



A New Perspective on Employee Motivation: The Pygmalion Effect

Deniz Palalar Alkan*
Yeditepe University

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 31.11.2018

Received in revised form:
02.03.2018

Accepted:15.04.2019

Key Words: Motivation, Expectancy Theory, Leadership, Pygmalion Effect

ABSTRACT

Objectives: This study aims to introduce the conceptual framework of the Pygmalion effect which brings a new perspective to the expectancy theory. Expectancy theory is conceptualized to explain the various individual behaviors in the organizational context. The Pygmalion effect is defined as the adaptation process of employee behaviors according to the expectation of managers. The Pygmalion effect, in the existing literature also known as "self-fulfilling prophecy", is gaining importance in today's organizational conditions.

Methods: The aim of this study, to present the conceptual framework of the Pygmalion in the organizations and to provide researchers with comprehensive and detailed information on the subject. Also, the consequences of the concept of the Pygmalion Effect, which brings a new perspective to the expectancy theory, in the modern organizational context is discussed.

Results: This study discusses the significant impact of managerial expectations on employee behavior from a conceptual perspective. Pygmalion effect due to its positive consequences in the organizational context is a concept that is emphasized and emphasized and come to the forefront in organizational behavior literature.

Originality: The study discusses the Pygmalion effect within the conceptual framework.

Çalışan Motivasyonuna Yeni Bir Bakış Açısı: Pygmalion Etkisi

Deniz Palalar Alkan
Yeditepe Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihiçesi:

Başvuru:31.10.2018

Revizyon:02.03.2019

Kabul:15.04.2019

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Beklenti Teorisi, Liderlik, Pygmalion Etkisi

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, örgüt ortamında birey davranışlarına etki eden beklenti teorisine yeni bir bakış açısı getiren Pygmalion etkisinin kavramsal çerçevesini ortaya koymaktır. Organizasyonlarda Pygmalion etkisi, çalışan davranışlarının yönetici beklentisi çerçevesinde uyarlanma süreci olarak ifade edilmektedir. Literatürde "kendi kendini gerçekleştiren kehanet" olarak da bilinen Pygmalion etkisi sonuçları bakımından günümüz örgüt koşullarında önem kazanmaktadır.

Tasarım/Yöntem: Örgütlerde Pygmalion etkisinin kavramsal çerçevesinin sunulduğu bu çalışmanın amacı araştırmacılara konu üzerine kapsamlı ve detaylı bir bilgi sunmaktır. Bununla birlikte modern örgüt yapısında beklenti teorisine yeni bakış açısı getiren kavramı etkileri bakımından ele alınmasıdır.

Sonuçlar: Bu çalışma yönetici beklentilerinin çalışan davranışları üzerindeki önemli etkisini kavramsal bir bakış açısı ile tartışmaktadır. Pygmalion etkisi, örgütsel davranış yazınında sonuçları bakımından vurgulanan ve ön plana çıkan bir kavramdır.

Özgün Değer: Çalışma, Pygmalion etkisini kavramsal çerçeve dahilinde tartışmaktadır.

1. GİRİŞ

İnsan kaynağının işletmelerde en önemli sermaye olarak genel kabul gördüğü 21. Yüzyıl yönetim anlayışında, söz konusu yeteneğin sürdürülebilirliği ön plana çıkmaktadır. 80'li yılların sonlarına gelindiğinde yönetim bilminde bakış açısı; işletmelerin teknik bir yapı olarak ele alındığı bir dönemden, etkili bir yönetimin bireylerarası olumlu ilişkiler ile gerçekleştiği bir döneme doğru ivme kazanmıştır. Bu çerçevede insan sermayesinin gücü ve işletmelere kazandırdığı katma değer anlaşılabilir, organizasyonlar birer sosyal yapı olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. İnsan kaynağının uzun vadede etkinliği ve verimliliği ancak etkili bir yönetim anlayışı ile gerçekleşebilmektedir. Etkin bir yönetim anlayışı ise yönetici ile astları arasındaki ilişki kalitesine bağlı olmakla birlikte yöneticinin astlarından beklentisi ile doğru orantıdadır. Astlarından yüksek beklentiye sahip bir yönetici onların motivasyonunu artırarak, bireylerin organizasyonlarına yönelik iş tatminini ve performans artışını sağlamaktadır.

20. Yüzyıl'ın sonlarına doğru dünya ticareti ve siyasi arenadaki gelişmeler ülkelerin ticari politikalarında değişime yol açmıştır. Bu değişimler uluslararası ticarete sınırların ortadan kaldırılmasını sağlayarak, işletmeler arasındaki rekabeti bölgesellikten kurtarmış; küresel bir seviyeye taşımıştır. Bu gelişmelere paralel olarak iletişim ve teknolojik alandaki değişimler ve değişimin artan hızı her alanda etkili olmaya başlamıştır. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler geleneksel ekonomi ve işletme yönetiminde köklü değişikliklere yol açmıştır. "Bilgi Çağı" olarak adlandırılan yaşadığımız çağ, kendisini sürekli yenilemeyi zorunlu kılan, 'bilgi ekonomisi' olarak ifade edilen yeni bir ekonomik yapıyı ortaya çıkarmıştır. Drucker söz konusu değişimi sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci şeklinde tanımlamaktadır. Bununla birlikte Drucker bilgi ekonomisine geçiş sürecini yeni kurum ve prosedürlerin ortaya çıkmasıyla bilgi toplumunun dinamiklerini oluşturmaya başladığını öne sürmektedir (Drucker, 1995, s. 355).

Yeni ekonomik düzen, fiziksel ya da maddi varlıklar üzerine inşa edilen geleneksel ekonomik bakış açısını değiştirerek, maddi olmayan unsurlar üzerinde inşa edilmesini önermektedir. Sanayi ekonomisinde yatırımlar büyük ölçüde makine, teçhizat gibi maddi unsurlara yapılırken; günümüz ekonomisinde yatırım artık bilgi temellidir. Bu noktada sahip olunan insan sermayesi önem kazanmakla birlikte yeterlilik ve uzmanlık düzeyinin geliştirilmesi de yatırımın yönünü belirlemektedir (Edvinsson ve Malone, 1997, s.367). Rekabet anlayışının giderek zorlaştığı ve değişim olgusunun iş dünyasında bir norm haline geldiği günümüz koşullarında, mevcut konumların korunabilmesi ve efektif kararların alınması noktasında insan unsuru ve insan odaklı yönetim anlayışı işletmelerde ön plana çıkmaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı ile sahip oldukları insan sermayesi doğru orantılıdır. Bu nedenle sektörel farklılıkların etkisinden bağımsız bir şekilde işletmeler, yaratıcılık kaynağı olan yetkinlik düzeyi yüksek çalışanları kendine çekmek ve uzun vadede bu sermayeyi etkin bir şekilde yönetme zorunluluğu ile karşı karşıyadır. İş görenin sahip olduğu bireysel bilgiyi katma değer yaratacak bir biçimde organizasyona aktarması bireyin motivasyonu ile ilişkilidir. Sahip olunan insan sermayesinin etkin kullanımı harekete geçirilerek, yönlendirilmesi ve etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir (Edvinsson, 2002, s.123). Bu çalışma çerçevesinde öncelikli olarak insan sermayesinin etkin ve verimli kullanımı adına yönetim literatüründe sıklıkla ele alınan motivasyon süreci incelenecektir. Sonrasında ise özellikle beklenti teorisine yeni bir bakış açısı getiren Pygmalion etkisi anlatılacaktır. Etkin bir yönetim anlayışı yöneticilerin astlarına ilişkin beklentileri ile yakından ilişkiye sahiptir. Bu sebeple olumlu iş tutumlarının geliştirilmesi ve iş tatmini artırıcı niteliği göz önünde bulundurulduğunda yönetici davranış ve beklentileri önemli bir çalışma alanıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Motivasyonun Temelleri

