

## PYGMALİON ETKİSİ VE ÖZ YETERLİLİK İLİŞKİSİ: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ ÖRNEĞİ

Arş. Gör. F. Zehra YILDIZ

Adnan Menderes Üniversitesi Söke İşletme Fakültesi,

[f.zehra.yildiz.adu.edu.tr](mailto:f.zehra.yildiz.adu.edu.tr)

### Özet

Beklentilerin insanlar üzerindeki etkileri geçmişten günümüze pek çok araştırmaya konu olmuştur. Pygmalion etkisi, beklentilerin davranışlar üzerindeki mucizevi geri dönüşümünü esas alan bir kavram olarak yönetim çalışmalarında kendine yer edinmiştir. Yöneticilerin, yüksek beklentilerinin çalışanların performansları üzerinde olumlu etkisinin olduğu düşünülmektedir. Tüm bunlardan hareketle araştırmanın ana amacı, Pygmalion etkisi ve öz yeterlilik ilişkisini inceleyerek insan kaynakları yöneticilerinin liderlik özelliklerini ortaya koyabilmektir. Bu çerçevede araştırmada, “Pygmalion etkisi ve öz yeterlilik arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorusuna cevap aranmıştır. Kartopu örnekleme yöntemiyle ulaşılan insan kaynakları yöneticileriyle yarı yapılandırılmış mülakat yapılarak veriler içerik analiziyle değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, yüksek öz yeterliliğe sahip İK yöneticileri ve astları arasında Pygmalion etkisi olduğu görülmüştür. Yönetici davranışları incelediğinde, geri bildirim unsurunun ast-yönetici ilişkisinde anahtar rol oynadığı tespit edilmiştir. Pygmalion etkisinin önemli bir bileşeni olan geri bildirim, İK yöneticileri tarafından motivasyon aracı olarak görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Pygmalion Etkisi, Öz Yeterlilik, İnsan Kaynakları Yöneticileri

## PYGMALİON EFFECT AND SELF-EFFICACY RELATIONSHIP: THE CASE OF HUMAN RESOURCES MANAGERS

### Abstract

The effects of the expectations on people have been subject to many researches from past days. The Pygmalion effect has gained ground in management studies as a concept based on the miraculous recycling of expectations on behaviours. It is believed that high expectations of managers have a positive effect on the performance of employees. From this point of view, the main purpose of the research is to be able to find out the leadership qualities of human resource managers by examining Pygmalion effect and self-efficacy relationship. Research question: How is relationship between Pygmalion effect and self-efficacy? A semi structured interview has been made with human resources managers who have been contacted using the technique of snowball sample. Gained datas have been assessed with content analysis. As a result, Pygmalion effect has been found between highly self-sufficient HR managers and subordinates. When reviewing manager behaviors, it was determined that the feedback element plays a key role in the sub-manager relationship. Feedback, an important component of the Pygmalion effect, is seen as a motivation tool by HR managers.

**Keywords:** Pygmalion Effect, Self-Efficacy, Human Resources Managers

### 1.Giriş

Bir heykeltıraşın aşkını anlatan mitolojik bir hikâyeden stratejik yönetim aracına dönüşümün adı Pygmalion etkisi. İnsanları yönetme sanatı, geçmişten bugüne pek çok mitolojik kavramdan ilham almıştır. İnsanın psikolojik bir varlık olduğu düşünüldüğünde psikoloji disiplinine dayanan kuramların yönetim çalışmalarında olması doğaldır.

Bir yanda insan doğası diğer yanda çalışmanın doğası zaman zaman etkileşim halinde olsa da bazen birbiriyle çatışmaktadır. Günümüzün rekabetçi politikaları, çalışanlar vasıtasıyla örgüt performansını artırmayı amaçlamaktadır. Çalışanlardan daha fazlasını beklemek, bunun bir yolu olarak düşünülebilir. Özellikle çalışan motivasyonu ile ilgili pek çok kuramdan ilham alan çalışma hayatı, aynı şekilde kendini gerçekleştiren kehanet kavramından da özellikle düşük performanslı çalışanlar için çıkıştan önceki son kapı olarak görülebilir.

