljuje kot »/.../ prepričanja v posameznikove zmožnosti organizacije in izvedbe dejanj, potrebnih za obvladovanje pričakovanih situacij /.../« Samoučinkovitost lahko pojmuje tudi kot izvor različnih pričakovanj, ki vključujejo tako **pričakovanje učinkovitosti** (efficacy expectation), ki ga Bandura (1977) opisuje kot prepričanje, da lahko posameznik uspešno izvede vedenje, ki je potrebno za dosego rezultata, kot **pričakovanje izida** (outcome expectation), ki je posameznikova ocena o tem, da bo določeno vedenje vodilo k določenemu rezultatu.

Slika 1: Predstavitev razlike med pričakovanjem učinkovitosti in pričakovanjem izida (Bandura, 1977: 193)



Samoučinkovitost in pričakovanja izida kot »sodbe o možnih posledicah vedenja« (Bandura, 1986: 391) se razlikujejo. Pričakovanja izida so povezana s prepričanji o samoučinkovitosti, saj ta pričakovanja delno določajo raven samoučinkovitosti. Tisti posamezniki, ki na določenem področju pričakujejo uspeh, tudi predvidevajo uspešne izide. Izidi, ki jih posameznik pričakuje, so torej že sami po sebi rezultat mnenja o tem, kaj posameznik lahko doseže. Izvedba določene naloge temelji na prepričanju, da je naloga lahko izvedena uspešno, in ne na ocenjeni verjetnosti, da bo vedenje proizvedlo določen rezultat. Vedenja torej ne motivira valenca izida, temveč prepričanje, da lahko izvajanje naloge poteka uspešno!

Povezava med pričakovanji, ki jih natančno opisuje Vroom (1964) v teoriji pričakovanj (*expectancy theory*), in samoučinkovitostjo, je jasna. Teorija pričakovanj se osredotoči predvsem na posameznikovo percepcijo količine napora, ki ga zahteva izvršitev naloge. Samoučinkovitost pa se pogloblja predvsem v način, na katerega se posamezniki odločajo o količini potrebnega napora (Smither, 1998).

Poleg tega, da se samoučinkovitost kaže v načinu posameznikovega odločanja o vrsti dejavnosti, o tem, ali se bo določene naloge sploh lotil, koliko napora bo vložil vanjo oz. koliko časa bo vztrajal pri dejavnosti v primeru, da se pojavijo težave, se samoučinkovitost kaže oz. razlikuje na več dimenzijah, in sicer pri:

- **obsegu** (*magnitude, level*) – ta se nanaša na raven težavnosti naloge, za katero je posameznik prepričan, da jo lahko obvlada. Samoučinkovitost je lahko omejena na preproste naloge, se razteza do zmerno zahtevnih nalog ali vključuje najzahtevnejše naloge v okviru določenega področja;
- **splošnosti** (*generality*) – nanaša se na posplošenost prepričanja o učinkovitosti.

Nekatere izkušnje ustvarjajo omejena pričakovanja samoučinkovitosti, druge dajo posamezniku bolj splošen občutek lastne učinkovitosti;

- **moči** (*strength*) – nanaša se na sodbo o moči prepričanja. Šibka pričakovanja samoučinkovitosti zaradi neugodnih izkušenj hitro ugasnejo v nasprotju z močnimi pričakovanji, ki posamezniku pomagajo, da vztraja pri spoprijemanju s situacijo kljub neugodnim izkušnjam.

Prepričanja o samoučinkovitosti krepijo ali zavirajo delovanje kognitivnih procesov. Tisti ljudje, ki imajo močan občutek samoučinkovitosti, usmerjajo svojo pozornost v analiziranje problemov in iskanje njihovih rešitev. Tisti, ki so prezaposleni z dvomi o lastni učinkovitosti, so nagnjeni k temu, da takrat, ko se njihovi napori izkažejo kot neproduktivni, ko naletijo na problem, svojo pozornost začnejo usmerjati sami vase in se (pre)zaposlijo s samoocenjevanjem.

