

PYGMALION ETKİSİ VE LİDERLİK

THE PYGMALION EFFECT AND LEADERSHIP

Mukadder BOYDAK ÖZAN*
Seda GÜNDÜZALP**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı literatürde “Pygmalion Etkisi” diye adlandırılan, beklentilerin davranışı şekillendirmesindeki etkisi olarak özetleyebileceğimiz olgunun alan yazındaki yerini ortaya koymaya çalışmak ve bu etkiye liderlik perspektifinden yaklaşarak değerlendirme yapmaktır. Bu amaçla Pygmalion etkisi kavramı titiz bir çalışma sonucu incelenmiş, bugüne kadar yapılmış çalışmalar irdelenmiş ve araştırma sonuçları bu çalışmada verilmeye çalışılmıştır. Eğitim ve yönetim alanında pygmalion etkisi ile ilgili yapılan önemli çalışmalar incelendiğinde, bir öğretmenin öğrenciye; bir yöneticinin çalışanına yönelik oluşturduğu beklentilerin davranışları etkilediği, olumlu beklentilerin pozitif etkiye, olumsuz beklentilerin ise negatif etkiye sahip olduğu sonucu bu çalışmada ortaya koyulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Pygmalion Etkisi, Liderlik, Eğitim, Golem Etkisi

ABSTRACT

The purpose of this study is to try to reveal the place of the fact which is called as "Pygmalion Effect" in the literature and can be summarized as the effect of expectations in shaping the behaviors in the literature and to make an evaluation by approaching this effect from the leadership perspective. For this purpose, the concept of Pygmalion effect was examined as a result of a meticulous study, the studies that have been carried until today were studied, and an attempt to give the research results in this study was made. In this study, when important studies carried out on pygmalion effect in the field of education and management were examined, it was revealed that the expectations created by a teacher towards his/her student and by an administrator towards his or her employee affected the behaviors, and that positive expectations have a positive effect and negative expectations have a negative effect.

Key Words: Pygmalion Effect, Leadership, Education, Golem Effect

GİRİŞ

Pygmalion etkisi, kişinin, bir süre sonra başkalarının (özellikle herhangi bir yanıyla kendinden üstün gördüğü insanların) ona ilişkin beklentilerine denk düşen davranışlar sergilemesi (Wikipedia, 2017), bir başka ifade ile; davranışa dönüşmesi muhtemel bireysel inançlarının beklenen davranışın oluşmasına neden olacak bir durum oluşturmasıdır (Kramer, 2002). Pygmalion etkisini açıklamanın bir diğer yolu, herhangi bir şeyin belirli bir şekilde gerçekleşmesi beklendiğinde, davranışların bunu yapmak eğiliminde olmasıdır (Rosenthal ve Jacobson, 1966). Burada düşünce ve inançların ardından beklenen davranışın sergilenme ihtimali yüksek olması söz konusudur (Loftus, 1995).

Pygmalion etkisini, ilk olarak sosyolog Robert Merton (1948) ele almış, bu süreçte ‘kendini gerçekleştiren kehanet’ adını vermiştir. Merton, Amerika’da yaşayan Afrikalılar üzerinde bir araştırma yapmıştır. Söz konusu kişiler grev kırıcı oldukları gerekçesiyle sendikaya kabul edilmemişlerdir. Merton bu durumun bu işçilerin grev kırıcı oldukları imajının sonucu kehanetin kendini gerçekleştirmesine yol açtığını ve bunun sonucunda Amerika’nın Afrikalılar’ı

* Prof. Dr., Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

** Yrd. Doç. Dr., Munzur Üniversitesi, Pertek Sakine Genç MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü

grev kırıcı olduklarını kabul ettiklerini belirtmiştir (Madon ve diğ. 2011). Ona göre belli bir duruma ilişkin beklentiler bir süre sonra daha sonraki gelişmeleri etkiler. Çevremizdeki kişilere nasıl olmaları ve nasıl davranmaları gerektiğine dair beklentiler geliştirdiğimizde, bu süreç devreye girer. Yeni tanıştığımız kişilere yönelik samimi davranma durumumuz, onların mesafeli ve soğuk olduklarını veya dost canlısı ve sıcak olduklarını düşünmemizle ilgilidir. Genellikle de, samimi bulmadığımız kişilere, beklentilerimiz doğrultusunda mesafeli davranırız. Sonuç olarak, onlar da bizim soğukluğumuza gücenir ve bize bu doğrultuda karşılık verirler. Böylece, onlara ilişkin beklentimiz, aslında temelde bizim kendi davranışımızla biçimlenmiş olsa da, kendini doğrulamış olur (Madran, 2004).