İnsan doğasına yapılan atıftan hareketle insanın duyguları olan bir varlık olması da çalışma hayatına yansımaktadır. Öyle ki bu çalışmanın temel kuramlarından biri olan öz yeterlilik kuramı bağlamında ele alırsa, insanların kendi başarılarına inanması ya da inanmaması durumu da

performansı etkilemekte dolayısıyla yönetim radarının kapsamına girmektedir. Öte yandan, yöneticilerin duygu durumları ve kendi başarılarına olan inançları da astlarının performansını üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakmaktadır.

İnsan kaynakları yöneticileri motivasyon, performans ve beklenti üçgeninin belki de en önemli oyuncusu olarak bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin çok daha ön plana çıktığı bu dönemlerde kişinin zorlukları başaracağına olan inancı ve vazgeçmeyişi başarılı yöneticilere liderlik vasfı yüklerken astlara ise ilham kaynağı olmaktadır. Bu noktada, araştırmanın da temel sorunsallarından biri olan kendi başarısına inanan yöneticiler astlarının da başarısına inanır mı gibi bir soru gündeme gelmektedir.

Bu araştırmanın kuramsal temelleri insan kaynakları yönetimi ve psikoloji disiplinlerine dayanmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde Pygmalion etkisi ve öz yeterlilik kuramları açıklanmaya çalışılmış ve konuya ilişkin literatür taramasına yer verilmiştir. Son bölümde ise, saha araştırmasına yönelik araştırma tasarımı ele alınmıştır. Araştırmanın amacı ve öneminin yanı sıra araştırmanın problemi, örnekleme ve veri analizine ilişkin bilgiler ifade edilmiştir.

### 1.1 Kuramsal Çerçeve

İlk kısımda Pygmalion etkisi ve öz yeterlilikle ilgili bir inceleme yapılarak çalışmanın kuramsal çerçevesine yer verilmiştir.

#### 1.1.1. Pygmalion Etkisi

Beklentilerin sadece üzdüğü günümüzün bazı metalaşmış aşk hikâyelerinin aksine Pygmalion adında bir heykeltıraş imkansız görülen aşkı beklentileriyle ve sevgisiyle gerçeğe dönüştürmüştür. Mitolojik bir kavram olan Pygmalion etkisi, kendi yapmış olduğu Galatea isimli bir heykele âşık olan heykeltıraşın beklentilerine dayanmaktadır (Bayram, 2014: 11).

Pygmalion etkisi, sanattan eğitime, psikolojiden yönetim bilimlerine kadar çok geniş bir yelpazede kendine yer edinmiş bir terimdir. George Bernard Shaw'ın "Pygmalion" adlı oyununda bu hikayeden ilham aldığı düşünülmektedir. Öyle ki senaryoda, altı aylık bir eğitimden sonra çiçekçi kızdan bir hanımefendiye dönüşüm iddiası bulunmaktadır. Eliza Doolittle adlı kız oyunda şu cümleleri ifade etmektedir: "Bir hanımefendi ile çiçekçi kız arasındaki fark nasıl davrandığı değil, ona nasıl davranıldığıdır. Profesör Higgins'e göre her zaman çiçekçi kıyım, çünkü bana her zaman çiçekçi kız gibi davrandı ve davranacak; fakat biliyorum ki senin için bir hanımefendi olabilirim çünkü bana her zaman bir hanımefendi gibi davrandın ve hep öyle davranacaksın (Yücel, 2013: 23)."