Motivasyon üzerine literatürde farklı tanımlar yer almaktadır. Ancak en yalın şekilde motivasyon, bir bireyi etkileyerek belirli bir davranışa ve duruma yöneltilmesi adına harekete geçirme sürecidir. Türk Dil Kurumunca belirtildiği gibi motivasyon, isteklendirme, güdüleme olarak da ifade edilmektedir. Organizasyon bağlamında motivasyon tanımı ise iş göreni beklenen nitelik ve nicelikte görevini icra etmesi adına etkileme sürecidir. Bu çerçevede örgüt üyelerinin ortak bir amaç doğrultusunda harekete geçirilmesi adına sergilenen çabaların tümü olarak da tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013, s. 207). Motivasyon kavramında ihtiyaç, dürtü ve güdü gibi bir takım alt kavramlar bulunmaktadır. Her bireyin yaşamı boyunca bir takım ihtiyaçları vardır. Bu noktada söz konusu ihtiyaçlar giderilir ise mutlu aksi takdirde mutsuz olacaktır.

İhtiyaçlar birincil ve ikincil olarak iki kategori altında sınıflandırılmıştır. Birincil ihtiyaçlar aynı zamanda fizyolojik gereksinimler olarak ifade edilmekle birlikte bireylerin hayatlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan ihtiyaç kategorisidir. Söz konusu ihtiyaçlar evrensel olup yoğunluk derecesi farklılık göstermektedir. Beslenmek, uyku, nefes almak ve cinsel ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlara örnek teşkil etmektedir. İkincil ihtiyaçlar ise sosyo-psikolojik olarak nitelendirilen gereksinimlerdir. Somut gereksinimlerden ayrı olarak bu ihtiyaçlar bireyin yaşamdan ve etkileşim halinde bulunduğu çevresinden edindiği deneyimler ile koşullanır ve fiziksel ihtiyaçlara göre daha kompleks bir yapıya sahiptirler. Sosyo-psikolojik gereksinimler öznel bir yapıdadır ve bireyin olgunluk derecesi ile doğrudan ilişkilidir. Fiziksel ihtiyaçlardan bir diğer farkı ise bireyin biliş düzeyinde

gerçekleşmesi; söz konusu gereksinimlerin farkındalığına zaman içerisinde varması veya farklılık göstermesidir. İkincil ihtiyaçlara örnek olarak mükâfat, statü, öz saygı gibi gereksinimler örnek gösterilmektedir (Robbins ve Judge, 2013, s. 209).

İhtiyaçlar bireyleri bilişsel olarak uyandırarak birtakım davranışlara yöneltmektedir. Bu durum dürtü olarak ifade edilmektedir. En belirgin dürtüler içsel dürtüler olarak kategorize edilmiştir. Dürtü aynı zamanda bir bireyi harekete geçiren, belirli bir seçime iten etkileyici kuvvet ve faktörler olarak tanımlanabilmektedir. Güdülerin önceden gözlemlenmesi mümkün olmamakla birlikte bireyi harekete geçiren bu dürtüler ancak tahmin edilebilir niteliktedir (Özgülven, 2003, s.139). İster fizyolojik ister soysa- psikolojik olsun güdülerin varlığı bireyleri birtakım davranışlara yöneltmektedir. Söz konusu davranışlar belirli bir amacı gerçekleştirme noktasında gelişme gösterir ve doyum noktasına varıldığında birey ihtiyaç ile birlikte güdünün ortaya çıkarmış olduğu davranış terk eder. Öte yandan farklı bir zaman diliminde ortaya çıkacak yeni ihtiyaçlar güdülerini yeniden harekete geçirebilir. Bu nedenle güdülerin dinamik bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Bu çerçevede motivasyon sürecini yeniden tanımlarsak; bireyi belirli bir davranışa iten, bu davranışların frekansını belirleyen, davranışlara yön veren ve sürekliliğini sağlayan içsel ve dışsal mekanizmaların bütünüdür diyebiliriz.

İş hayatında motivasyon kavramı ise kişisel ihtiyaçlarını tatmin etme güdüsü ile harekete geçen iş görenin örgütsel amaçlara ulaşmak için sarf ettiği çabadır. Örgüt açısından motivasyon süreci iş görenin çalışmaya iten ve devamlılığını sağlayan güçlerin toplamıdır (Latham ve Ernst, 2006, 2.181). Buradaki en önemli husus örgüt üyelerinin ortak bir hedef etrafında birleştirilmesi, yönlendirilmesi ve harekete geçirilmesidir. Sanayi Devrimi'nin getirmiş olduğu iş bölümü ve uzmanlaşma gibi yeniliklerin, çalışan üzerinde işe ve örgüte karşı isteksizlik ve direnç gibi olumsuz etkilerin ortaya çıkışı, motivasyon sürecinin çalışma hayatındaki önemini ortaya koymuştur. Bu noktada motivasyon üzerine yapılan çalışmalar temelde, iş görenleri yeniden istekli ve işe ilgili kılmaların yöntemlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Özellikle bireyler arasındaki motivasyonel farklılıkların belirlenmesi de söz konusu çalışmaların önemli bir sorunsalıdır.

1800'lü yıllarda sanayi devrimiyle birlikte teknoloji ön plana çıkarak, üretim hacmini arttırmış ancak iş görenlerde işe karşı ilgisizlik ve memnuniyetsizlik gibi olumsuz tepkilere de yol açmıştır. 1900'lü yıllara gelindiğinde ise bireyin çalışma hayatındaki önemi azalırken; makineleşme ve otomasyon değer kazanmıştır. Bu süreçler ile birlikte işletmelerde temel amaç üretim maksimizasyonu ile yüksek kar elde etme çabasıdır. Rekabetin artan baskısı insan unsurunu metalaştırmış; bireyi bir girdi olarak ele almıştır. Bu durum bireyin iş koşullarını hem zorlaştırmış hem de tekdüzeleştirmiştir. Böylelikle işe ilgisizleşen ve tatmini azalan iş görene yönelik yönetimin bakış açısı "sadece ekonomik araçlar ile motive edilen çalışan ve tembel olan" bir anlayışa doğru evrilmiştir. Klasik yönetim düşüncesi olarak ifade edilen bu görüş; bireyin salt mali teşvikler ile motive edildiğini ve verimliliğinin sadece maddi unsurlar ile arttırıldığını öne sürmektedir. İşletmelerin teknik bir sistem olarak ele alınması da geleneksel yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2004, s.276).

İnsanın sosyo-psikolojik bir varlık olduğu olgusu, yönetimde insan ilişkileri modeli olarak geliştirilen anlayış ile birlikte ortaya çıkarak; organizasyonları sosyo-teknik sistemlere dönüştürmüştür. Özellikle Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yönetilen Hawthorne çalışmaları olarak adlandırılan araştırmalar sonucunda, verimliliğin önemli itici kuvvetinin fiziki koşullardan önce, sosyal faktörler olduğu ortaya konulmuştur. Hawthorne araştırmaları; iş görene değer verilmesi, başarılarının takdir edilmesi ve bir grup şeklinde çalışma arzusu, işbirliği düzeyi ve grup içi iletişim, işyerinde yaratılan güven ortamı gibi unsurların, örgütsel verimlilik ve kalitenin belirleyici etmenleri olduğunu savunmuştur. 1957-1964 yıllarında Chris Argyris tarafından geliştirilen olgunluk teorisi de benzer şekilde, örgütün yönetim anlayışı çerçevesinde bireyin gelişimine olanak verilmesi üzerine odaklanmıştır. Çalışanın yetki ve sorumluluk alanının genişletilebileceğinin altını çizen Argyris, böylelikle hem bireysel hem de örgütsel performansının iyileştirilebileceği fikrini öne sürmüştür (Dessler, 2000, s.92).

