

VPIV PRIČAKOVANJ NA USPEŠNOST

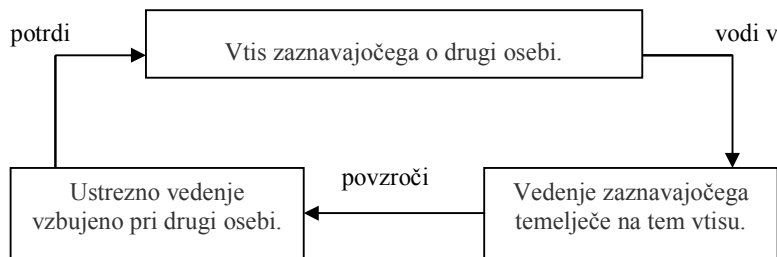
Kranjčec Renata

Univerza v Ljubljani, Slovenija

The classical study of Pygmalion effect was conducted in 1968 by Rosenthal and Jacobson on elementary school children. They find that teacher expectations can act as self-fulfilling prophecies because students' achievements come to reflect the expectations. Pygmalion studies were also undertaken on nonschool organizations. In the work organizations it was found that people perform better when a leader has high expectations on them and shows confidence in them. Awareness and nonawareness determinants of Pygmalion effect will be explained as well. Pygmalion Leadership Style and internal-external efficacy model will be presented. This model distinguishes between general and specific self-efficacy and between self-efficacy and collective efficacy.

Beside Pygmalion effect the Galatea effect will also be presented, where self-produced expectations influence individuals whose own self-expectations have been raised. The negative impact of low teacher expectations on performance is called Golem effect.

Naši začetni vtisi lahko dejansko povzročijo pri drugih ustrezna (skladna s temi vtisi) vedenja. Kadar pričakovanja neke osebe o drugi povzročijo, da se ta druga oseba vede tako, da potrdi pričakovanja, pravimo procesu samouresničujoča se prerokba (Slika 1).



Slika 1: Pričakovanja povzročijo potrditve: samouresničujoče se prerokbe (prirejeno po Smithu in Mackieju 1995: 103)

Samouresničujoča se prerokba je proces s katerim pričakovanja ene osebe o drugi postanejo stvarnost z vzbujanjem vedenj, ki potrjujejo pričakovanja. Ko si ustvarimo vtis o drugi osebi, nas naša pričakovanja pogosto vodijo v taka vedenja, ki vzbudijo pri drugem vedenja, ki ta pričakovanja potrdijo.

Poseben primer samouresničujoče se prerokbe predstavlja Pigmalionov¹ učinek, pri katerem naraščajoča vodjina pričakovanja glede dosežkov podrejenega povzročajo dvig učinkovitosti. Izhajajoč iz Rosenthalovih raziskav eksperimentatorjevega učinka sta leta 1968 Rosenthal in Jacobson (po Eden 2003: 91) prva eksperimentalno prikazala Pigmalionov učinek v razredu. Obstajajo pa tudi dokazi iz devetdesetih let, da so naravno pojavljajoča se pričakovanja učiteljev običajno realistična in da je Pigmalionov učinek pogosto majhen in praktično nepomemben (Jussim, Jussim in Eccles, Madon, Jussim in Eccles, po Eden 2003: 91). Vendar je Pigmalionov učinek, kot kažejo metaanalize, v pedagoški psihologiji dobro uveljavljen. Še več, raziskovalci organizacij so terensko eksperimentalno podprli Pigmalionov učinek med odraslimi v nešolskih organizacijah.