Bazı yöneticilerin astlarına karşı davranışları astların performansında iyileştirici etkiler yapmaktadır. Fakat pek çok yönetici Profesör Higgins gibi, istemeden astların daha düşük performans göstermesine yol açacak şekilde davranarak, başarabileceklerini sınırlandırmaktadır. Yöneticilerin astlarına davranma tarzı aslında onlardan bekledikleri şey tarafından etkilenilmektedir. Eğer bir yöneticinin beklentisi yüksekse astlarının verimliliği çok iyi olacaktır. Eğer bu beklenti düşükse o zaman astların verimliliği de muhtemelen düşük olacaktır. Birinin beklentilerinin bir diğer kişinin davranışları üzerindeki etkileri pek çok psikolog ve davranış bilimci tarafından kabul edilen bir olgudur (Livingston, 1969: 5-6).

Pygmalion etkisi, kişilerarası beklenti, iletişim, liderlik, öz beklenti, motivasyon ve performans gibi farklı değişkenleri içinde barındırmaktadır. Yönetici ve çalışanların beklentilerini uyumlaştırma çabası içinde olan insan kaynakları departmanı eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle bu çabada olumlu etkiler oluşturmaktadır (Bayram, 2014: 12).

Golem etkisiyse, Pygmalion etkisinin olumsuz ve karanlık olan durumudur. Yöneticilerin astlarına yönelik olumsuz ve düşük beklentilerini yansıtan davranışlar astların olumsuz performans sergilemesiyle sonuçlanabilir. Babad, Inbar ve Rosenthal, 1982 yılında Golem etkisi kavramını kullanarak bir çalışma yapmışlardır (Reynolds, 2002: 5).

Basketbol oyuncularını ve koçları arasında kendini gerçekleştiren kahanelle etkili koçluk arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada koçlar tarafından verilen geri bildirim, oyuncuların yüksek ve düşük beklentileri değişkenler olarak alınmıştır. Sonuçta yüksek beklentili sporcuların koçlarını daha pozitif bir şekilde algıladıkları ortaya çıkmıştır (Solomon ve diğ. 2008).

Eden ve diğ. (2000) tarafından geliştirilen “İşte Pygmalion” modelinde beklentinin performans üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracı olduğu görülmektedir. Yöneticinin yüksek beklentileri çalışanların performanslarını da olumlu yönde etkilemektedir (Yücel, 2013: 41-42).

### 1.1.2.Öz Yeterlilik Kuramı

Sosyal bilişsel kuramın değişkenlerinden biri olan öz yeterlilik kavramına göre, birey kendi geleceğini tasarlayan, proaktif ve özdenetim sahibi olarak görülmektedir. Bu gücün kaynağını bireyin kendi yetkinliklerine olan inancı oluşturmaktadır. Öyleyse öz yeterlilik kavramını, kişinin bireyin hayatında karşılaştığı sorunları çözebileceğine olan inancı ve motivasyonunu hayatındaki olayları kontrol edecek şekilde uyumlaştırması olarak tanımlamak mümkündür. Öz yeterlilik kavramı güçlü bir şekilde çalışan performansı ile ilişkilidir. Öz yeterliliğin gelişmesi performansı da geliştirdiği ifade edilmektedir. Bandura, öz yeterliliğin çabayı etkilediğine, kişinin yüksek performans sergileyeceğine inanmasının önemine dikkat çekmiştir (Yücel, 2013: 65-67).

Öz yeterliliği motivasyon kuramlarıyla da ilişkilendirmek mümkündür. Edwin Locke ve Gary Latham hedef belirleme kuramıyla öz yeterlilik kuramının birbirini tamamladığını ileri sürmektedir. Bir yönetici çalışanı için zor hedefler belirlediği zaman, bu durum çalışanın daha yüksek seviyede öz yeterliliğe sahip olmasına ve çalışanın kendi performansı için daha yüksek hedefler belirlemesini sağlamaktadır. Peki durum nasıl bu şekilde gelişmektedir? Araştırmalara göre, amaçlar ne kadar zor olursa kendine güven o kadar fazla olmaktadır. Öz yeterliliği yüksek olan çalışanlar daha zor hedefler belirlemede ve dolayısıyla daha iyi performans sergilemektedirler. Wromm’un beklenti kuramına göre, öz yeterlilik çaba-performans ilişkisine bağlı olabilir (Lunenburg, 2011: 4).