Neoklasik yönetim anlayışını savunan bir diğer araştırmacı Douglas McGregor ise geliştirmiş olduğu X ve Y teorisinde, örgüt bağlamında insan profilini ortaya koymayı amaçlamıştır. Söz konusu kuramda iki farklı insan tipolojisi ortaya konulmuş ve karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. X tipi insan, doğası gereği çalışmayı sevmemekte ve olabildiğince işten ve sorumluluktan kaçmaktadır. X tipi birey daha ziyade yönetilmeyi beklemektedir. McGregor bu sebeple, X tipi insanı motive etmenin, ancak bireyi kontrol altında tutarak; yeri geldiğinde ödüllendirilip yeri geldiğinde de cezalandırılarak mümkün olduğuna inanmaktadır. Diğer bir açıdan Y tipi bireye göre çalışmak doğal bir istektir ve birey çalışmak ile tatmin olmaktadır. Bu durumdan ötürü Y tipi insan kontrol mekanizması ve cezalandırma yerine daha ziyade sorumluluk ve yetki verilerek sahip olduğu yaratıcılığı ortaya çıkarılmalı ve teşvik edilmelidir.

Motivasyonda kapsam teorileri çerçevesinde geliştirilen bir başka yaklaşım ise Maslow'un eksik noktalarını tamamlama çabası ile gerçekleştirilmiş olan ERG kuramıdır. Alderfer, Maslow gibi ihtiyaçlar sıralaması yapmış; ancak bireyi motive eden ihtiyaçlar hiyerarşisini üç grup içinde kategorize etmiştir. Var olma ihtiyacı (fiziksel ve maddi ihtiyaçlar), ilişki ihtiyacı (bireyin diğerleri ile ilişki kurma isteği) ve gelişme ihtiyacı (bireyin sorun çözmede kullanacağı beceri ve yetenekleri) şeklinde ifade edilmektedir (Alderfer, 1969, s.148). ERG teorisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzemekle beraber; belirli bir farklılık ortaya koymaktadır. Bu farklılık Maslow'un ihtiyaçlar terosine yöneltilen en önemli eleştirilerden birinden yola çıkılarak oluşturulmuş olup; ERG teorisinde birey iki ihtiyacı aynı anda karşılayabilmektedir. Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör kuramı ise

bireylerin örgütsel bağlamdaki motivasyon unsurlarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Serbest görüşme tekniği kullanılarak geliştirilen çalışma belirli koşulların yokluğunda bireylerin tatminsizliklerini keşfetmiştir. Ancak çalışmanın en önemli bulgularından biri ise söz konusu faktörlerin varlığının da aynı zamanda motive etmediğidir. Hijyen ya da dışsal faktörler olarak adlandırılan bu unsurların varlığı bireyi motive etmemekte; ancak yokluğu bireyi tatminsizliğe itmektedir (Robbins ve Judge, 2013, s.318). Maaş, iş güvenliği, kurum politikaları ve çalışma şartları gibi ifade edilen bu faktörler olmadan çalışanların motivasyonu mümkün olmamaktadır. Motive edici içsel faktörler ise başarı, mesleki gelişim ve terfi imkanı, takdir, sorumluluk gibi bireyi motive eden unsurlar olarak ifade edilmiştir. Motive eden içsel faktörlerin işlevini yerine getirilebilmesi ancak hijyen faktörlerinin asgari koşullarda sağlanması ile mümkündür (Sabuncuoğlu, 2001, s.28).

Kapsam teorileri bağlamında geliştirilen ve bu çalışmada ele alınacak olan son çalışma David McClelland'ın ortaya koyduğu Başarı İhtiyacı Teorisi'dir. McClelland insan ihtiyaçlarını başarıma, ilişki kurma ve güç olarak üç grup altında sınıflandırmıştır. Söz konusu teorinin diğer kapsam teorilerinden farkı söz konusu ihtiyaçların doğuştan değil; hayat boyunca öğrenilebilir olmasıdır (Northcraft ve Neale, 1990, s.141). Teoride en fazla üzerinde durulan ihtiyaç başarıdır ve başarı ihtiyacı verilen görevin üstesinden gelebilme, başarıma isteği ve hedeflere ulaşmayı ifade etmektedir. Teori kapsamında ifade edilen ilişki kurma sınıflandırmasında ise, bireyin zamanının çoğunu diğerleri ile yakın ilişkiler kurması adına çaba sarf etmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Söz konusu güdü bireyleri kişilerarası ilişkiler kurmak ve geliştirmek adına harekete geçirerek motive etmektedir. Son grup, güç ihtiyacı ise bireyin diğerlerini kontrol etme arzusunu gerçekleştirme adına güdülendiğini savunmaktadır (Robbins ve Judge, 2013, s.320).

Geleneksel motivasyon veya kapsam teorileri zaman içerisinde gelişerek süreç teorilerinin ortaya çıkışına temel hazırlamıştır. Kapsam teorileri bireyin içten gelen ihtiyaçlarından kaynaklanan motivasyon unsurlarını incelemeye odaklanmıştır. Süreç teorilerine göre ise ihtiyaçlar bireyi belirli bir davranışa sevk eden faktörlerden sadece biridir (Koçel, 2001, s.644). Bu kuramlar kapsam teorilerinde ele alınan ihtiyaçların öznelliğini vurgulayarak; bu ihtiyaçların değişkenliğini ileri sürmüştür. Bu nedenle süreç teorileri bireyi belirli bir davranışa yönlüten olaylar üzerine odaklanarak bir güdüyü davranışa sevk eden bilişsel süreçler üzerine odaklanmıştır (Rollinson ve Broadfield, 2002, s.203). Çalışma kapsamında ele alınacak süreç kuramları klasik şartlanma teorileri, eşitlik teorisi, amaç ve son olarak Pigmalyon etkisini de içine alan beklenti teorileri olacaktır.

Şartlanma kısaca klasik ve davranışsal olarak iki kategori altında ele alınabilmektedir. Motivasyon süreci içinde önemli nokta davranışsal şartlanmadır. Thorndike tarafından ortaya konulan davranışsal şartlanma, Skinner tarafından geliştirilmiştir. Skinner, davranışsal şartlandırma kapsamında, bireyin sergilediği davranış ödüllendirme ve benzeri olumlu davranışlar ile pekiştirildiğinde söz konusu davranış sergileyeceğini; aksi durumda ise davranışın tekrarlanmayıp terk edileceğini savunmaktadır (Robbins ve Judge, 2013, s. 248). Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, bireyin süreklilik içerisinde ücret, terfi, statü gibi konularda kendini diğer çalışanlarla kıyasladığı düşüncesine dayanır. Bu karşılaştırma algısı sonucu birey eşitsizlik durumu içerisinde hissediyorsa söz konusu durumu giderici davranışa yönelmektedir (Tucker et al., 2002, s.478).

Locke tarafından ortaya konulan amaç teorisinde ise, bireye erişilmesi zor ve yüksek hedef belirlendiğinde, daha kolay elde edilebilecek hedefe kıyasla daha fazla motive olacağı ve daha yüksek performans sergileyeceği inancı bulunmaktadır. Locke hedef belirlemenin önemini vurgulayarak, belirlenen hedeflerin ulaşılabilir olmasını ve yönetim tarafından açık bir iletişim zemininde net bir biçimde iletilmesini önermiştir. Belirlenen hedefin aynı zamanda bireyin yetkinliğini ortaya koymada ve kişiyi geliştirici nitelikte olması önemlidir.