Merton'un çalışmalarının ardından Rosenthal ve Jacobson'un 1968'de pygmalion etkisini sınıf ortamında inceledikleri ele alan "Sınıftaki Pygmalion" adını verdikleri çalışma oldukça ilgi görmüştür. Psikolog Robert Rosenthal ile bir kamu ilköğretim okulu olan Oak School (Oak School nüfusu ağırlıklı olarak alt sınıf topluluklardan gelen öğrencilerden oluşmaktaydı) okul müdürü Lenore Jacobson öğrencilerinde gözlemlendiği davranışlar üzerine bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada öğrencilere Flanagan's TOGA (genel yetenek testi) verilmiştir. Bu IQ testi ile sözel ve muhakeme yeteneği ölçmek amaçlanmıştı. Bu testler sınıf öğretmenleri tarafından öğrencilere uygulanarak araştırmacılar tarafından analiz edilmiştir. Öğretmenlere test sonucu ilk yüzde 20'ye giren öğrencilerin listesi verilmiştir fakat bu liste öğrencilerin başarısının doğru bir yansıması olamamakla birlikte liste heterojen ve her seviyeden öğrenciyi içeren bir listedir, fakat bu öğretmenlerden gizlenmiştir ve listeye giren öğrencilerin yüksek IQ'ya sahip oldukları söylenmiştir. Dönem sonunda başlangıçta uygulanan test aynı öğrencilere tekrar uygulanmıştır. Uygulama sonucunda yapılan analizlere göre zihinsel anlamda iyi düzeyde olduğu söylenen çocukların, gerçekten dikkate değer oranda zihinsel gelişme göstermişlerdir. Rosenthal ve Jacobson'a (1968) göre, bu fark tümüyle öğretmenlerin kafasında oluşturulmuş olan beklentilerden kaynaklanmaktadır. Öğretmenler daha iyi gelişim göstereceği söylenmiş olan öğrencilere, geliştirmiş oldukları olumlu beklentiler doğrultusunda daha sabırlı ve yüreklendirici davranmış, beklentilerini onlara ses tonu, yüz ifadesi ve benzeri yollarla iletmışlerdir. Bu durum da öğrencilerin kendilerine ilişkin algılarını olumlu yönde etkileyerek onları daha fazla çalışmaya güdülemiştir (Madran, 2004). Burada öğretmenlerin anlatmak istedikleri şeyi ne şekilde ve ne zaman söylediği, duruşu, beden dili, hatta dokunuşu bile öğrencilere onlardan yüksek performans beklediğini yansıtmış olabilir. Bu şekilde gerçekleşen iletişim yoluyla birlikte öğrencilere kendi benlik kavramlarını, kendilerinden yana beklentilerini ve motivasyonlarını, algı ve anlama stil ve yeteneklerini değiştirerek öğretmen öğrencilerin öğrenmelerine büyük ölçüde yardımcı olmuş olabilir. Söz konusu deneyde öğretmenlerin öğrencilerle geçirdiği vakit arasında bir fark yoktur, ancak ilişkilerin niteliğinde değişiklik söz konusu olmuştur. Bu sonuçlar, yüksek beklentiler yüksek performansa nasıl yol açabilir sorusunun bir örneğidir (Kramer, 2002) ve bunun sonucunda "*bir çocuğa başarılı olacağına inandığımızı belli ederseniz başarıma ihtimali artar*" kehaneti çıkmış ve *Pygmalion Etkisi* tam anlamıyla gerçekleşmiştir (<http://birgunbiryerde.blogspot.com.tr>, 2014). Bu çalışma sonunda beklentilerin etkisi test edilmiş olup, beklentilerin başarıyı veya performansı etkilediği sonucuna varılmıştır.

Pygmalion etkisi, yüksek başarı beklenen öğrencilerin yüksek performans göstereceğini, diğer taraftan öğrencilere yönelik oluşturulan düşük beklentilerin, öğrencilerin performanslarında düşüşe yol açacağını öne süren bir yaklaşımdır (Kramer, 2002). Öğretmenlerin öğrencilere yönelik beklentileri başarı seviyesini belirler. Açıkçası öğretmen beklentileri öğrencilerin başarı niteliğinin ve niceliğinin oluşmasında önemli rol oynar. Araştırmalar öğretmenlerin öğrencilerin yüksek yeteneğinin olduğuna inandığında, sözsüz iletişim tekniklerinden göz kontağı kurma, öğrencinin başını okşama, öğrenciye doğru eğilme, gülümseme gibi davranışlarda daha sık bulunduğunu; az yetenekli olduğunu düşündükleri öğrencilerle daha az sözsüz iletişim kurduklarını göstermektedir (Bamburg, 1994). Öğretmenler

başarıdan yana yüksek beklenti içine oldukları öğrencilere daha fazla fırsat verirler ve onlarla daha çok aktivite yaparlar. Tam tersi başarısız olacağını düşündükleri öğrencilere daha az fırsat tanırırlar (Saphier ve ark., 2008). Sınıf ortamında Pygmalion etkisini incelemek amacıyla yola çıkan Rubie-Davis ve arkadaşları (2014) yaptıkları çalışma ile öğretmenlerin öğrencilerinden yana yüksek beklenti oluşmasını sağlamışlar ve yüksek beklentinin öğrencilerin matematik puanlarında bir artışa yol açtığını tespit etmişlerdir. Yaptıkları çalışmada kontrol grubunda yer alan öğrencilerin bir akademik yılda başarı puanlarının yaklaşık %28 arttığını tespit ederek beklentilerin öğrenciler üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuşlardır.