3 Vpliv samoučinkovitosti na vedenje v organizaciji

Da bi se delavci lahko bolje spopadali z novo, drugačno, to je v času spreminjajočo se delovno dinamiko, morajo biti izobraženi, usposobljeni, željni in sposobni prevzemati nove naloge in vloge v organizaciji. Zato konceptualnega bogastva socialne kognitivne teorije in vplivov, ki jih ima samoučinkovitost na delo delavcev v organizacijah, ne bi smeli ne ignorirati in ne zavračati z razlago, da je

ta koncept preveč teoretičen ali prezahteven za dejansko uporabo v praksi. Poudariti moram, da z zagovarjanjem te perspektive nikakor ne namigujem na to, da je skrajni čas, da opustimo lažje razumljive in uporabljane (uporabljive) teorije krepitve in organizacijske vedenjske modifikacije. Menim pa, da lahko že obstoječe pristope k ravnanju z ljudmi pri delu (*human resources management*) razširimo s spoznanji iz socialne kognitivne teorije in s tem pripomoremo k učinkovitejšemu ravnanju z ljudmi pri delu.

Ljudje potrebujemo trden občutek samoučinkovitosti, preden uporabimo naučeno znanje in preden se začnemo učiti novih znanj. Če smo prepričani v lastno sposobnost izvajanja nalog, smo odpornejši proti delovnim pogojem, ki nam niso vedno v oporo. Pomaga nam pri zavrnitvah, pri vztrajnosti, ko naletimo na težave. Dejstvo je, da v primeru, ko znanj, veščin in sposobnosti ne spremlja prepričanje o lastni učinkovitosti, uspeha ne bo ali pa bo izredno slab.

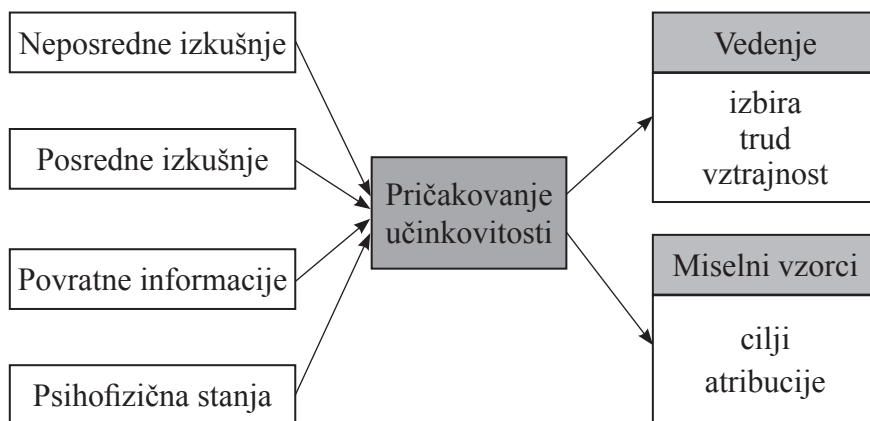
Pomen samoučinkovitosti kot osnovne človekove kognicije ter kot posrednika med situacijskimi faktorji in vedenjskimi izidi je v organizacijskem kontekstu že uveljavljen (Bandura in Jourden, 1991; Gist, 1989, v Shea in Howell, 2000). Pomemben vidik socialne kognitivne teorije, ki ni bil deležen posebne pozornosti v empiriji, pa je vzorec odnosa med samoučinkovitostjo in učinkom (Lindsley, Brass in Thomas, 1995, v Shea in Howell, 2000). Skladno s konceptom Bandurove recipročne vzročnosti Lindsley et al. (po Shea in Howell, 2000) ugotavljajo, da visoka soodvisnost med samoučinkovitostjo in učinki dejavnosti lahko povzroči zanko ali spiralo, ki krepí odklone (*deviation-amplifying loop or spiral*), pri čemer odklonu v eni spremenljivki (npr. povečana samoučinkovitost) logično sledi odklon v drugi (npr. povečan učinek dejavnosti). Prvi odklon ima za posledico odklon druge spremenljivke itn.