Beklenti üzerine Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramına göre, bireyin güdülenmesi, belirli bir davranışın amaca ulaşacağı beklentisi ve bireyin söz konusu amaca verdiği önemin çarpımına eşittir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.214). Teoride bireyin bir sonucu elde etmeye yönelik istekliliği valans olarak ifade edilmiştir. +1 ile -1 arasında bir değer olarak ele alınan valans amaca ulaşma isteğinin önem derecesidir. Kuramdaki bir başka değişken olan beklenti ise bireyin belirli bir davranışının onun belirli bir sonuca ulaştıracağı konusundaki inancının şiddetidir. Beklenti ise 0 ile 1 arasında bir değere sahiptir. Birey sergilediği belirli bir davranış ile istediği sonuca ulaşabileceğine inanıyor ise beklenti 1 olarak değerlendirilir. Son unsur olan araçsallık ise birincil kademe sonuçlarının ikincil sonuçlara ulaştıracağı hususunda bireyin sahip olduğu sübjektif olasılıktır. Diğer bir ifade ile çalışanın maaş artışı ancak yüksek statü, yaşam koşullarının iyileşmesi adına bir araçtır. Yoksa tek başına maaş artışının sonuçlara olan etkisi göz ardı edilirse bir anlamı olmayacaktır (Koçel, 2007, s.218; Robbins ve Judge, 2013, s. 226). Porter ve Lawler tarafından geliştirilen beklenti kuramında ise ödülün değeri ve olasılığına göre motivasyonun ve çabanın derecesi ele alınmıştır. Vroom'ın modeli temel alınarak geliştirilen bu kuramda, beklenti ve valansa ek olarak çalışanın yetenek, nitelik ve rol algılarının motivasyon üzerindeki etkileri de ele alınmıştır. Diğer bir ifade ile gerekli bilgi, yeteneğe sahip olmayan çalışanın söz konusu nitelikler ile donanımı yoksa sergilediği çaba başarı ile sonuçlanmayacaktır. Algılanan rol ise çalışandan beklenen davranışlardır. Örgütün her üyesinin örgüt içinde rol çatışmasının engellenmesi adına uygun rol anlayışına sahip olması gerekmektedir (Rose et al., 2002, ss. 469-470).

Beklenti teorileri örgütsel bağlamda önemli bir yere sahiptir. Öncelikli olarak çalışanların tümü aynı amaçlara sahip değildir. Bu sebeple belirli sonuçlara verilen önem de benzer şekilde değişkenlik göstermektedir. Yöneticilerden çalışanların

beklentileri ve çekicilik açısından nelere önem verdikleri konusunda bilgi sahibi olmaları beklenmesi ile birlikte yöneticinin astlarından beklentisi aynı zamanda pygmalion etkisini ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile yönetici beklentisi astın gerçekliği haline dönüşerek örgütsel performansın belirleyicisi olarak önemli bir etkiye yol açmaktadır. Bu noktadan hareketle bir sonraki başlık altında beklenti teorisini yeni bir bakış açısı ile ele alan pygmalion etkisi ele alınacaktır.

2.2. Beklenti Teorisine Yeni bir Bakış Açısı: Pygmalion Ekisi (Kendi Kendini Gerçekleştiren Kehanet)

Karmaşık bir bilgi işleme mekanizmasına sahip insan beyni farklı kaynaklardan gelen, sınırsız bilgi karşısında bu süreci kolaylaştıracak çözümler aramaktadır. Bu süreçte elde edilen bilgi yükünü algılaması, değerlendirmesi, yorumlaması kısacası çevresindeki her uyarana tepki verme noktasında yeterince zamanı yoktur. Bu sebeple birey sınırlı rasyonellik içerisinde hareket etmekle karşı karşıya kalarak; en az zaman ve çaba gerektirecek bir biçimde bilgi işleme yolunu seçmektedir. Birey çevresindeki bu belirsizliği en aza indirmek adına öncelikli olarak sınıflandırma eğilimine gider. Sosyal psikoloji disiplininin önemli kuramlarından Sosyal Kimlik Kuramı gruplar arası ilişkilerin incelenmesi amacı ile geliştirilmiştir. Konu üzerine kapsamlı bir çalışma yapan Henri Tajfel, kuramı, bireyin belirli bir gruba olan aidiyeti ve ait olduğu gruba yüklediği anlam ve duygusal değer olarak ifade etmiştir (Haslam, 2004, s.21). Kendisini belirli bir sosyal çevre kapsamında değerlendiren bireyin, aidiyet hissettiği grubu iç grup, ötekileri ise dış grup şeklinde sınıflandırdıkları gözlemlenmektedir. Bireylerin gerçekleştirdikleri bu sınıflandırmaların ise sahip oldukları özellikleri ile bağdaştığını ortaya koymaktadır (Ashforth ve Mael, 1989, s.21). Sınıflandırma eğiliminin altında iki temel neden yatmaktadır. Öncelikle birey bilişsel olarak sosyal çevreyi sınıflandırarak, belirli bir düzen temeline oturtmakta, böylece diğerlerini tanımlamada sistematik bir yaklaşım geliştirmektedir. İkinci neden ise sosyal sınıflandırmanın aynı zamanda bireyin kendini ve sosyal çevresini tanımlamasına yardımcı olmasıdır.

Bireyin ait olduğu topluluğun belirlediği sosyal normlar çerçevesinde hareket etmesi beklenmektedir. Bireyin ne zaman ve nasıl davranması gerektiğine ilişkin bu beklentiler büyük oranda ait olunan grup üyelikleri ve bu üyeliklere yüklenen değerler tarafından şekillendirilir (Andaç ve Demirtaş, 2012, ss.5-6). Literatürde birçok araştırmaya konu olan beklenti daha önce de ifade edildiği üzere bireyi belirli bir davranışa yönlendirmektedir. Andaç ve Demirtaş (2012)'a göre bu bağlamda beklenti, davranışlara iki biçimde yön vermektedir;

Beklentiler bireyde algısal uyuma ya da algısal yanlılığa yol açmaktadır. Bireyin algılama sürecinde kendisinden beklenen ile uyumlu olacak şekilde hareket ettiği gözlemlenmektedir. Ancak buradaki önemli nokta sürecin bireyde bilişsel olarak gerçekleşmesidir. Birey kendisinden beklenen bir doğrultuda davranış sergiliyor ise bu normlar dahilinde; aksi bir durumda davranış sergiler ise istisnai bir durum olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu koşullarda birey bir takım yargı kalıplarına maruz kalmakla birlikte davranış normlar dahilinde pekiştirilecektir. Kız öğrencilerin sayısal becerilerin düşük olduğu kalıp yargısına sahip birey algıda seçicilik yolu ile beklentisine uygun olan kız öğrencileri normlar dahilinde; başarılı olanları ise istisna olarak değerlendirecektir.

Beklentiler aynı zamanda bireyde davranışsal bir uyuma yol açabilmektedir. Literatürde kendini gerçekleştiren kehanet şeklinde ifade edilen bu durum bireyin diğerlerinin beklentileri doğrultusunda hareket etmesi olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıda da ifade edildiği üzere özellikle eğitim bilimlerinde pek çok çalışmaya konu olan Pygmalion etkisi ya da kendi kendini gerçekleştiren kehanet yönetimde yöneticinin astlarına yönelik olumlu ve yüksek beklentisinin astlarda yüksek performansa yol açacağını ifade etmektedir. Robert Merton tarafından ilk olarak literatüre kazandırılan Pygmalion etkisi "belli bir duruma ilişkin tanımlamalar ya da beklentiler; zamanla bu durumun ayrılmaz bir parçası haline gelir ve bir sonraki süreçleri etkiler" şeklinde ifade edilmiştir (Merton, 1948, s.195).