Genelde öğretmenin öğrencilere ilişkin beklentileri okulun ilk birkaç günü içinde biçimlenir. Bazı beklentiler daha öğrencilerle tanışmadan önce oluşur. Öğretmenler öğrenciler bir önceki sınıf düzeylerini ve başarılarını belgeleyen notları okuyabilirler, öğrencilerin bir önceki sınıf öğretmenleriyle konuşabilirler ve onların izlenimlerini dinleyebilirler. Bunun sonucunda da öğrencilere yönelik birtakım beklentiler oluştururlar. Bazı beklentiler ise öğretmenin öğrenciyi ilk görüşüyle şekillenir (Kramer,2002). Öğrencilerin vücut yapısı, cinsiyeti, ırkı, etnik kökeni, öğrenciye verilen isim, çekiciliği, lehçe ve sosyoekonomik düzeyleri öğretmen beklentilerinin oluşmasında etkilidir (Good, 1987). Tauber (1998) beklentiler şekillendikten sonra onları değiştirmenin çok zor olduğunu söyler. Yüksek beklenti oluşturmak ve onu anlamlı bir hale çevirmek zor bir iştir, çaba gerektirir (Arnold, 1997) Bu nedenle öğrenci ihtiyaçlarına uygun bir şekilde öğretim uygulamak ve öğrencileri tanımaya ve anlamaya çalışmak önemlidir (Kramer, 2002). Saphier ve arkadaşları (2008) öğretmenlerin öğrencilere şu üç mesajı vermeleri gerektiğini söyler: “Bu senin için önemlidir”, “Yapabilirsin” ve “Senden vazgeçmeyeceğim”.

Öğretmenler kelimeler aracılığıyla bu beklenti ve düşüncelerini öğrencilerine iletmelidirler. Ayrıca beden dilini de iyi kullanmalıdırlar. Gülümseme, öğrencinin yanına gitme, başını okşama, göz teması kurma gibi davranışlar etkili olmaktadır. Saphier ve arkadaşları (2008) öğrenci performansına yönelik beklentileri dört biçimde tanımlamıştır:

- Yapılan işin niceliği ve niteliği (öğrenci çıktısı ve verimliliği)
- Çalışma alışkanlıkları ve çalışma prosedürleri (bireysel çalışmanın nasıl gerçekleştiği)
- İşletme ve temizlik rutinleri (akademik olmayan prosedürleri)
- Kişilerarası davranış (öğrencilerin birbirlerine yönelik davranışları ve iletişimleri)

Beklenti iletişiminin gerçekleşmesi için ise yine Saphier ve arkadaşları (2008) şu altı özelliği vurgulamışlardır:

- Direkt: Beklenti genellikle sözlü olarak açık bir biçimde öğrenciye iletilmesi,
- Spesifik: Öğrenci performansına yönelik beklentilerin detayları yazılı veya sözlü özel bir iletişim aracı ile açıkça ifade edilmesi,
- Tekrarlanan: Öğrencinin beklentiyi içselleştirebilmesi için sık sık tekrarlanması,
- Pozitif beklenti: Beklenti ifadesinin “Bunu yapabilirsin” gibi olumlu olması,
- Model olma: Öğretmenin bir model olarak davranışı sergilemesi,
- Azim: Öğretmenin öğrenciye yönelik beklentilerinde tekrarlayıcı ve tutarlı olması.

Eğitim alanında yapılan çalışmalara paralel olarak tıp alanında da hekimin ya da psikiyatrin beklentilerinin hastanın beden veya zihin sağlığı üzerinde müthiş bir etkisi olabileceği uzun süredir saptanmış bulunuyor. Hastaların ve tedavi uzmanlarının zihinlerinde olup biten her şey, özellikle her iki tarafın beklentileri uyuyorsa, sonucu belirleyebilir. Sözelimi, doktorun bir hastalığın seyri konusundaki kötümser tahmininin genellikle hastaya zarar verdiği gözlenmiştir. Keza, yeni bir ilacın veya yeni bir tedavi yönteminin yaratacağı sonucun hekimin beklentilerinden büyük ölçüde etkilenebileceği tıp uzmanlarının yalancı ilaç

etkisi adını verdikleri sonuç bilinen bir olgudur (Livinston, 1969).

Pygmalion etkisinin genel anlamada davranışları nasıl etkilediğine bakacak olursak; kişinin inanç ve düşünceleri, beklenen davranışın oluşmasına neden olacak bir durum oluşturur. Yüksek başarı beklenen bir kişinin, yüksek performansla çalışması beklenir. “Biliyorum ki en iyisini yapacaksın” veya “Bu senin için zorlayıcı olabilir.” Bu ipuçları beklenen davranışların oluşmasına ortam oluşturur (Kramer, 2002). Bir kişinin başka bir kişiye dair beklentileri ve o kişi hakkındaki düşünceleri karşındaki kişinin davranışlarını uzun vadede etkileyebilir (Loftus, 1995). Bu etki pygmalion etkisini ortaya koyar. Kashen (2011) beklentiler ile davranışlar arasındaki ilişki döngüsünü Şekil 1'deki açıklamıştır.



Şekil 1. Pygmalion Etkisi ile Davranışlar Arasındaki İlişki (Kashen, 2011)

Pygmalion etkisi temelde kendi kendini gerçekleştiren kehanet sonucudur. Bu etki bir beklenti anında oluşan tepki değil, daha ziyade öz-yeterlik, motivasyon ve beklentiden oluşan bir süreci içermektedir (Wang, 2000). Bu süreçte yüksek beklenti sonucu öz yeterlik algısı ve motivasyonun yükselme ihtimali söz konusu olduğundan artan özgüven ve motivasyonla birlikte gösterilen çabanın da artması muhtemeldir. Bunun tam tersi olduğu durumlar da olabilmektedir. Düşük beklenti sonucun da özyeterlik algısı ve motivasyonda azalma durumu ortaya çıkabilir. Böylelikle de davranışın ya da performansın olumsuz yönde etkilenme ihtimali yüksektir. Böyle bir durumda da pygmalion etkisinin tersi olarak tanımlanan “golem etkisi” söz konusu olmaktadır.