Öz yeterlilik kuramı Bandura’nın sosyal bilişsel kuramına dayanmaktadır. Öz yeterlilik, büyüklük, güç ve genellenebilirlik olmak üzere üç boyuta sahiptir. Büyüklük bir kişinin bir işi başarabileceğine yönelik inanç düzeyini ifade ederken, güç bu düzeye duyulan güveni belirtmektedir. Genellenebilirlikse, öz yeterliliğin durumlara göre değişip değişmediğini göstermektedir (Yücel, 2013: 68).

Bandura (1982)’ya göre öz yeterlilik öğrenme ve performansı üç yolda etkilemektedir (Lunenburg, 2011: 2):

- 1) Öz yeterlilik, bireyin kendisi için koyduğu hedefleri etkilemektedir. Düşük öz yeterliliğe sahip bireyler kendileri için daha düşük hedefler koymaktadır. Aksine, yüksek öz yeterliliğe sahip bireyler kendilerine daha yüksek kişisel hedefler koymaktadır. Araştırmalar, insanların öz yeterlilikleri düzeylerinde öğrendiğini ve yine bu düzeyde performans sergilediklerini göstermektedir.
- 2) Öz yeterlilik işe sarf edilen çabanın yanında öğrenmeyi de etkilemektedir. Yüksek öz yeterliliğe sahip çalışanlar yeni görevlerini nasıl yapacaklarını öğrenme konusunda genellikle daha sıkı çalışmaktadırlar. Düşük öz yeterliliğe sahip çalışanlarsa zorlu görevleri öğrenme ve yapma konusunda daha az çaba sarf etmektedirler. Çünkü bu çalışanlar başarılı olacaklarından emin değildirler.
- 3) Öz yeterlilik, bireylerin yeni ve zor görevleri denemeleri konusundaki kararlılıklarını da etkilemektedir. Yüksek öz yeterliliğe sahip çalışanlar özel bir görevi öğrenme ve gerçekleştirme konusunda kendilerine güvenmektedirler. Dolayısıyla problemle karşılaşmalar bile muhtemelen çabalarının sonuçlanacağı konusunda kararlıdırlar. Aksine, zor görevleri, işleri öğrenme ve gerçekleştirme konusunda yetenezsiz olduklarına inanan düşük öz yeterliliğe sahip çalışanlar problemle karşılaştıklarında vazgeçecektirler. Öz yeterlilik kuramının önemli isimlerinden

Bandura ve Locke (2003), öz yeterliliğin işteki performansın önemli bir belirleyicisi olduğu hükmüne varmıştır.

Öz yeterlilikle ilgili bir başka konu kişilerin sahip oldukları yetenekler ve öz yeterlilik inancı arasındaki ilişkinin farklılık özelliğidir. Kişi belli bir işi yapabilecek beceriye sahipken bu konudaki öz yeterliliği düşük olabilir. Tam tersi durumda söz konusu olabilir. Kişi o konuda beceriye sahipken yapabileceğine inanıp başarı da gösterebilmektedir (Bolat, 2011: 256).