Örgütlerde ise yönetici astına yönelik beklenti geliştirirken, ast da yöneticisinin kendisi ile ilişkili bu beklentilerini algılamakta ve bu durum sonucunda ast daha yüksek performans sergilemektedir. Burada öncelikli vurgu yönetici üzerindedir. İkinci olarak yöneticinin astına özel ilgi göstermesi ve yüksek beklentisi astı tarafından algılanarak; astın yönetici beklentisi doğrultusunda harekete geçmesini sağlar. Diğer bir ifade ile yönetim literatüründe Pygmalion miti odak noktasını yönetici üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Pygmalion Etkisi olarak ifade edilen kavram, yöneticinin astına özel ilgi harcıyarak, bireyin performansını geliştirme yönelimi olarak ifade edilmektedir (Kamphorst ve Swank, 2010, s.18).

Daha öncede ifade edildiği üzere beklentiler bireylerin davranışına yön veren; hedeflerine ulaşmaya yönelten önemli güdülerdir. Beklentiler özellikle organizasyon içinde otorite sahibi bireyler tarafından ve buna ek olarak bireyin kendisi tarafından da gerçekleştirilebilmektedir. Liderlik üzerine yapılan çalışmalar farklı liderlik tipolojilerini ortaya çıkarmakla birlikte liderlik olgusunu bir süreç şekline evrilmesini sağlamıştır. Bu çerçevede hem liderin liderlik özellikleri hem de liderin çalışanlarına yönelik davranışlarının önemi ortaya çıkmıştır. Yapılan bazı araştırmalar bazı yöneticilerin astlarının performanslarını artırma eğiliminde davranışlar sergilediklerini; bazılarının ise astlarının başarabilecekleri performanstan daha düşük şekilde davranmaya itecek davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Yöneticinin söz konusu davranışı ise astlarından beklentileri ile ilişkilidir. Kısacası astlar yöneticilerinin beklentisi doğrultusunda performans sergilemektedir (Sterling ve Livingston, 1988, s.5).

Adını Yunan mitolojisinden alan Pygmalion etkisi, Kıbrıslı bir heykeltıraşın yarattığı Galatea adlı heykele âşık olması; aşkının gerçekleşmesi adına Venüs'ten ona can vermesini istemesi ile başlar. Venüs, Galatea'ya can bağışlar ve sonucunda Kıbrıslı heykeltıraş Pygmalion ve Galatea sevgili olurlar (McNatt, 2000, s.314). Hikâye, George Bernard Shaw tarafından kaleme alınan Pygmalion adlı eserde hayat bulmuştur. Eserde eğitimin ve otoritenin temsilcisi olan Profesör Higgins, çiçekçi kız Liza Doolittle'in uygun bir eğitim sürecinden sonra bir hanımefendiye dönüşeceğini iddia eder (Şenlen, 2008, s.31). Senaryoda George Bernard Shaw "bir hanımefendi ile çiçekçi kız arasında temel fark onun nasıl davrandığı değil; ona nasıl davranıldığıdır" der. Bu durum literatürde Pygmalion yani kendi kendini gerçekleştiren kehanet etkisidir. Çiçekçi kız ise Profesör Higgins'e her zaman çiçekçi kız olduğunu; çünkü Higgins'in ona her durumda çiçekçi kız gibi davrandığını söyler (Sterling ve Livingston, 1988, s.7).

Bireyin davranışları üzerinde diğerlerinin beklentilerinin etkisi davranış bilimlerinde sıklıkla ele alınan bir konudur. Kavram özellikle eğitimbilimlerinde farklı çalışmalar kapsamında ele alınmıştır (Reynolds, 2007, 476). Ancak literatürde pygmalion etkisi üzerine ilk ampirik çalışma Rosenthal ve Jacobsen (1968) tarafından gerçekleştirilmiştir. Rosenthal ve Jacobsen (1968) çalışma kapsamında öğretmen beklentilerinin öğrencilerin öğrenme performansının üzerine olan etkilerini araştırmışlardır (Jacobsen, 1968, s.20). Araştırmaya katılan öğretmenlere sınıflardan rastgele seçilen bazı öğrencilerin diğerlerine oranla daha zeki oldukları söylenmiş; bu öğrencilerin bir sonraki eğitim yılında daha başarılı olacakları ifade edilmiştir. Araştırmada seçilen öğrencilerin IQ seviyelerinde bir fark olmamasına rağmen zeki olduğu söylenen öğrencilere öğretmenlerin daha özverili ve ilgili davrandıkları; beklentilerini de yüksek tuttıkları gözlemlenmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin iki gruba yönelik davranışlarının farkında olmamaları çalışmanın en ilgi çekici noktalarından olmuştur.

Pygmalion etkisi, eğitim psikolojisinde ve örgütsel davranış literatüründe yapılan ampirik çalışmalar ile destek bulunmaktadır (Eden ve Greenberg, 2003, s.91). Ancak söz konusu çalışmaların daha sıklıkla eğitim kurumlarında öğretmen beklentilerinin öğrenci performansı üzerindeki etkisini ele aldığı gözlemlenmektedir (Alpert, 2014, s.54; Babad, Bernieri, Rosenthal, 1989, s.92; Rowe ve O'Brien, 2002, ss.612-614). Çalışmaların bulguları öğrenci performanslarındaki artışı ortaya koyarak; çalışma çerçevesinde geliştirilen hipotezlerin kabulü ile desteklenmiştir. Eğitim kurumları dışında pygmalion etkisinin araştırıldığı ilk çalışma King tarafından sanayi sektöründe gerçekleştirilmiştir (Sidney, 1972, s.372). Benzer şekilde çalışma sonuçları pygmalion etkisini ortaya koymuştur. King'in ve eğitim bilimlerinde Pygmalion etkisi üzerine gerçekleştirilen çalışmalardan esinlenen Eden ise benzer etkinin işletmelerde uygulanabilirliğini sorgulamıştır (Eden et al., 2000, s.172). Böylelikle kendini gerçekleştiren kehanetin organizasyonlarda da uygulanabilirliği; söz konusu etkinin işletmelerdeki yönetici beklentilerinin astların performansı üzerindeki etkisi yeni bir araştırma alanı doğurmuştur. Örgütler üzerinde Pygmalion etkisi Livingston tarafından gerçekleştirilen farklı deneysel çalışmalar ile de desteklenmiştir (Livingston, 1988, s.4).

Pygmalion etkisi üzerine yapılan bir çalışma Amerika Birleşik Devletleri Deniz Donanması'nda gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında yürütülen projede yönetsel beklentilerin artması ile düşük performanslı denizcilerde performans artışı hedeflenmiştir. Bu amaç çerçevesinde 3 farklı çalıştay gerçekleştirilmiştir. İlk çalıştayda yetki sahibi olan üst düzey rütbeli askerlere (komutanlara) Pygmalion kavramları anlatılmıştır. Bu çalıştayın amacı yöneticilerin mevcut negatif beklentilerinin değiştirilmesine yöneliktir. İkinci çalıştayda ise kıdemli yöneticilere danışmanlık ve rehberlik hizmetinin verilmesidir. Son çalıştayda ise düşük performanslı olan denizcilere kişisel gelişimlerinin artırılması yönünde eğitim verilmesidir (Crawford, Thomas, Fink, 1980, s. 484). Çalışma bulguları ile birlikte işletmelerde pygmalion liderlik yaklaşımı ve örgüt geliştirme uygulamalarında pygmalion etkisinin kullanılması hususunda uygulamalar başlatılmıştır.