Golem Etkisi

Pygmalion etkisinin hem olumlu hem de olumsuz beklentileri içerdiği konusunda görüş birliği vardır (Chang, 2011). Pygmalion etkisinin negatif görünümüne “Golem etkisi” denmektedir. Bir bakıma golem etkisi, düşük beklentilerin davranışları olumsuz yönde etkilemesi durumudur. Örnek olarak bir öğretmenin düşük beklenti içerisinde olduğu öğrenciyle daha az iletişim kurması gösterilebilir. Bamburg (2003), öğretmenlerin öğrencilerden düşük beklenti içerisinde olmasını, öğrencilerin potansiyel akademik başarılarını değerlendirme çabalarından daha çok, onların kabiliyetine önem vermemelerine ve öğretmenlerin kendi performans düzeylerini düşük görmelerine bağlamaktadır. Sınıfta öğretmenin öğrencileri hakkındaki düşünceleri, okulda yöneticinin öğretmenler hakkındaki düşünceleri ve genel olarak toplumun öğretmen ve okul yöneticileri hakkındaki düşünceleri, öğretmenin statüsünü etkilediği gibi sınıfta öğretmen ile öğrenci arasındaki ilişkileri de yönlendirebilmektedir. Bu açıdan öğretmenlerin öğrenciler hakkında olumlu düşünce ve tutum geliştirilmeleri, başarısızlığa inanmamaları, başarısızlıkta bile olumlu bir yan görebilmeleri gerekir (Aydoğan, 2003). McNatt (2000)’in pygmalion etkisi çalışmalarına yönelik 17 çalışma üzerinde yaptığı meta analiz sonucu golem etkisi olarak tanımlanan pygmalionun negatif etkisinin yani negatif beklentilerin, pozitif beklentilerin ortaya çıkardığı etkiye göre daha güçlü bir etki

yarattığı tespit etmiştir. Ayrıca erkeklerin kadınlara göre beklentiler tarafından daha kolay manipüle edildikleri sonucu ortaya çıkarmıştır.

Carmen ve Ghinea (2013), pygmalion etkisi ile ilgili literatürde yapılan çalışmalardan yola çıkarak pygmalion ve golem liderlik tiplerinin kişilik ve teknik özelliklerini Tablo 1'deki gibi özetlemiştir.

Tablo 1. Pygmalion Lider ve Golem Lider Tiplerinin Kişilik ve Teknik Özellikleri

	Pygmalion Lider	Golem Lider
Kişisel Özellikler	Çoşkulu (Enthusiastic)	(Sönük)Uninspiring
	Sabırlı (Patient)	Sabırsız (Lack of patience)
	Açık İletişim Tarzı (Open communication style)	Kapalı İletişim Tarzı (Closed communication style)
	Konuşmak kolay (Easy to talk to)	Yaklaşmak Zor (Difficult to approach)
	Duygusal anlamda stabil(Emotional stability)	Duygusal anlamda istikrarsız (Emotional instability)
	Yüksek Beklentili (High expectations)	Düşük Beklentili (Low expectations)
	Başkalarının düşüncelerine yüksek önem verir (High consideration for others' ideas, opinions)	Başkalarının düşünceleri onu ilgilendirmez (Not interested in others' ideas, opinions)
	Hataları fırsat olarak görür (Mistakes seen as opportunities)	Hataları olumsuz olarak görür (Negative view of mistakes)
	Teşvik Edici (Encouraging)	Cesaret Kırıcı (Discouraging)
	Kabul Edici (Accepting)	(Intolerant)
	Empati kurar (Empathic)	Empatik yaklaşımda yetersiz (Lack of empathy)
	Kendine güvenir (Confident)	Kendime güveni zayıf (Lacking confidence)
Başkalarına güvenir (Trusts others)	Başkalarına güven eksiliği duyar (Lack of trust in others)	
Teknik Özellikler	İşbirlikçi tartışma (Collaborative negotiation)	Rekabetçi tartışma (Competitive negotiation)
	Başarıyı ödüllendirir (Reward achievement)	Başarıyı görmezden gelir (Disregard achievement)
	Ilımlı iklim oluşturur (Setting warm climate)	Destekleyici değildir (Does not offer support)
	Geri bildirim sunar (Offering feedback)	Geri bildirim vermekle ilgilenmez (Not interested in giving feedback)
	(Large amount of / difficult material)	(Diluted curriculum)
	Öğrencilerin cevaplarını önemser (Call on students for answers)	Öğrencilerin cevaplarıyla ilgilenmez (No interest in hearing students' answers)
	Modeller (Modeling)	Örnek oluşturamaz (Does not set an example)