### 1.1.3. Pygmalion Etkisi ve Öz Yeterlilik İlişkisi

Daha az etkili olan yöneticilerin zihninde oluşmayan bazı şeyler üstün yöneticilerin zihninde meydana gelmektedir. Üstün yöneticiler genellikle astlarının yüksek performans göstereceği yönünde beklentilere sahipken güçsüz yöneticiler benzer cevapları vermede başarısız olmaktadır. Peki bu farklılığın sebebi nedir? Bu sorunun cevabı üstün yöneticilerin astlarının yeteneklerini geliştirme becerisi konusunda diğer yöneticilerden daha fazla özgüvene sahip oldukları gerçeğinde yatmaktadır. Üstün yöneticilerin yüksek beklentileri astlarını seçme, eğitme ve motive etme gibi yönetsel alanlarda kendileri hakkında ne düşündüklerine dayanmaktadır. Bir başka deyişle, yöneticilerin kendisiyle ilgili düşünceleri ve kendi başarısına olan inancı astlarından ne beklediğini ve astlarına nasıl davrandığını etkilemektedir. Eğer yönetici yüksek performans göstermeleri için astlarını geliştirme ve güdüleme yeteneği konusunda öz yeterliliğe sahipse astlarından yüksek performans beklemektedir. Özetle, yöneticinin becerileri konusunda kendine güvenmesi astlarından yüksek beklenti inancını sağlamaktadır. Bunun bir sonucu olarak, ast yöneticinin beklentilerini gerçekçi olarak kabul eder ve zoru başarmayı dener (Livingston, 1969).

Bandura'nın çalışmasına göre, karar alma yeteneğine sahip olan yöneticiler, gerçekleştirilmesi zor olan performans standartları karşısında güçlü bir öz yeterliliğe sahiptir. Bu yöneticiler kendileri için zor hedefler koymakta, iyi problem çözme stratejileri belirlemektedir ve örgütsel verimliliği artırmada yeteneklidirler (1988: 288). Lider davranışlarının çalışanların motivasyonunu dolayısıyla performanslarını etkilediğini söylemek mümkündür (Eden, 1984).

### 1.1.4. Literatür Taraması

Pygmalion etkisi, bir kişinin diğeri hakkındaki beklentileri ve beklentilerin davranışlara dönüşümü üzerine kurgulanan bir kavramdır. Rosenthal ve Jasonson (1968), ilk Pygmalion etkisi çalışmaları adına önemli isimlerdir. Livingston (1969), astın performansının yönetici beklentileriyle ilişkisine yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Reynolds, Pygmalion ve Golem etkisini test etmek amacıyla uluslararası büyük bir yemek şirketinde araştırmasını yürütmüştür. Araştırma tasarımı yönetici beklentileri, yönetici davranışı ve astların performansları arasındaki ilişkide demografik değişkenlerin rolü üzerine kurgulanmıştır. Araştırma sonucunda olumlu beklentilerin astların öz yeterliliğini olumlu anlamda etkilediği görülmüştür (Reynolds, 2002: 4-5).

McNatt (2000) tarafından yapılan ve 17 Pygmalion çalışması içeren meta analizde, Pygmalion girişiminin performans üzerinde oldukça etkili olduğu ancak bu etkinin astların içsel beklentilerine ve kadın katılımcıların oranına bağlı olarak değiştiği ortaya çıkmıştır (McNatt, 2000).

Reynolds (2007) yılında yaptığı çalışmada ise Pygmalion ve Golem etkisini test etmek amacıyla 351 üniversite öğrencisi üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırmaya katılan öğrencilerin %12'si uluslararası öğrencidir. Araştırma sonucunda öğrencilere sözel olarak ifade edilen negatif beklentilerin göreve ilişkin performans sonuçlarıyla anlamlı ölçüde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, "Pygmalion etkisinin gücünden yararlanılmalı ve Golem etkisi bastırılmalıdır" (2007: 475-483).

### 1.2. Saha Araştırması

Bu bölümde tasarlanan araştırmanın amacı, önemi, problemi, yöntemi, verilerin analizi ve sınırlılıklara yer verilmiştir.