Pigmalionov učinek v šolskem okolju. Klasična raziskava »Pigmaliona v razredu«, ki sta jo leta 1968 izvedla Rosenthal in Jacobson, je zajemala osnovnošolske otroke od 1. do 6. razreda. Opisana bo, kot jo povzemata Pintrich in Schunk (1996: 347-348). Otroci so v začetku šolskega leta opravili test nebesedne inteligentnosti. Učiteljem je bilo povedano, da test napoveduje, kateri učenci bodo med letom intelektualno zablesteli. Dejansko sta raziskovalca po naključju določila 20 % šolske populacije kot intelektualni potencial in dala imena teh učencev njihovim učiteljem. Učitelji za prevaro niso vedeli. Test ni napovedoval inteligentnosti in dana imena niso imela nobene zveze s testnim dosežkom. Učitelji so učili na svoj običajni način in učenci so bili po enem semestru, enem letu in dveh letih retestirani. Pri prvih dveh testih so bili učenci v razredih

¹ Pigmalion je grški mitološki kralj, ki se je strastno zaljubil v kip deklice, ki ga je sam ustvaril. Afrodita je kip oživila in Pigmalion je vzel deklico za ženo (Dolinar in Knop 2000: 793).

učiteljev, ki so jim bila dana imena potencialno najbolj inteligentnih, pri zadnjem testu so bili učenci v novih razredih z drugimi učitelji, ki jim niso bila dana imena.

Po prvem letu so se pojavile pomembne razlike v inteligentnosti med tistimi iz seznama potencialno najbolj inteligentnih in kontrolnimi učenci. Razlike so bile večje med učenci v prvem in drugem razredu. V naslednjem letu so ti mlajši s seznama potencialno najbolj inteligentnih izgubili svojo prednost, toda v višjih razredih so spet pokazali naraščajočo prednost pred kontrolnimi učenci. Ocene branja so bile pri tistih s seznama potencialno inteligentnih pomembno višje kot pri kontrolnih učencih. Omeniti velja, da so bile v celoti razlike med tistimi s seznama potencialno inteligentnih in kontrolnimi učenci majhne tako pri branju kot pri inteligenčnem testu.

Rosenthal in Jacobson sta sklenila, da pričakovanja učiteljev lahko delujejo kot samouresničujoče se prerokbe, ker učenčev dosežek odraža njihova pričakovanja. Glede razlik v letnikih raziskovalca menita, da lahko prednost mlajših otrok izvira iz njihovega tesnega stika z učitelji in da prednost izgine, ko učenci ta stik izgubijo. Starejši učenci lahko neodvisno delujejo bolje po prehodu k novemu učitelju.

Rosenthalova in Jacobsonova raziskava je bila deležna kritike. Bilo je več poskusov ponoviti Pigmalionovo raziskavo, in niso bili vsi uspešni. V neki zanimivi seriji raziskav je Schrank (po Pintrich in Schunk 1996: 348) nekaterim učiteljem povedal, da imajo učence z visokim učnim potencialom, drugim učiteljem pa, da imajo njihovi razredi nizek učni potencial. Dejansko so bile skupine naključno razvrščene. Učenci učiteljev v visoko potencialnem pogojem so se naučili več od učencev učiteljev v nizko potencialni skupini. V naslednji ponovitveni raziskavi so učitelji vedeli, da so bili učenci razvrščeni po naključju in ne po ravni sposobnosti, toda Schrank je učitelje prosil, naj skupini učijo, kot da sta razvrščeni po sposobnostih. Razlik v učenju med skupinama ni odkril.

Obstajajo različne razlage za učinke učiteljevega pričakovanja. Brophy in Good (Pintrich in Schunk 1996: 348) opisujeta proces, s katerim bi se lahko učiteljeva pričakovanja oblikovala, prenašala do učencev in vplivala na njihovo vedenje. Zgodaj v šolskem letu učitelji oblikujejo pričakovanja na osnovi začetnih interakcij z učenci in obvestil iz šolskih zapisov. Učitelji nato začnejo obravnavati učence različno, v skladu z njihovimi pričakovanji. Učiteljeva vedenja so recipročna. Npr. učitelji, ki kažejo tople interakcije z učenci, bodo verjetno dobili toplino vrnjeno. Tako začnejo vedenja učencev dopolnjevati in ojačevati učiteljeva vedenja in pričakovanja. Razlikovalna učiteljeva vedenja se lahko razširijo do takih področij, kot so priložnosti za učenje, vrsta povratne informacije in dopuščanje vlog vodij. Učinki bodo najbolj izraženi pri pričakovanjih, ki so toga in neustrezna. Kadar so pričakovanja ustrezna ali neustrezna, toda prožna, lahko vedenje učenca podkrepi ali redefinira pričakovanja. Kadar pa so pričakovanja neustrezna in težko spremenljiva, lahko učenčeva uspešnost upade in se uskladi s pričakovanji.