Yönetim ve Pygmalion Etkisi Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin beklentilerinin öğrencileri üzerindeki etkisi ile örgütlerdeki liderlerin de çalışanlar üzerindeki beklentileri benzer özellikler taşır (Bezuijen, vd. 2009). Pygmalion'un sınıf ortamındaki etkililiğinin tanıtılmasının hemen ardından, örgütsel ortamlar da pygmalion etkisi test edilmiştir ve literatüre girmiştir. Livingston 1969'da yönetimde pygmalion etkisini araştırdığı ve bir dizi örnek olayı yayınladığı çalışma ile Pygmalion etkisi özgün okul ortamının ötesinde diğer alanlara da genelleştirilebilir olmuştur (Locke ve White, 2000). Burada yöneticilerin çalışanlara yönelik oluşturduğu beklentilerinin onların performanslarını ve dolayısıyla başarılarını etkilediği öne sürülmektedir. Yöneticilerin yanlarında çalışanlara davranış tarzları onların performansını etkiler (Bridge, 2003). Yüksek performans göstermesi beklenen çalışanlar, liderleri düşük beklenti içinde olanlara göre kendilerini geliştirmek adına daha çok motive olurlar (Bezuijen, ve diğ., 2009). Başarılı yöneticilerin zihninde, etkinlik düzeyi daha düşük olanların zihninde olmayan bir şeyler gerçekleşir. Üstün yöneticiler, astlarının gerçekleştireceği yüksek performans beklentileri oluştururlar ve buna karşılık, yetersiz yöneticiler, benzer bir tepki sağlamakta başarılı değildirler. Eğer astlarının performans düzeyinde gelişme sağlayabileceklerine inanıyorlarsa, onlardan çok şey bekleyecekler, onlara beklentilerinin gerçekleşeceği inancına yönelik davranış sergilerler. Ama eğer astlarını yetenekleri konusunda kuşkuları varsa, onlardan daha az şey bekleyecekler ve onlara karşı daha az inanarak davranacaklardır. Başka bir deyişle, üstün yöneticilerin geçmişteki başarı grafiği ve yeteneklerine olan inancı, beklentilerine güvenilirlik sağlayacaktır. Sonuç olarak, bu yöneticilerin astları söz konusu beklentileri gerçekçi bulacak ve gerçekleşmesi için yoğun çaba harcayacaktır (Livingston, 1969)

Bir liderin astlarına ilişkin beklenti düzeyi ile astların yetenekleri arasında doğrusal bir ilişki vardır. Yüksek beklenti içerisinde bulunan liderler yetki dağılımı yaparlar ve görevlerini devredebilirler (Whiteley ve diğ., 2012). Gerek iş çevrelerinde gerekse eğitim örgütlerinde etkililiği ve verimliliği gerçekleştirmenin önemli yollarından biri personel ve öğrenciler hakkında olumlu düşünceler beslemektir. Yöneticilerin çalışanları hakkında çalışkan, verimli ve başarılı bir inanç taşıması, onlara karşı bu tür tutum sergilemesi ve davranışlar göstermesi sonucunda çalışanların verimliliğinde artış görülmektedir. Bununla birlikte kişilere başarısız, tembel gibi bir inanç beslendiğinde ve buna paralel tutum ve davranışlar sergilendiğinde, o kişinin gerçekten de etkili bir performans göstermediği görülmüştür (akt. Aydoğan,2003).

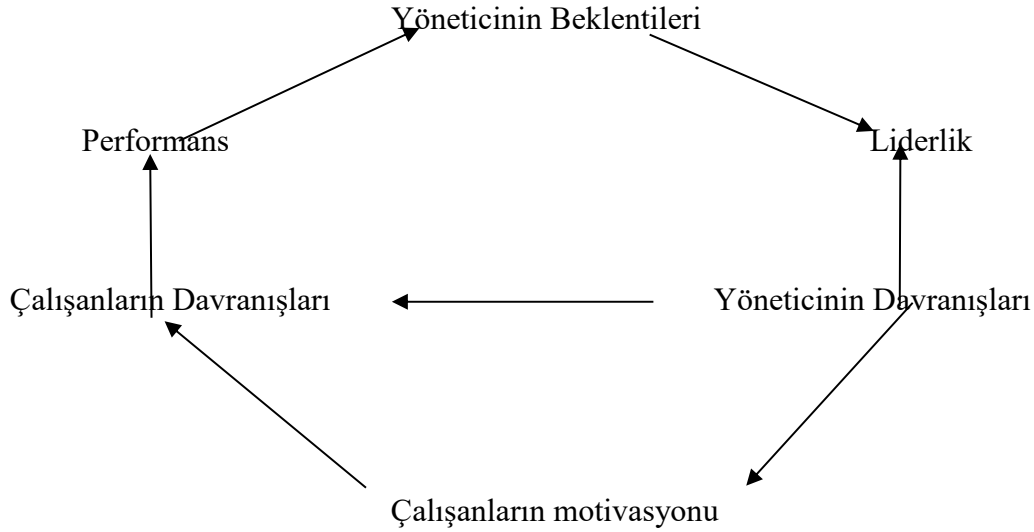
Livingston (1969) endüstriyel kuruluşlar için hazırlanan bir dizi örnek olay incelemesi sonucu şu olguları ortaya koymuştur:

- Yöneticilerin astlarından beklentileri ve onlara gösterdikleri davranış, astların performansını ve meslekte ilerlemesini büyük ölçüde etkiler.
- Üstün yöneticilerin ayırt edici özelliği, astların yerine getireceği yüksek beklentiler yaratma yeteneğidir.
- Etkili olamayan yöneticiler bu tür beklentiler geliştiremezler ve sonuç olarak bundan astların üretkenliği zarar görür.
- Astlar, genellikle, kendilerinden ne beklendiği kanısındaysalar, öyle davranırlar.

Morrison (2017) yöneticilerin beklentilerinin çalışanları önemli derecede etkilediğini vurgulayarak, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki olumlu etkisini arttırmaları için şu soruları değerlendirmenin önemli olduğunu belirtmiştir:

1. Gerçekten çalışanlarımın zeka ve yeteneklerinin çabayla geliştirilebileceğine inanıyor muyum?
2. Çalışanlarımın bu gayreti göstermek istediğine inanıyor muyum?
3. Üstün çaba harcayan bir yönetici miyim?
4. Çalışanlarıma yönelik oluşturduğum olumlu beklentilerimi gün içerisinde hareketlerime ve konuşmalarıma nasıl yansıtırm?