Pygmalion etkisinin ele alındığı bir başka çalışma ise İsrail Savunma Güçleri'nde gerçekleştirilmiştir. 15 hafta süren ve tesadüfi örneklem yolu ile seçilen 105 İsrail askerinin katılım gösterdiği araştırma sonucunda kendisinden daha yüksek bir performans göstermesi beklenen askerlerin çalışma sonunda lider davranışlarını pozitif yönde algıladıkları ve olumlu tutum ve davranışlar sergiledikleri gözlemlenmiştir. Çalışmanın en önemli katkılarından biri de kavramın yaş farkı olmadan farklı alanlarda da etkisi olduğunu ortaya koymasındadır (Eden ve Shani, 1982, s.195). Pygmalion etkisinin araştırıldığı bir başka çalışmada, benzer şekilde tesadüfi örneklem yolu ile seçilen kadın ve erkek yöneticiler ile farklı cinsiyet grubundan olan astları üzerinde yoğunlaşmıştır. Çalışmada cinsiyet faktörü önemli bir farklılık teşkil etmemekle birlikte her cinsiyet kombinasyonu arasında pygmalion etkisi çalışma bulguları ile desteklenmiştir. Çalışmanın farklı kültür koşullarında gerçekleştirilmiş olması pygmalion etkisinin farklı kültürel koşullarda da ortaya çıktığını ortaya koymaktadır (Eden et al., 2000, s.173).

Livingston'un 1988 yılındaki "Yönetimdeki pygmalion" adlı çalışması yönetici geliştirme programlarında kullanılan bir kaynaktır. Livingston, yöneticilerin olumlu veya olumsuz beklentilerinin astların performansları üzerinde önemli etkiye sahip olduğu düşüncesinden hareketle birtakım araştırmalar yapmıştır. Söz konusu çalışmalar yukarıda da ifade edildiği üzere Albert King'in çalışması ile ampirik destek bulmuştur. Livingston, pygmalion etkisinden derlediği çalışmada birtakım sonuçlar ortaya koymuştur. Bunlar (Bayrakçı, 2017, s.413);

- Yöneticilerin astlarından beklentileri ve onlara karşı nasıl davrandıkları büyük ölçüde astların performanslarını ve kariyer gelişimini belirler.

- Üstün yöneticinin benzersiz bir özelliği astlarından gerçekleştirebileceği yüksek performans beklentisi yaratma becerisidir.
- Daha az etkili yöneticiler ise benzer beklentiler geliştirmede başarısız olur ve sonuç olarak astlarının üretkenlikleri zarar görür.
- Astların, kendinden beklenen doğrultusunda davrandıkları gözlemlenmektedir.

Yönetici beklentilerinin değerlendirildiği başka bir çalışma Alfred Oberlander tarafından 1961 yılında gerçekleştirilmiştir. Bir sigorta şirketi çalışanları üzerinde yapılan çalışmanın amacı yönetici beklentileri ile verimlilik arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Çalışmada Oberlander çalışanları üç farklı gruba ayırmıştır. Bu gruplar üstün, orta kademe ve düşük verimli personel olarak belirlenmiştir. 6 kişiden oluşan her grubun yönetimine başarı oranına göre bir yönetici tahsis edilmiştir. Üstün verimli olan grup, sahip oldukları yüksek iş birliği ve takım aidiyeti nedeniyle diğer çalışanlar tarafından da “üstün personel” olarak atfedilmeye başlanmıştır. Yöneticinin yüksek beklentisi üstün performanslı grubun verimliliğini aynı oranda artırarak 12 haftalık çalışma sonucunda beklenenin daha ötesinde bir verimlilik artışı ile sonuçlanmasına yol açmıştır. Çalışmada yöneticilerinin düşük beklentisine sahip düşük verimli personel olarak değerlendirilen çalışanların ise verimliliği çalışma öncesindeki verimliliklerine oranla düşüş göstermiştir (Oberlander, 1963, s.5).

Yönetim alanında pygmalion etkisinin araştırıldığı bir başka çalışma Reynolds (2002) tarafından gerçekleştirilmiştir. Hizmet sektöründeki bir şirket çalışanları üzerinde ele alınan çalışmanın amacı yönetici beklenti ve davranışları ile ast performansı arasındaki ilişkide etki edebilecek demografik değişkenlerin ortaya konmasıdır. Çalışmanın ana sorunsalı pozitif yönetici beklentisinin astların öz yeterliliğine olumlu yönde etki edeceği; negatif yönetici beklentisinin ise benzer şekilde astların öz yeterliliklerine negatif yönde bir etki edeceğidir. Çalışma bulguları olumlu yönetici beklentilerinin astların öz yeterlilikleri üzerinde olumlu ve pozitif yönde bir etkisini ortaya koymuştur (Reynolds, 2002, s.4).

2.2.1. 4 Etmen Pygmalion Modeli

Rosenthal ve Jacobsen'ın 1968 yılındaki “Sınıftaki Pygmalion” adlı çalışması eğitim bilimlerinde önemli bir yere sahiptir. Araştırmada ilkökul öğrencilerine genel kabul gören bir zekâ testi uygulanmıştır. Öğretmenlere tesadüfi olarak seçilen ve esasında diğer sınıf arkadaşlarından bir farkı olmayan bir grup öğrencinin test sonuçlarına göre 8 ay içerisinde çok yüksek derecede bir “zihinsel gelişim” gösterecekleri söylenmiştir. Dönem sonunda aynı test seçilen gruba uygulandığında zihinsel gelişim gösterecekleri belirtilen öğrencilerin gerçekten de diğer öğrencilere kıyasla gelişim gösterdikleri gözlemlenmiştir.

Rosenthal ve Jacobsen'a göre bu sonuç öğretmenlerin bilişsel olarak oluşturdukları beklentilerden kaynaklanmaktadır. Bir diğer ifade ile öğretmenler daha iyi bir gelişim sergilemeleri beklenen öğrencilere karşı bu olumlu beklentiler doğrultusunda daha sabırlı ve cesaretlendirici davranarak; beklentilerini ses tonu, yüz ifadesi gibi yollarla iletmişlerdir. Bu davranış, öğrencilerin kendilerine ilişkin algılarını olumlu yönde etkileyerek, daha fazla çalışmaya güdülemiştir. Araştırmanın bulguları ile birlikte Rosenthal ve arkadaşları “Dört Etmen Modelini” geliştirmişlerdir (Rosenthal, 1994, s.176). Diğer bir ifade ile öğretmenlerin dört farklı boyutta öğrencilerine karşı sergiledikleri davranışların pygmalion etkisine neden olduğunu belirtmiştir. Söz konusu faktörler iklim (ortam), girdi, çıktı ve geri bildirimdir. Rosenthal ilk iki faktörü merkezi; diğer faktörleri ise ek faktörler olarak ifade etmiştir.