Čeprav so prepričanja o samoučinkovitosti nedvomno povezana z dejavnostjo, obstajajo številni dejavniki, ki pomembno vplivajo na moč omenjenega odnosa. Prepričanja o samoučinkovitosti lahko večajo in vzdržujejo motivacijo, ne morejo pa proizvesti novih dejavnosti, če posameznik ne obvlada veščin, potrebnih za izvedbo te dejavnosti. Posameznik ima sicer veliko veščin, če pa mu jih za izvedbo neke dejavnosti manjka le nekaj, lahko s proaktivno uporabo prepričanj o samoučinkovitosti glede lastnega razvoja razvije manjkajoče veščine (Bandura, 1997:61). Tisti ljudje, ki o sebi razmišljajo kot o neučinkovitih v smislu lastnega razvoja,

pa s prepričanju zavirajo razvoj prav tistih veščin, od katerih so odvisne kompleksnejše dejavnosti. Zato lahko rečemo, da zaznana samoučinkovitost prispeva k pridobivanju znanja in razvoju veščin. Pri konstruiranju novih vedenjskih vzorcev pa prav na tem znanju in veščinah temelji samoučinkovitost (Bandura, 1997: 61).

Odnos med viri samoučinkovitosti, samoučinkovitostijo (pričakovanjem samoučinkovitosti), vedenjem in miselnimi vzorci ponazarja slika (Slika 2).

Slika 2: Odnos med viri informacij o samoučinkovitosti, pričakovanjem samoučinkovitosti in vedenjskimi/miselnimi vzorci (Druckman in Bjork, 1994:181).



Samoučinkovitost pomembno vpliva tudi na **proaktivnost** delavcev (Crant, 2000). Proaktivni ljudje ne čakajo pasivno na informacije in priložnosti za izboljšave, temveč aktivno iščejo informacije in priložnosti. Bateman in Crant (1993, v Crant, 2000) trdita, da proaktivni posamezniki aktivno ustvarjajo spremembe v okolju, manj proaktivni pa bolj reaktivno pristopajo k delovnim nalogam. Delo je vedno bolj dinamično in decentralizirano, zato je **proaktivno vedenje** (kot spodbujanje izboljševanja trenutnih okoliščin ali oblikovanja novih in izzivanje *statusa quo*) pomembna sestavina delovne uspešnosti delavcev, hkrati pa tudi kritična determinanta uspešnih organizacij. Z uvajanjem novih načinov vodenja, ki kar najbolj zmanjšajo nadzorno funkcijo, se bodo podjetja vedno bolj zanašala na iniciativo delavcev za identificiranje in reševanje problemov. Proaktivno vedenje je lahko zelo učinkovit

koncept, in ne samo muha vodstva, zato se morajo podjetja osredotočiti na prepoznavanje in popravke politik in sistemov, ki zmanjšujejo in zavračajo pobude posameznikov. V nasprotju s proaktivno osebnostjo, ki je relativno stabilno osebnostno nagnjenje, je samoučinkovitost občutljiva na kontekstualne spremembe in izkušnje delavcev v organizaciji.

Poleg že naštetega samoučinkovitost vpliva na prilagajanje novozaposlenega delavca organizaciji oz. na **delovno socializacijo** (Crant, 2000), na boljše **generiranje idej menedžerjev** (Gist, 1989, v Stajkovic in Luthans, 1998), na socialno delovanje posameznika – delovanje **socialne spodbude**³ (*social facilitation*) in **socialno izmikanje**⁴ (*social loafing*) (Sanna, 1992), na **stališča do ciljnega vodenja** (Busch, 1998), na **prizadevanje za popolnost** (Mills in Blankstein, 2000), na **prilagodljivost delavca novi tehnologiji** (Hill, Smith in Mann, 1987, v Gist in Mitchell, 1992), na **delovno uspešnost menedžerjev** (Wood, Bandura in Bailey, 1990), na **delovno uspešnost** (vseh delavcev) (Gist, Schwoerer in Rosen, 1989; Gist, Stevens in Bavetta, 1991), na **trud, ki ga nezaposleni vlagajo v iskanje zaposlitve** (Eden in Aviram, 1993), itn.