Drug model sta opisala Cooper in Tom Pintrich in Schunk (1996: 348-349). Učenci vstopajo v učno okolje z razlikami v sposobnostih in z različnimi ozadji. Učitelji pa imajo začetna prepričanja o posameznih učencih, ki so jih oblikovali na osnovi prejšnjih izkušenj z učenci in poznavanja njihove inteligentnosti in sposobnosti iz šolskih zapisov. Kritična spremenljivka je učiteljeva zaznava nadzora nad učenčevimi uspešnostjo, kjer se nadzor nanaša na učiteljevo sposobnost vplivanja na vsebino, časovno usklajevanje in trajanje interakcij z učenci. Prepričanja o nadzoru se spreminjajo s kontekstom. Nekatera okolja dopuščajo učitelju večji nadzor kot druga. Prepričanja o nadzoru vplivajo na učiteljeve odločitve o nujenju povratne informacije učenca (npr. pohvala, kritika) in vrsti sociočustvene klime, ustvarjene z učencom. Različna klima in vrste povratne informacije vplivajo na učenčeva prepričanja o svojih sposobnostih in vrednosti truda za dobro oceno. Prepričanja o sposobnosti in trudu povratno vplivajo na učenčev motivacijo in dosežke.

Braun (po Pintrich in Schunk 1996: 349) je razvil model, s katerim bi pojasnil porenko učiteljevih pričakovanj. Nekateri možni viri pričakovanj so točke na inteligentnostnih in sposobnostnih testih, informacija prejšnjih učiteljev, zdravstvena in psihološka informacija na zapisih, etnično porenko, vednost o starejših otrocih (brat, sestra), fizične značilnosti, prejšnji dosežki, socioekonomski status in dejansko vedenje učenca. Raziskovanje podpira potencialni vpliv teh dejavnikov (po Pintrich in Schunk 1996: 349). Učitelji imajo pogosto višja pričakovanja pri bolj inteligentnih ali sposobnih učencih v primerjavi z učenci z nižjimi sposobnostmi. Učitelji pričakujejo manj vedenjskih problemov pri dekletih in vsaj na osnovni ravni od deklet pričakujejo boljše dosežke. V srednji šoli pa že mnogi učitelji pričakujejo, da bodo dekleta slabša od fantov v matematiki in znanosti (Pintrich in Schunk 1996: 349). Učitelji imajo nasploh višja pričakovanja za učence iz zgornjega in srednjega socialnega razreda kot pa iz nižjih razredov. Pričakovanja se razlikujejo tudi v skladu z ravno uspešnostjo v preteklosti. Učitelji pričakujejo več od učencev, ki so v preteklosti pokazali visoke rezultate. Druge raziskave kažejo, da so učitelji lahko prepričani, da so fizično privlačni učenci inteligentnejši od neprivlačnih in od njih ustrezno več pričakujejo. Na pričakovanja učiteljev vplivajo informacije, ki jih dobijo iz zapisov, prejšnjih učiteljev in s poznavanjem starejših bratov ali sester. K Braunovemu seznamu virov pričakovanj lahko dodamo govorne značilnosti (Pintrich in Schunk 1996: 349).