Bu soruların yanıtlarını kendinde arayan yönetici, çalışanları motive edici, kendi olumsuz ruh halini çalışanlara yansıtmamaya çalışan, açık iletişim kuran, destekleyici, geribildirim sunan, çalışanlara güvendiğini hissettiren davranış biçimleri sergilemeye dikkat eder. Bu durumda, çalışanların kendilerine yönelik algıları ve beklentilerinde olumlu yönde değişkenlik olması ve ardından başarı için daha fazla performans ve çaba gösterme eğiliminde olmaları söz konusu olabilecektir. Böylelikle çalışanlar yöneticilerinin beklentilerini hatta daha fazlasını karşılamış olmaları kaçınılmaz bir durum olacaktır. Yönetici ve çalışan davranışları arasındaki ilişki Jenner (2004) ve Eden (1984)'ten yararlanılarak aşağıdaki şekil yoluyla gösterilmiştir:



Şekil 2. Örgütlerde Pygmalion Döngüsü

Bir örgütün unsuru birey ve gruplar olduğundan beklenti olgusunun örgüt içinde göz ardı etmek mümkün değildir. Örgütlerde yöneticilerin astlarından bekledikleri performans, büyük ölçüde bu kişilerin performansını ve kariyer gelişimini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkiler. Aynı şekilde yöneticilerin birlikte çalıştığı kişilere davranış tarzları, onlarla iletişimleri, yine onların performansını ve kariyer gelişimini olumlu ya da olumsuz etkiler (Bridge, 2003).

Pygmalion etkisi yönetimde, büyük ölçüde iki temel olgu ile açıklanabilir. Bunlar, liderlik davranışı ve bireyin kendi beklentileridir (Locke ve White, 2000). Liderler çalışanlar ilişkin oluşturdukları beklentilerinin çalışanların performansını büyük ölçüde etkilediğinin bilincinde olmalıdır. Etkin liderler hem kendilerine hem de çevresindekilere güvenirlere. Çalışanların performansları üzerindeki etkilerinin farkındadırlar (Chirayath ve diğ., 2009). Yüksek beklentili liderler destekleyici bir iklim oluştururlar, çalışanların başarılarının içsel süreçlere, istikrara ve kendi davranışlarına bağlı olduğunu bilirler (Eden ve diğ., 2000).

Yöneticiler, beklentilerin düşüklüğünden kaynaklanan olayların bunaltıcı döngüsünden sadece duygularını çalışanlardan gizleyerek kurtulamazlar. Yöneticiler eğer çalışanlarının performansının yetersiz kalacağına inanıyorlarsa, beklentilerini gizlemeleri hemen hemen imkânsızdır, çünkü mesaj genellikle kendilerinin bilinçli bir hareketi olmaksızın, istemeden iletilir. Aslında, yöneticiler, en az şey ilettiklerini sandıklarında genellikle en çok şeyi iletirler. Sözelimi, hiçbir şey söylemedikleri soğuk ve ketum davrandıkları zaman, bu genellikle çalışanlardan birinin onların canını sıktığını ya da çalışanlardan birini yetersiz bulduklarını gösterir. Sessiz kalmak, olumsuz duyguları, açıkça eleştirmekten kimi zaman daha da etkili bir şekilde iletir. Beklentilerin iletilmesinde yöneticinin ne dediği nasıl davrandığı kadar önemli değildir. Kayıtsız ve niyetini açıkça belirtmeyen davranış genellikle beklenti düşüklüğünün ifadesidir ve performansın düşmesine yol açar (Livingston, 1969).

Pygmalion etkisinin yönetim alanındaki yansımaları özetleyecek olursak; kişinin beklentisini gerçekleştiren bu kehanetin işleyişi; yüksek beklentilerin, yüksek performans; düşük beklentilerin de düşük performansa neden olduğu bir döngü halinde gerçekleştiği görülmektedir. Profesyonel yönetim alanında pygmalion kavramı, 3 temel ilke ile özetlenebilir (www.innovationmanagement.se, 2014):

- Yöneticiler çalışanlar hakkında çeşitli beklentiler oluştururlar.
- Hedef belirleme, planlama ve geribildirim sağlama gibi süreçler aracılığı ile bu beklentilerini çalışanlara iletirler.
- Çalışanlar da kendilerinden beklenenler doğrultusunda tepki verme ve davranma eğilimi gösterirler.

İyi performans gösteren çalışanlar ile yetersiz performans gösteren çalışanlar arasındaki fark, ne kadar ücret ödendiği değil, nasıl davranıldığıdır. Bütün yöneticiler, çalışanlara, karşılıklı üstün performans beklentisine yol açacak biçimde davranmasını öğrenebilirler. Pygmalion sürecindeki en temel ilke yöneticilerin performans beklentileri çalışanların performanslarını etkilediğidir. Beklentiler çalışanların yaratıcılıklarını etkilemede önemli bir adımdır ve davranışlarının yönünü ve gücünü belirleyen motivasyonel bir etki yaratır (Tierney ve Farmer, 2004).