Prepričanja o samoučinkovitosti imajo različne psihološke učinke, ki lahko spodbudijo ali zavirajo različne človekove dejavnosti. Zato so ta prepričanja izredno pomembna na mnogo področjih organizacijskega vedenja in upravljanja s človeškimi viri (Gist, 1987; Gist in Mitchell, 1992; Stajkovic in Luthans, 1998).

4 Sklep

Prepričanja o samoučinkovitosti so povezana z dejavnostjo posameznika. Kot smo že opisali, pa na moč te povezave lahko vpliva veliko število dejavnikov.

³ **Socialna spodbuda** je sprememba v vedenju, do katere pride zaradi navzočnosti drugih ljudi. Povezana je s potrebo po ugodni samopredstavitvi (Geen, 1991, v Bečaj, 2000). Angleški izraz *social facilitation* je mogoče prevesti tudi kot **socialna olajšava** v nasprotju s socialno zavoro, vendar s pojmom spodbuda zaobjamemo širše področje možnega delovanja pojava, ki vključuje tako izboljšanje kot tudi poslabšanje vedenja.

⁴ **Socialno izmikanje** (tudi **socialna zavora** – *social inhibition*, glej Ule, 1994) je pojav, pri katerem se z naraščanjem števila oseb v skupini manjša individualni prispevek vsakega od članov skupine (Bečaj, 2000).

Zmerno pravilna ocena posameznikovih sposobnosti ima velik pomen za njegovo uspešno delovanje. Napačne ocene lastne učinkovitosti v katerokoli smer imajo posledice. Ljudje, ki močno precenjujejo svoje sposobnosti, se lotevajo dejavnosti, ki jim niso kos. Zato zaidejo v težave in plačujejo ceno za svoje napake. Napačni koraki lahko proizvedejo resno, nepopravljivo škodo (Bandura, 1986: 394). Seveda tudi tisti ljudje, ki podcenjujejo svoje sposobnosti, nosijo težo svojih napak. Razlika med njimi je v tem, da se ljudje, ki se ocenijo kot manj sposobne ali celo nesposobne za izvedbo neke določene naloge, sploh ne bodo trudili, da bi jo izvedli, torej tudi ne nosijo posledic dejanj. Ker niti ne poskusijo, pa so velikokrat prikrajšani za pozitivne izkušnje.

Neskladnosti med samoučinkovitostjo in dejavnostmi lahko izhajajo tako iz napačnega razumevanja zahtev naloge kot tudi iz slabega samopoznavanja. Najverjetneje se bodo pojavile, kadar so zahteve naloge in situacijske okoliščine slabo opredeljene (Bandura, Adams in Beyer, 1977).

Čeprav lahko pride do neskladij med samoučinkovitostjo in dejanji, igrajo prepričanja ljudi o lastni učinkovitosti izredno pomembno vlogo pri organiziranju, ustvarjanju in obvladovanju okoliščin, ki vplivajo na njihova življenja (Bandura, 1995). Zaznavanje lastne sposobnosti za uspeh vpliva na učenje, odločanje in zavestno motivacijo. Prav zato predanost dobrobiti vseh delavcev zahteva v današnjem hitro spreminjajočem se delovnem okolju zavzemanje za razvoj te tako pomembne človekove lastnosti.