Zgodnji eksperimenti Pigmalionovega učinka v nešolskem okolju. Z raziskavami Pigmalionovega učinka pri odraslimi je začel leta 1971 King (po Eden 2003: 91-92). Prvi je objavil eksperimentalno ponovitev Pigmalionovega učinka med odraslimi v nešolski organizaciji. Ustvaril je Pigmalionov učinek med

nezaposlenimi vajenci v industriji. Leta 1982 so Eden in Ravid ter Eden in Shani (po Eden 2003: 92) povečali zunanjo veljavnost z ustvarjanjem Pigmalionovih učinkov med vojaškim osebjem in v različnih nacionalnih in kulturnih okoljih. Eden in Ravid sta ugotovila tudi Galatejin² učinek. Gre za učinek samopovzročene pričakovanja pri posameznikih, pri katerih so se lastna samopričakovanja povečala. Galatejin učinek se torej od Pigmalionovega razlikuje po tem, da je Galatejin povzročen z lastnimi zvišanimi samopričakovanji, Pigmalionov pa z zvišanimi pričakovanji nadrejenih do podrejenih. Z vse širšim poudarjanjem diadičnih odnosov med managerjem in podrejenim je leta 1974 King (po Eden 2003: 92) začel aplicirati pojem samouresničujočih se prerokb na organizacijski razvoj. Ugotovil je, da povečana managerjeva pričakovanja glede rezultatov organizacijskega razvoja vplivajo na porast produktivnosti. Leta 1990 je Eden (po Eden 2003: 92) ponovil celo skupinsko različico Pigmaliona. Učinek je dosegel z zvišanjem vodjinih pričakovanj do celotne skupine podrejenih. Na osnovi teh eksperimentov je Eden (po Eden 2003: 92) kasneje razvil teoretični model Pigmalionskega vodstvenega pristopa.

Širjenje eksperimentalnih raziskav Pigmalionovega učinka. Pigmalionovo paradigmo so raziskovalci razširili na različne ravni. Raziskave »Pigmalionovega učinka« v delovnem okolju so pokazale, da ljudje bolje delajo, kadar ima vodja visoka pričakovanja do njih in kaže zaupanje vanje. Več je potrebe po gojenju zaupanja in optimizma, kadar je naloga zelo težka oziroma nevarna ali kadar člani skupine pogrešajo samozaupanje. Če je potrebno, naj vodja podrejene pouči, kako lahko premagajo ovire, da bi prej dosegli cilj. Če niso bili nikoli uspešni, lahko vodja naredi analogijo med sedanjimi razmerami in uspehom podobnih skupin ali organizacijskih enot. Pregleda lahko posebne prednosti, pridobitve in vire iz katerih črpajo, da bi izvedel strategijo. Naštetje lahko prednosti, ki jih imajo v primerjavi z nasprotniki ali tekmeci. Pove jim lahko, da so tako dobri ali boljši od neke prejšnje skupine, ki je bila uspešna v izvajanju enake aktivnosti (Yukl 2002: 265).

Holz (po Lussier in Achua 2001: 50) svetuje vsekakor postavljanje višjih standardov. Najslabšo uslugo pravi, da si bomo kot vodja, trener, učitelj ali starš storili, če bomo ljudem rekli, da menimo, da nečesa niso sposobni narediti dobro in jim zato postavili nižje standarde. Dovolj je že, če to storimo, brez da bi sploh kaj rekli. Kot učinkoviti vodje moramo skrbeti za samopodobo in produktivnost naših podrejenih.

Oz in Eden (po Eden: 2003: 92) sta proučevanje učinkov visokih vodjinih pričakovanj razširila tudi na proučevanje učinka samouresničujočih se prerokb na spodnjem koncu lestvice pričakovanja. Babad, Inbar in Rosenthal so leta 1982 (po Eden 2003: 92) skovali izraz Golemov³ učinek, ki se nanaša na negativni vpliv nizkih učiteljevih pričakovanj na učinkovitost. Vendar so se iz etičnih razlogov vzdržali ustvarjanja nizkih pričakovanj, da bi proučevali njihove škodljive učinke. Oz in Eden (po Eden 2003: 92) sta Golemov učinek eksperimentalno proučevala na etično sprejemljiv način tako, da sta ga preprečevala. Z usmerjanjem nadrejenih k reinterpretaciji nizkih dosežkov, kot da niso kazalec slabih storilnostnih potencialov, so eksperimentalno dokazali, da izkoreninjenje spontano oblikovanih nizkih pričakovanj ali preprečevanje njihove utrditve odstrani ali zmanjša Golemov učinek. To je postalo znano kot de-golemizacija.