SONUÇ VE TARTIŞMA

Alan yazında pygmalion etkisi olarak tanımlanan olguyla ilgili birçok çalışma yapılmış (Berlew ve Hall, 1966; Stedry ve Kay, 1966; Korman, 1971; King, 1971; Alpert, 1975; Feldman and Prohaska, 1979; Eden ve Ravid, 1982; Eden ve Shani, 1982; Bamburg, 1994; George, 2006; Howe, 2008; Washington, 2008; Inomori ve Analoui, 2010; Yurong ve Lin, 2014; Chadha ve Narula, 2016; Armando ve Filho, 2016; Niari ve ark., 2016; Morrison, 2017; vb.) ve kişinin davranışlarını ve performansını yüksek beklentilerin büyük ölçüde olumlu yönde etkilediği bunun yanı sıra düşük beklentilerin olumsuz yönde etkilediği bu çalışmalarla ortaya koyulmuştur.

Yapılan çalışmalarla, bireylerin davranışlarının çevresindekilerin onlara ilişkin oluşturduğu beklentilerle büyük ölçüde etkilendiği ve beklentiler doğrultusunda davranış sergileme olasılığının yüksek olduğu görülmüştür. Büyük olasılıkla bir öğretmen öğrencisinden ya da bir yönetici çalışanından yana yüksek beklenti içerisinde ise öğrenci ya da çalışan beklentiler doğrultusunda hareket edecektir. Tam tersi durumda yani düşük beklentiler söz konusu olduğunda ise yine öğrenci ya da çalışan kendisinin yetersiz olduğunu düşünerek, kendisinden yana da düşük beklenti içerisinde olacak ve başarı için herhangi bir çaba göstermeyecektir. Böylelikle beklentiler doğrulanmış olacaktır.

Bu çalışmada, pygmalion etkisi ile araştırmalar incelendiğinde bu etkinin gerçekliği ile ilgili çalışmaların yurt dışında oldukça fazla olduğu; özellikle pygmalion etkisinin önemini vurgulayacak birçok deneysel çalışma yapıldığı fakat, ülkemizde bu konuya ilişkin gerekli önemin henüz verilmediği, pygmalion etkisi ile çalışmaların yok denecek kadar az olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple literatürde yapılan çalışmalara kuramsal açıdan yaklaşan ve pygmalion etkisinin önemini ortaya koyan bu çalışmanın gerek yönetim bilimleri alanında gerekse eğitim bilimleri alanında pygmalion etkisini ortaya koyacak çalışmalara ışık tutması umulmaktadır.

KAYNAKLAR

- Alpert, L. J. (1975). Teacher Behavior and Pupil Performance Reconsideration of the Mediation of Pygmalion Effects. *The Journal of Educational Research*, 69(2), 53-57
- Armando, L. ve Filho, L. (2016). The Pygmalion and Galatea effects in the coaching process from the perspective of high-performance volleyball athletes. *Sports Coaching Review*, 5(2), 195-197
- Arnold, J. (1997). High expectations for all: Perspective and Practice. *Middle School Journal*, 28(3), 51-53
- Aydoğan, İ. (2003). Öğretim Ortamında Düşüncenin Gücü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss.1.
- Bamburg, J.D. (1994). Raising Expectations To Improve Student Learning. Urban Monograph Series. *North Central Regional Educational Laboratory*, p.38
- Berlew, D. E., ve Hall, D. T. (1966). The socialization of managers: Effects of expectations on performance. *Administrative Science Quarterly*, 11, 207-223.
- Bezuijen, X.M., Ber, P.T., Dam, K. ve Thierry, H. (2009). Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leader Behaviors. *Journal of Management*, 35(5), 1248-1267
- Bridge, B.(2003). "Eğitimde Vizyoner Liderlik Ve Etkin Yöneticilik". Beyaz Yayınları. İstanbul
- Carmen, S.T. Ve Ghinea, V.M. (2013). Pygmalion Teaching Style, Is There A Need For It? *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8 (4), 699-722
- Chadha, N. ve Narula, B. (2016). Pygmalion effect: fostering performance among adolescents. *Educational Quest; New Delhi*, 7(1), 1-4.
- Chang, J. (2011). A Case Study of the "Pygmalion Effect": Teacher Expectations and Student Achievement. *International Education Studies*, 4(1)
- Chirayath, S. Lalgem E. M., George, S.B.(2009). Expectations Come True: A Study of Pygmalion Effect on the Performance of Employees. *Management And Labour Studies*, 34(1)
- Eden, D. (1984). Self-Fulfilling Prophecy as a Management Tool: Harnessing Pygmalion. *The Academy of Management Review*, 9(1) pp. 64-73
- Eden, D., ve Ravid, G. (1982). Pygmalion vs. self-expectancy: Effects of instructor and self-expectancy on trainee performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 351-364.
- Eden, D., ve Shani, A. B. (1982). Pygmalion goes to boot camp: Expectance, leadership, and trainee performance. *Journal of Applied Psychology*, 67, 194-199.
- Eden, D., Geller, D., Gewirtz, A., Gordon-Terner, R., Inbar, I., Liberman, M., Pass, Y., Salomon-Segev, I., Shalit, M.,(2000). Implanting Pygmalion Leadership Style Through Workshop Training: Seven Field Experiments. *Leadership Quarterly*, 11(2), 171-210.
- Feldman, R. S., & Prohaska, T. (1979). The student as Pygmalion: Effect of student expectation on the teacher. *Journal of Educational Psychology*, 71, 485-493.
- George, A.St.(2006). Beyond Pygmalion: Developments and Directions in Teacher Expectations Research. *South Pacific Journal of Teacher Education*, 10(2), 41-49
- Good, T.L. (1987). Two decades of research on teacher expectations: Findings and future