Način zaznavanja lastnih sposobnosti je za organizacijo izrednega pomena. Pojmovanje sposobnosti usmerja kognitivno procesiranje informacij. Zato ima lahko enaka dejavnost pri različnih delavcih popolnoma različne vedenjske posledice. Posledice so odvisne od tega, ali si posameznik tolmači svoje sposobnosti kot pridobljene veščine, ki jih je mogoče izboljševati s pridobivanjem znanj in kompetenc, ali pa kot prirojene lastnosti. Pojmovanje podstandardnih dosežkov kot kazalcev nezadostnih prirojenih sposobnosti na določenem področju delovanja postopoma ustvarja neučinkovito samopodobo. Taka tolmačenja sposobnosti ustvarjajo **ciklus poslabševanja** (*exacerbation cycle*) motivacije in škodijo učinkovitosti. Pojmovanje enakih dosežkov kot poučnih vodil za večanje kompetenc pa ustvarja učinkovito samopodobo (Bandura, 1991). Tako pojmovanje postopoma vodi posameznika v smer mojstrskega delovanja, visoke strokovnosti in produktivnosti.

Pri položajih, kjer so pomembni dosežki, lahko posamezniki razumejo svoje sposobnosti kot fiksno entiteto oz. nekaj stalnega ali kot večšino, ki jo je mogoče pridobiti ne glede na dejanske sposobnosti (Elliot in Dweck, 1988). Razumevanje sposobnosti kot omejene entitete vodi v **delovno usmerjenost**, ki jo označuje postavljanje delovnih ciljev (pridobivanje ugodnih sodb o svoji kompetentnosti). Razmišljanje o sposobnostih kot o večšinah, ki se jih pridobi, pa vodi v **mojstrsko usmerjenost**, ki jo označuje postavljanje učnih ciljev (skrb za večanje kompetenc).

Prepričanje delavcev o obsegu možnosti nadziranja okolja in vplivanja nanj je prav tako pomembno kot način zaznavanja lastnih sposobnosti (Bandura, 1991). Za vodenje organizacijskega delovanja sta pomembna predvsem dva vidika izvajanja nadzora (Bandura, 1986). Prvi se osredotoča na raven samoučinkovitosti za izvajanje sprememb s produktivno uporabo sposobnosti in vlaganjem truda, drugi pa predstavlja spremenljivost oz. vplivnost nadzora na okolje. Na človekovo vedenje seveda vplivajo zaznave lastne učinkovitosti in socialnega okolja prav tako kot objektivne lastnosti teh dveh dejavnikov.

V omenjenih prepričanjih o zmožnostih izvajanja nadzora nad okoljem se delavci močno razlikujejo med seboj. Tisti, ki so prepričani, da so neučinkoviti, bodo le malo vplivali na spremembe v svojem okolju, tudi če delajo v okoljih, ki nudijo mnogo potencialnih možnosti in so visoko odzivna na izvajanja vpliva nanje. V nasprotju s temi pa tisti delavci, ki so prepričani v lastno učinkovitost, s svojo spretnostjo in vztrajnostjo vedno najdejo možnost izvajanja nadzora tudi v okoljih, ki nudijo le omejene priložnosti in so precej toga.

Samoučinkovitost pomembno prispeva k dosežkom ne glede na to, kakšne so veščine posameznika. Za učinkovito delovanje so potrebne tako veščine kot prepričanja o samoučinkovitosti, da bi lahko te veščine dobro uporabili. V stalno spreminjajočem se okolju, ki je polno nepredvidenih, nejasnih in stresnih situacij, je seveda nujno potrebno stalno prilagajanje. Že obstoječe veščine je treba na novo organizirati, da bi si lahko posameznik pri izvedbi želene akcije z njimi pomagal. Tudi rutinske dejavnosti le redko izvajamo na popolnoma enak način, zato presoje lastnih izvedbenih sposobnosti delno sprožajo in uravnavajo posameznikovo transakcijo z okoljem. Presoja lastnih sposobnosti izvedbe transakcijskih dejavnosti torej narekuje, kaj posameznik misli, da je zmožen delati v danih

okoliščinah in pod danimi pogoji. **Zaznana samoučinkovitost torej ni merilo veščin, ki jih posameznik obvlada, temveč prepričanje o tem, kaj posameznik lahko naredi pod določenimi pogoji s svojimi veščinami** (Bandura, 1997: 37).