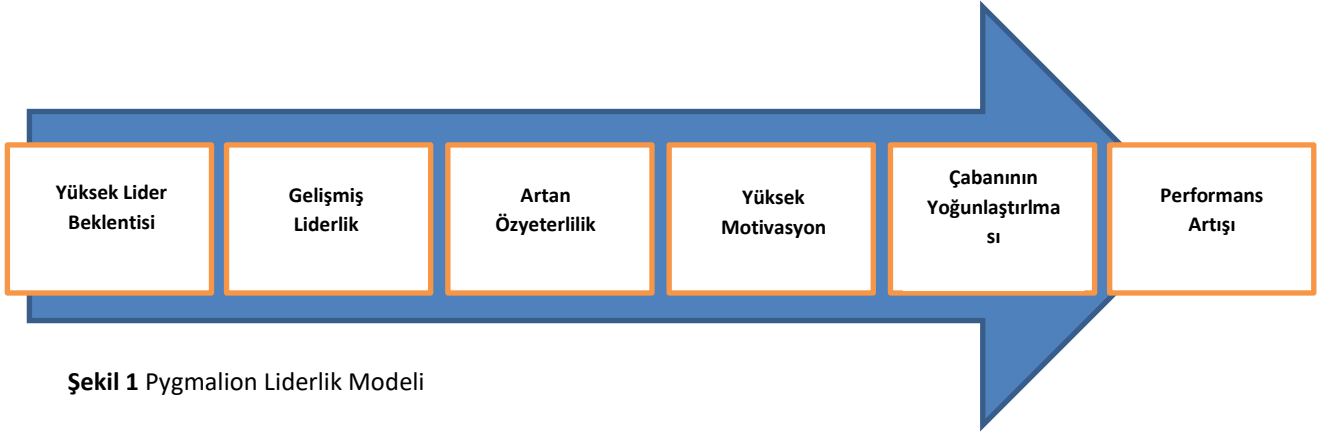
Pygmalion etkisi bağlamında ilk ele alınan faktör, iklim yöneticilerin “özel” olarak nitelendirdiği astları için daha sıcak bir sosyo-duygusal ortam yaratması şeklinde ifade edilmiştir. Örgütsel yaşamda sıcak bir sosyo- duygusal iklim, çalışanların sözle desteklenmesi ve cesaretlendirilmesi; kullanılan ses tonu, göz kontağı gibi beden dilinin olumlu yönde kullanımı; çalışanların amaçlarına başarılı bir biçimde yönlendirilmelerine yardımcı olması gibi olumlu davranışlar örnek gösterilebilmektedir (Mcnatt, 2017, s.4).

Girdi faktörü ise yönetsel alanda çalışana sunulan bilgi ve kaynakların toplamı olarak ifade edilmektedir. Çalışanlarına iş gerekliliğinin dışında ekstra zaman ayırmak, projelerini gerçekleştirebilme adına fikir verme ve yeterli kaynakların tahsis edilmesi, yüksek beklentisi olan bir yönetici davranışına örnek teşkil edebilmektedir. Çalışanına rehberlik etmek; yol göstermek ve gerektiğinde destek olmak da aynı zamanda çalışanından yüksek beklentiye sahip bir yönetici davranışlarındandır. Rosenthal çalışmasında öğretmenlerin özel öğrencilerine daha çok ve zor konuları öğretmek isteği içinde olmasını girdi faktörü bağlamında değerlendirmiştir (Rosenthal, 1994, s.178).

Geri bildirim ise kişinin performansına yönelik bilgi sağlama amaçlı sergilenen faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Klugerve ve Denisi, 1996, s.257). Son olarak çıktı ise çalışanlara öğrenmeleri ve performans sergilemeleri adına sunulan fırsatları kapsamaktadır. Çalışanların fikir ve düşüncelerini ortaya koyarak katılım göstermelerine teşvik edilmesi, eğitim ve proje benzeri unsurlar aracılığı ile yeteneklerinin geliştirilmesi, özellikle örgüt içi dikey iletişimin çift yönlü sağlanması yüksek beklentili yönetici davranışlarına örnek teşkil etmektedir (Mcnatt, 2017, s.5).

2.2.2. Organizasyonlarda Pygmalion Modeli ve Pygmalion Liderlik

Levingston'un 1969 yılındaki çalışması pygmalion etkisinde yöneticinin rolünün altını çizmiştir. 1990'lı yıllarda ise Eden, organizasyonlarda Pygmalion liderlik rolünü bir model çerçevesinde tanımlamıştır (Oz ve Eden, 1994, s.745). Eden ve arkadaşlarının çalışması ile ortaya konulan organizasyonda pygmalion modeli, yönetici beklentisinin çalışan performansı üzerindeki etkisinde liderlik ve öz yeterliliğin bir aracı değişken olduğunu vurgulamaktadır. Modele göre yüksek lider beklentisi astların performansına doğru oranda olumlu bir etki yapmaktadır. Lider beklentisi arttıkça lider yeteneği de paralel oranda artmakta; yüksek beklentiye sahip liderin astlarının öz yeterliliği daha fazla motive olmaktadır. Böylelikle yukarı doğru ivme gösteren bir öz yeterlilik duygusu ve motivasyonun sonucu astın performansını da artırmaktadır (Eden et al., 2000, s.173).



Kaynak: Dov Eden et. Al. "Implanting Pygmalion Leadership Style Through Workshop Training: Seven Field Experiments", Leadership Quarterly, Vol.11, No.2 (2000), s.173.

Eden pygmalion modelinin, lider etkililiği üzerinde etkisi olduğu ve lider beklentilerini arttırmada kullanılabilecek bir metodoloji olduğunu vurgulamaktadır. Söz konusu önerme üzerine Eden ve Zuk tarafından 1995 yılında yapılan çalışmada modelin güvenilirliğini arttırarak yeni uygulama alanlarının gelişmesine önerilerde bulunmuştur (Eden ve Zuk, 1995, s.628).

Literatüre Pygmalion liderlik modeli Dov Eden tarafından kazandırılmıştır. Eden'e göre Pygmalion liderlik astlara yüksek performans beklentilerini ileten, astların gelişimini katkıda bulunacak bir ortam yaratan ve astların başarısını destekleyen bir yönetim modelidir. Bir süreç olarak nitelendirilen Pygmalion liderlik öncelikli olarak yöneticinin astlarına yüksek hedef belirlemesi ve bu hedefe ulaşmada onları cesaretlendirmesi ile başlamaktadır. Sürecin bir diğer adımı astlara olumlu geri bildirim sağlanması ve öğrenmeyi destekleyici bir örgüt ikliminin yaratılmasıdır. Lider de benzer şekilde deneyimlerini arttırarak etkili bir liderlik sürecini ortaya koyacak; örgütsel verimlilik artacaktır (Eden et al., 2000, s.177; Eden, 1992, s.271).

3. SONUÇ

İşletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmak adına sahip oldukları insan kaynağını etkin ve verimli şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Küreselleşme, iletişim ve teknolojik gelişmeler ile birlikte kaynaklara erişimi kolaylaşan işletmelerin, hiper rekabet ortamında farklılık yaratmak için en önemli kaynağı ise tartışmasız insan gücüdür. İnsan kaynağının ise etkin ve verimli kullanımı etkin bir yönetim anlayışı ile gerçekleştirilebilir. Etkin bir yönetsel anlayış yöneticilerin astlarına yönelik gerçekleştirilebilir beklentiler oluşturması ile ilişkilidir. Bu beklentiler astların pozitif iş tutumları geliştirmelerine yol açarak; motive olmalarını sağlar. Motivasyonu yüksek olan astlar ise iş tatmini artarak daha yüksek performans sergileyebilirler.