Vsi ti eksperimenti so vključevali učinkovitost kot odvisno spremenljivko. Eden in Kinnar (po Eden 2003: 92) sta pokazala, da se lahko pristop samouresničujočih se prerokb uporabi za dviganje deleža prostovoljcev za služenje v elitnih bojnih enotah. Eden in Aviram (po Eden 2003: 92) pa sta ugotovila, da lahko ta pristop pomaga pospešiti ponovno zaposlovanje oseb, ki so nedavno izgubile službo. Eden in Zuk (po Eden 2003: 92-93) sta razširila pristop samouresničujočih prerokb na potovalno slabost in učinkovitost na morju. Pokazala sta, da so mornariški kadeti, ki so jih pripravili do prepričanja, domnevno na osnovi psiholoških testov in ocen, da bodo kljub razburkanem morju zmožni premagati morsko bolezen in delo dobro opravili, dejansko poročali o manj morske bolezni in bolje delali na morju kot njihovi po naključju izbrani kontrolni kolegi.

Učinke samouresničujočih se prerokb so proučevali tudi v drugih okoljih. Tako so npr. Learman, Avorn, Everitt in Rosenthal (po Eden 2003: 93-94) proučevali učinke samouresničujočih se prerokb pri negovalcih in njihovih bolnikih v sanatoriju.

Edinstven vidik raziskav Pigmalionovega učinka je, da so bile opravljene samo na terenu. Morda so raziskovalci menili, da je težko ali nemogoče eksperimentalno vcepiti verodostojna visoka pričakovanja v umetnih razmerah. Leta 1999 je Gold (po Eden 2003: 94) prekinil ta vzorec s prvim laboratorijskim eksperimentom Pigmalionovega učinka. Raziskovalci vodenja so začeli proučevati e-vodenje, ki prevzema vse večjo pomembnost v revoluciji elektronskih komunikacij. V vseh prejšnjih prikazih Pigmalionovega učinka na terenu so vodje in podrejeni vstopali v osebne interakcije. Gold pa si je zamislil izvedbo prvega Pigmalionovega učinka v laboratorijskem okolju. Eksperimentalna naloga je vsebovala učinkovitost v računalniški simulaciji naloge mestnega načrtovanja. Nekaj Goldovih udeležencev je vstopalo tudi v osebne interakcije, in te je primerjal z drugimi udeleženci, ki so uporabljali le računalniško posredovano komunikacijo. Izkazalo se je, da so visoka pričakovanja dvignila učinkovitost le, kadar je bila računalniško posredovana medosebna interakcija podprta z osebno.

² Galateja je bila lepotica, ki jo je iz slonovine oblikoval Pigmalion (Dolinar in Knop 2000: 294).

³ Golem je po židovski legendi nemi velikan iz gline, ki ga je oživil praški rabin Levi ben Bezabel in ga naredil za svojega slugo (Dolinar in Knop 2000: 332).

Nezavedne in zavestne determinante Pigmalionovega učinka. Skoraj vse zgodnje raziskave Pigmalionovega učinka so uporabljale zavajajoče postopke, da bi dvignile pričakovanja. Vodje so bili značilno zavedeni v večja pričakovanja in so posledično naivno nudili boljše vodenje podrejenim, od katerih so bili pričakovani boljši dosežki. To pomeni, da so jih nezavedni miselni procesi vodili k temu, da so obravnavali svoje podrejene skladno s svojimi pričakovanji. Ko so managerji ponotranjili visoka pričakovanja, so samodejno povzročili samouresničujoče se prerokbe. Bargh in Chartrand (po Eden 2003: 95) sta pojasnila, kako lahko samouresničujoče se prerokbe delujejo »povsem nezavedno« in povzela eksperimentalne dokaze za samodejno aktivacijo stereotipov, v katerih udeleženci nezavedno delujejo v skladu s svojimi pričakovanji do drugih in s tem pripravijo druge, da delujejo po pričakovanjih, ne da bi se katera koli stran zavedala procesa. Taki t.i. »dvojni procesni modeli« v socialni psihologiji priznavajo obojne zavestne in nezavedne determinante vedenja. Tako se načeloma posamezniki lahko zavedajo ali pa ne svoje vloge v medosebnem procesu samouresničujočih se prerokb. Vendar se zdi, da je zavajajoče uvajanje visokih pričakovanj v zgodnjih eksperimentih povzročilo negotovost glede tega, ali bi se podobno dobri rezultati pokazali tudi, če bi se managerji zavedali procesa. Morda je samodejnost sestavni del procesov samouresničujočih se prerokb in bi zavedanje procesa v poskusu njegovega povzročanja preprečilo njegovo pojavljanje.