5 Literatura

Amidon, D. M. in Skyrme, D. J. (1997). *Creating the knowledge-based business*. Wimbeldon: Business Intelligence.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 248-278.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the excersise of control*. New York: W. H. Freeman.

Bandura, A. (ur.) (1995). *Self efficacy in changing societies*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bandura, A. in Jourden, F. J. (1991). Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 941-951.

Bandura, A., Adams, N. E., in Beyer, J. (1977). Cognitive processes mediating behavioral change. *Journal of personality and social psychology*, 35, 125-139.

Bečaj, J. (2000). *Temelji socialnega vplivanja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.

Busch, T. (1998). Attitudes toward management by objectives: an empirical investigation of self-efficacy and goal commitment. *Scandinavian Journal of Management*, 14, 289-299.

Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.

Druckman, D. in Bjork, R. A. (1994). *Learning, remembering, believing: enhancing human performance*. Washington: National Academy Press.

Eden, D., in Aviram, A. (1993). Self-efficacy training to speed reemployment: Helping people to help themselves. *Journal of Applied Psychology*, 78, 352-360.

Elliot, E. S. in Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (1), 5-12.

Endler, N. S., Macrodimitris, S. D. in Kocovski, N. L. (1999). Controllability in cognitive and interpersonal tasks: is control good for you? *Personality and Individual Differences*, 29, 951-962.

Feshbach, S. in Weiner, B. (1986). *Personality* (2. izd.). Toronto, DC: Heath.

Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12 (3), 472-485.

Gist, M. E. in Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review*, 17 (2), 183-211.

Gist, M. E., Schwoerer, C. in Rosen, B. (1989). Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of Applied Psychology*, 74, 884-891.

Gist, M. E., Stevens, C. K. in Bavetta, A. G. (1991). Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills. *Personnel psychology*, 44, 837-861.

Konrad, E. (2002). Menedžment znanja. *Andragoška spoznanja*, 3-4, 70-79.

Krueger, N. F. ml. in Dickson, P. R. (1993). Self-efficacy and perceptions of opportunities and threats. *Psychological reports*, 72, 1235-1240.

Krueger, N. F. ml. in Dickson, P. R. (1994). How believing in our selves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences*, 25, 385-400.

Litt, M. D. (1988). Self-efficacy and perceived control: cognitive mediators of pain tolerance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 149-160.

Malhotra, Y. (1998). Knowledge management, knowledge organizations and knowledge workers: a view from the front lines. Pridobljeno 3.3.2005 s spletne strani: <http://www.brint.com./interview/maeil.htm>.

Mills, J. S. in Blankstein, K. R. (2000). Perfectionism, intrinsic vs extrinsic motivation, and motivated strategies for learning: a multidimensional analysis of university students. *Personality and Individual Differences*, 29, 1191-1204.

Planko, S. (2001). *Upravljanje z znanjem v organizaciji*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.

Sanna, L. J. (1992). Self-efficacy theory: implications for social facilitation and social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 774-786.

Shea, C. M. in Howell, J. M. (2000). Efficacy-performance spirals: An empirical test. *Journal of Management*, 26, 791-812.

Smither, R. D. (1998). *The psychology of work and human performance*. New York: Longman.

Sobočan, B. (1998). Upravljanje z znanjem. *Uporabna informatika*, 6(3), 14-19.

Stajkovic, A. D., Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: a meta analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.

Ule, M. (1992). *Socialna psihologija*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Verbinc, F. (1987). *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Wood, R., Bandura, A., in Bailey, T. (1990). Mechanisms governing organisational performance in complex decision-making environments. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 46 (2), 181-202.