- directions. *Journal of Teacher Education*, 38(4), 32-47.
- Howe, M. J.A. (2008). Pygmalion and After. *International Journal of Primary, Elementary and Early Years Education*. 3(1), 46-49
- <http://birgunbiryerde.blogspot.com.tr/2013/09/kendini-gerceklestiren-kehanet.html>
- <http://www.innovationmanagement.se/2012/10/04/believing-is-seeing-the-pygmalion-effect-and-creativity/>
- Inamori, T. Ve Analoui, F. (2010). Beyond Pygmalion effect: the role of managerial perception. *Journal of Management Development*, 29(4), 306-321
- Jenner, M. (2014). Pygmalion Effect in Management. *Management & Leadership*, <http://lemoncenter.com/pygmalion-effect-management>. 14.03.2017 tarihinde indirilmiştir
- Kashen, D. (2011). *Use the Pygmalion Effect to Create a High Performing Team*. <http://awesomeculture.com/2011/10/03/use-the-pygmalion-effect-to-create-a-high-performing-team/>. 02.01.2014 tarihinde indirilmiştir.
- King, S. S. (1971). Self-fulfilling prophecies in training the hard-core supervisors' expectations and the underprivileged worker's performance. *Social Science Quarterly*, 52, 369-378.
- Korman, A. K. (1971). Expectancies as determinants of performance. *Journal of Applied Psychology*, 55, 218-222.
- Kramer, A.B. (2002). The Pygmalion Effect: A Self-fulfilling Prophecy.” Edit 704, November 10
- Livingston, S.J. (1969). *Pygmalion in Management*. Harvard Business Review.
- Locke, A.E., White, S. (200). Problems With The Pygmalion Effect And Some Proposed Solutions. *Leadership Quarterly*, 11(3), 389–415.
- Loftus, P. (1995). The Pygmalion effect. *Industrial and Commercial Training*, 27 (4), 17–20
- Madon, S., Willard, J., Guyll M. ve Scherr, K.C., (2011). Self-Fulfilling Prophecies: Mechanisms, Power, and Links to Social Problems. *Social and Personality Psychology Compass*, 5 (8), 578–590
- Madran, H. A. D., (2004). Sosyal Sınıflandırma, Kişilerarası Beklentiler ve Kendini Doğrulayan Kehanet, *İletişim Araştırmaları*, 2(2), s. 33-53.
- McNatt, D. B. (2000). Ancient Pygmalion joins contemporary management: A metaanalysis of the result. *Journal of Applied Psychology*, 85, 314-322.
- Merton, R.K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *Antioch Review*, 8(2), 193-210.
- Morrison, S. (2017). *The Pygmalion Effect, How Leaders and Managers Can Create a Virtuous Cycle of Self-Fulfilling Prophecies*. <https://talentmanagement360.com/wp-content/uploads/2014/12/The-Pygmalion-Effect-HowLeadersManagersCreateaCycleofSelf-FulfillingProphecies.pdf>. 14.15.2017 tarihinde erişilmiştir.
- Niari, M., Manoussou, E. ve Lionarakis, A. (2016). The Pygmalion Effect in Distance Learning: A Case Study at the Hellenic Open University, 19 (1), 36-52
- Rosenthal, R. and SL Jacobson, L. (1966). Teachers' expectancies: Determinates of pupils' IQ gains. *Psychological Reports*, 19, 115-118.
- Rosenthal, R. ve Jacobson L.(1968). Pygmalion in the classroom: teacher expectation and

- pupils' intellectual development. *New York: Holt, Rinehart & Winston*, 1. 240 p.[Harvard Univ., Boston, MA and South San Francisco Unified Sch. District, San Francisco, CA]
- Rubie-Davies, C., Peterson, E.R., Sibley, C.G. and Rosenthal, R.(2014). A teacher expectation intervention: Modelling the practices of high expectation teachers. *Contemporary Educational Psychology*, 40, 72-85
- Saphier, J., Haley-Speca, M. A. ve Gower, R. (2008). *The skillful teacher: Building your teaching skills* Research for Better Teaching; 6th edition
- Stedry, A. C., ve Kay, E. (1966). The effects of goal difficulty on performance. *Behavioral Science*, 11, 459-470.
- Tauber, R.T. (1998). Good or bad, what teachers expect from students they generally get! *ERIC Clearinghouse on Teaching and Teacher Education Washington DC. s. 1-7*
- Tierney, P. Ve Farmer, S.M. (2004). The Pygmalion Process and Employee Creativity. *Journal of Management*, 30(3) 413–432
- Wang, L.(2000). “*The Upward Pygmalion Effect in the Organization*”. Masters Theses & Specialist Projects. Paper 707. Western Kentucky University
- Washington, K.R. (2008). Positive pygmalion management: Can it help urban school principals? *School Organization*, 8(1), 87-89
- Whiteley, P., Sy, T. ve Johnson, S.K. (2012). Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring Pygmalion effects. *The Leadership Quarterly*, 23 (2012) 822–834
- Wikipedia, (2017). Beklenti Etkisi. https://tr.wikipedia.org/wiki/Beklenti_etkisi. 12.03.2017 tarihinde erişilmiştir.
- Yurong,W. Ve Lin, L. (2014). Pygmalion Effect on Junior English Teaching. *Advances in Language and Literary Studies*, 5(6), 18-