Da bi se pri aplikacijah Pigmalionovega učinka v managementu kot plodnega pristopa k vodenju naredili korak naprej, se zdi nujno razviti načine za njegovo izvajanje brez zavajanja uporabnikov. Leta 1980 so Crawford, Thomas in Fink (po Eden 2003: 96) v projektu »Pigmalion na morju« v mornarici ZDA ocene učinkovitosti kronično nizko učinkovitih mornarjev izboljšali z dvigom pričakovanj tako mornarjev kot njihovih nadrejenih. To so naredili s tremi delavnicami, katerih namen je bil (1) naučiti poveljnike Pigmalionskih pojmov, da bi jih s tem prepričali, da spremenijo svoja negativna pričakovanja do mornarjev, (2) nuditi usposabljanje v obliki svetovanja nadrejenim višjih činov in (3) promovirati osebno rast v posebnih delavnicah, izvedenih za nizko učinkovite same. Primerjave nizko učinkovitih udeležencev iz eksperimentalne skupine z njihovimi ladijskimi kolegi in nizko učinkovitimi z drugih ladij so pokazale izboljšanje v učinkovitosti in disciplini med prvimi. Potrebno bi bilo nadaljnje preverjanje teh učinkov.

Weinstein (po Eden 2003: 96-97) je leta 1991 izvedel kvaziekperiment, da bi ocenil na Pigmalionu zasnovano, sodelovalno, v skupnost usmerjeno, preventivno posredovanje pri učencih devetega. razreda, ki jim je grozil šolski neuspeh. Učitelji in drugo šolsko osebje, ki so bili Weinsteinovi sodelavci, so sporočali pozitivna pričakovanja učencem s slabimi dosežki. Spremenili so tudi take vidike šolskega delovanja, kot je učenčeva odgovornost, kurikulum in ocenjevanje v skladu s kulturo visokega pričakovanja, ki so jo skušali ustvariti. Avtor je ocenjeval svoje rezultate za »obetajoče, vendar ne enotne«. Učenci, ki jim je grozil neuspeh, so dosegli višje ocene, manj disciplinskih ukrepov in si na koncu leta zapomnili več. Toda teh izboljšanj naslednje leto z učitelji, ki niso bili vključeni v projekt, niso ohranili. Weinstein meni, da njihovo posredovanje morda ni bilo dovolj močno, da bi učinek trajal. Morda pa ti učenci potrebujejo stalen bolj spodbuden pristop.

Pigmalionski vodstveni stil. Gre za niz vedenj, ki jih uporabljajo managerji, kadar pričakujejo visoko učinkovitost svojih podrejenih. Sklepamo lahko, da vedenja teh vodij izražajo visoka pričakovanja do podrejenih, zbujajo visoko motivacijo in stopnjevanje truda. Pigmalionski vodstveni stil vsebuje vedenja vodij, ki ustvarjajo medosebno klimo podpore, pripisujejo uspeh podrejenih njim samim kot stabilen, notranje pogojen ter njihove neuspehe kratkotrajnim, zunanjim vzrokom, motivirajo pa jih s poudarjanjem njihove samoučinkovitosti. Z eksperimenti so skušali dokazati, da usposabljanje za Pigmalionski vodstveni stil lahko udeležencem zagotovi managersko učinkovitost.