Çalışma hayatında performansı yüksek olan astların işletmelerin genel anlamda verimliliğine ve etkililiğine katkısı da yüksektir. Bu bağlamda astlar yöneticilerin beklentisi doğrultusunda büyük bir ölçüde gelişme gösterdikleri yukarıda da ifade edilen ampirik çalışmalar ile destek bulmuştur. Diğer bir ifade ile yöneticilerin astlarına yönelik davranış biçimleri ve beklentileri, astların verimliliğini arttırmada önem taşıyan bir konudur. Pygmalion etkisi bu bağlamda bir yöneticinin astının gelişimine destek olacak bir biçimde beklenti oluşturması olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu beklentiler ast tarafından olumlanarak, çalışanın mevcut durumdan daha da yüksek performans sergilemesine yol açmaktadır. Pygmalion etkisi yönetsel alanda iki farklı şekilde açıklanabilmektedir.

Yukarıda ifade edildiği üzere liderlik davranışı ve bireyin beklentisidir. Yüksek beklentiye sahip lider destekleyici bir örgüt iklimi yaratarak çalışanların içsel motivasyonunu artırmaktadır. Yönetici çalışan hakkında oluşturduğu beklentileri hedef

belirleme ve geri bildirim gibi süreçler aracılığı ile astlarına iletir. Çalışan ise kendisinden beklenen doğrultusunda tepki verme ve davranış sergileme eğilimi içerisindedir.

Performansı yüksek olan çalışan ile düşük olan ast arasındaki temel fark maaş gibi dışsal motivasyon unsurlarına bağlı kalmamakla birlikte yöneticisi ile olan ilişkiye derinden bağlıdır. Bu nedenle yöneticilerin astlarına üstün performans sergileyecek bir biçimde davranmaları özellikle yönetici geliştirme programları kapsamında ele alınması gereken bir konudur. Pygmalion sürecinin en temel hususu yöneticilerin performans beklentilerinin çalışan performansının etkilediğidir. Beklentiler ise iş görenin yaratıcılıklarını ortaya koymalarında önemli bir motivasyon aracı olup çalışan davranışlarının yönünü belirleyici özelliğe sahiptir.

KAYNAKÇA

- Alderfer, Clayton P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- 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.
- Ashforth, Blake & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and The Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Babad, E.Y., Bernieri, F., Rosenthal, R. (1989). Nonverbal Communication and Leakage in the Behavior of Biased and Unbiased Teachers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (1), 89-94.
- Bayrakçı, E. (2014). Kehanet Kendini Gerçekleştirir mi? Banka Çalışanlarının Pygmalion, Golem ve Galatea Etkileri Üzerine Bir Olgubilim Araştırması. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 7(4), 409-434.
- Crawford, K. S., Thomas E. D., Fink, J. (1980). Pygmalion at Sea: Improving the Work Effectiveness of Low Performers. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 16 (4), 482-505.
- Çırpan H. (2001). Bilgi işçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı. *Active Dergisi* , Ocak- Şubat 2001, 1-15.
- Dessler, G. (2000). *Human Behavior: Improving Performance At Work* (2nd ed.). New York: Prentice-Hall Company
- Drucker P. (1995). *Gelecek için Yönetim*, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Eden, D & Shani, Abraham B. (1982). Pygmalion Goes to Boot Camp: Expectancy, Leadership, and Trainee Performance. *Journal of Applied Psychology*, 67 (2), 194-197.
- Eden, D. (1992). Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations. *The Leadership Quarterly*, 3(4), 271-305.
- Eden D. & Zuk, Y. (1995). Seasickness as a Self-Fulfilling Prophecy: Raising Self-Efficacy to Boost Performance at Sea. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 628-635.
- Eden, D., Geller, D., Gewirtz, A., Gordon-Terner, R., Inbar, I., Liberman, M., ... Shalit, M. (2000). Implanting pygmalion leadership style through workshop training. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 171–210. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00042](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00042).
- Eden, D, Greenberg, J. (Ed). (2003). *Organizational behavior: The state of the science*, 2nd ed., (pp. 91-122). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Edvinsson L. & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital*, New York: Harper Business.
- Edvinsson L. (2002). *Şirket Boylamı*. İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları.
- Haslam, S. Alexander. (2004). *Psychology In Organizations, The Social Identity Approach* (2nd ed). London: Sage Publications.
- Kamphorst, Jurjen J. A & Swank, O. H. (2010). When Galatea Cares About Her Reputation: How Having Faith in Your Workers Reduces Their Motivation to Shine. *Tinbergen Institute Discussion Paper* 10-123/1.
- King, Albert Sidney. (1972). Self-fulfilling prophecies in training the hard-core : supervisors' expectations and the underprivileged workers' performance. *Social Science Quarterly*, 52(2), 369-378.

- Klugerve, A.N. & DeNisi, A. (1996) "The effects of feedback interventions on performance: a historical review, meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory", *Psychological Bulletin*, 119 (2), 254-284.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği* (11.bs.). İstanbul: Arıkan Basım.
- Kreitner R. & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior* (6th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Latham, Gary P. & Ernst, C. (2006). Keys to Motivating Tomorrow's Workforce. *Human Resource Management Review*, 16(2), 181-198.
- Zheng, Li. (2016).The magnitude of teacher expectation effects: differences in students, teachers and contexts. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 15 (2), 76-93.
- Livingston, Sterling J. (1988). Pygmalion in Management. *Harvard Business Review*, September-October, 1-12.
- Madran, Demirtaş & Andaç, H. (2011). Temel Beklenti Etkisi: Kendi Kendini Gerçekleştiren Kehanet. *İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyoloji ve Eğitim Çalışmaları Birimi*, 1-13.
- Mcnatt, Brian. (2000). Ancient Pygmalion Joins Contemporary Management: A Meta Analysis of the Result. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 314-322.
- Merton, Robert K. (1948) The Self-Fulfilling Prophecy. *Antioch Review*, 8(2), 193-210.
- Northcraft, G. B. & Ann Neale, M. (1990). *Organizational Behavior. A Management Challenge*, Chicago: Dryden Press.
- Oberlander, A. (1963). The Collective Conscience in Recruiting. *Life Insurance Agency Management Association Annual Meeting*, Chicago: Illinois.
- Oz, S. & Eden, D. (1994). Restraining the Golem: Boosting performance by changing the interpretation of low scores. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 744-754.
- Özgüven, İbrahim E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*. Ankara: PdremYayıncılık.
- Reynolds, D. (2002). The Good, the Bad and the Ugly of Incorporating "My Fair Lady" in the Workplace. *Advanced Management Journal*, 67(3), 4-7.
- Reynolds, D. Restraining Golem and Harnessing Pygmalion in the Classroom: A Laboratory Study of Managerial Expectations and Task Design. *Academy of Management Learning & Education*, 6(4), 475-483.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013). *Örgütsel Davranış*, (Çev. Ed. Prof. Dr. İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Rollinson, D. & Broadfield, A. (2002). *Organizational Behavior and Analysis: An Integrated Approach*. NY: Prentice Hall.
- Rosenthal, R. & Jacobson, L.F. (1968). Teacher expectations for the disadvantaged. *Scientific American*, 218(4), 19-23.
- Rosenthal, R. (1994). Interpersonal Expectancy Effects: A 30-Year Perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 3(6), 176-179.
- Rowe, W.G. & O'Brien, J. (2002). The Role Of Golem, Pygmalion, and Galatea Effects on Opportunistic Behavior in The Classroom. *Journal of Management Education*, 26 (6), 612-628.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Şenlen, S. (2008). Bernard Shaw'ın Pygmalion Adli Oyununda Dil, Eğitim Ve Toplumsal Sınıf İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 48 (2),. 29-41.
- Tucker, C.M., Zayco RA, Herman KC, Reinke WM, Trujillo M, Carraway C, Wallack C, Ivery P.D. (2002). Teacher And Child Variables Predictors of Academic Engagement Among Low-Income African American Children. *Psychology in Schools*, 39, 477-488.