Pigmalionove delavnice so skušale v programu usposabljanja doseči tri cilje (Eden 2003: 97-98). Prvi je porast atribucije učinkovitosti pri managerjih. To pomeni, da začnejo verjeti, da so njihovi podrejeni pravzaprav sposobni doseči več. Drugi cilj je porast samoučinkovitosti managerjev tako, da verjamejo v svojo sposobnost, voditi podrejene k večji učinkovitosti. Tretji cilj je zavest, da trening vedenjskih spretnosti zvišuje strokovnost v Pigmalionskem stilu vodenja.

Model notranje-zunanje učinkovitosti. V zadnjem obdobju sta pozornost raziskovalcev delovne motivacije pritegnili dve razširitvi konstrukta učinkovitosti: razlikovanje med splošno in posebno samoučinkovitostjo in razlikovanje med samoučinkovitostjo in kolektivno učinkovitostjo. Eden (1996, 2001, po Eden 2003: 100-101) je ti razlikovanji povezal v splošnejši teoretični okvir, imenovan model notranje-zunanje učinkovitosti. Ta model razlikuje med splošnimi in posebnimi prepričanji o učinkovitosti ter med notranjimi in zunanji viri prepričanj o učinkovitosti. Nato je ustvaril 2 x 2 razvrstitev virov subjektivne učinkovitosti. Uporabil je dimenziji notranje-zunanje in splošno-posebno.

V skladu s tem modelom notranje-zunanje učinkovitosti je notranja učinkovitost zamišljena tako, da vključuje oboje, splošno in posebno samoučinkovitost. Zunanja učinkovitost je opredeljena in razdelana kot *učinkovitost sredstev*. Učinkovitost sredstev je posameznikovo prepričanje o koristnosti razpoložljivih sredstev za opravljanje naloge. Sredstva lahko vključujejo opremo (npr. stroje, računalnike), druge osebe (npr. sodelavce in nadrejene) ali birokratska sredstva za opravljanje nalog (npr. postopki in obrazci). Kolektivna učinkovitost je opredeljena kot vrsta učinkovitosti sredstev. To je posameznikovo prepričanje o lastni sposobnosti, sposobnost teama oziroma oddelka, da lahko dobro opravi delo. Celotno subjektivno učinkovitost sestavljajo

samoučinkovitost (tj. prepričanje o lastni sposobnosti) in učinkovitost sredstev (tj. prepričanje o zmožnosti opreme in drugih razpoložljivih virov za opravljanje naloge). Osrednja hipoteza modela je, da je motivacija maksimizirana, kadar sta samoučinkovitost in učinkovitost sredstev visoki. Implikacija Pigmaliona je, da morajo managerji, ki želijo ustvariti učinke pričakovanja, delovati tako, da povečajo prepričanja podrejenih o lastni zmožnosti za odličnost (tj. njihovi samoučinkovitosti) in o koristnosti razpoložljivih sredstev (tj. učinkovitosti opreme in drugih pripomočkov). Kadar managerji vzbudijo maksimalno celotno učinkovitost, lahko pride do maksimalne učinkovitosti.

Literatura

- Dolar, K. in Knop, S. (Ur.)/ Leksikon Cankarjeve založbe// Ljubljana: Cankarjeva založba, 2000.*
- Eden, D. Self-Fulfilling Prophecies in Organizations/ V J. Greenberg (Ur.), Organizational behavior (str. 91-122). London: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.*
- Lussier, R. N. in Achua, C. F. Leadership: theory, application, skill building/ Ohio: South-Western College Publishing, 2001.*
- Pintrich, P. R. in Schunk, D. H. Motivation in education: theory, research, and applications/ Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1996.*
- Smith, E. R. in Mackie, D. M. Social Psychology/ New York: Worth Publishers, 1995.*
- Yukl, G. Leadership in Organizations/ New Jersey: Prentice Hall, 2002.*