### 1.2.1.Araştırmanın Amacı ve Konusu

Araştırmanın ana amacı, Pygmalion etkisi ve öz yeterlilik ilişkisini inceleyerek insan kaynakları yöneticilerinin liderlik özelliklerini ortaya koyabilmektir. Bu çerçevede araştırmada, “Pygmalion etkisi ve öz yeterlilik arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorusuna cevap aranmıştır. “İnsan kaynakları yöneticileri ve astları arasında Pygmalion etkisi var mıdır?” ifadesi, araştırmanın alt araştırma problemidir.

Pygmalion liderlik, çalışanlara yönelik olumlu beklentilerle daha verimli bir çalışma hayatı vaat etmektedir. Bu araştırmada insan kaynakları yöneticilerinin liderlik vasıflarının da sorgulanmasının yapılması amaçlanmaktadır. Yönetici beklentileri astların performansında önemli roller oynamakta ve özellikle insan kaynaklarının stratejik partner olarak görüldüğü kurumlarda örgütsel performansa anlamlı katkılar yapabileceği varsayılmaktadır. Buradan hareketle, yönetici beklentilerinin ve yöneticilerin Pygmalion tutumlarının stratejik bir araç olarak kullanılabilmesi sonucu ortaya çıkabilir.

### 1.2.2.Araştırmanın Önemi

Pygmalion etkisi kökleri çok eski zamanlara dayanmasına rağmen Türkiye’de özellikle yönetim alanında pek yer edinmemiştir. Bu bakımdan, yöneticilerin çalışanların performansları üzerindeki beklentilerinin ortaya çıkarılması bakımından çalışmanın hem literatüre hem de iş dünyasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Önceki çalışmalarda, pygmalion etkisi yönetici-çalışan odaklı ele alınmış ve kendini gerçekleştiren kehanet kavramı üzerinde durulmuştur. Bu çalışma, sadece yöneticilere odaklanarak astların değil yöneticilerin kendi başarı beklentileriyle astlarından beklentileri arasındaki ilişkiyi temel almıştır.

### 1.2.3.Araştırmanın Yöntemi

“İnsan davranışı ancak esnek ve bütüncül bir yaklaşımla araştırılabilir ve bu yaklaşımda araştırmaya dahil olan bireylerin görüşleri ve deneyimleri büyük önem taşır.” Kuramsal temelleri sosyoloji ve felsefe alanlarına dayanan nitel araştırma, insanların gerçeği nasıl algıladıkları ve anlamlandırdıklarıyla ilgilenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 14-15). Bu araştırmada, nitel veri toplama yöntemi olan yarı yapılandırılmış mülakat türünün seçilmesini bu temele dayandırmak mümkündür. Yarı yapılandırılmış mülakat, önceden belirlenen özel soruların belli bir sistematik yolla katılımcıya sorulmasıyla yapılmaktadır (Berg ve Lune, 2015: 136). Saha araştırması kapsamında, kartopu örnekleme yöntemiyle ulaşılabilen insan kaynakları yöneticileri ile telefonla mülakat yapılarak veriler kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler ortalama 30-50 dakika arasında sürmüştür. Özellikle yönetici pozisyonunda olmalarına özen gösterilmiştir.

Veri analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Genel bir çerçevede içinde yapılan kodlamayla (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 162-175), kodlama sürecindeki anlamlar ve ilişkiler temalar haline dönüştürülmüştür (Merriam, 2013: 173).

Araştırmanın amacıyla ilişkili olarak beş temel kategori belirlenerek kod listesi oluşturulmuş ve belli temalarla anlamlılıklar ortaya çıkarılmıştır. İlk üç kategori araştırmanın alt sorularından Pygmalion etkisinin oluşup oluşmadığına ilişkindir. Tüm bu kategoriler, araştırma problemine cevap verebilir niteliklere sahiptir.

- Yönetici beklenti düzeyi
- Astların performansı
- Yönetici davranışları
- Öz yeterlilik
- Pygmalion etkisi ve öz yeterlilik ilişkisi

### 1.2.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın en önemli sınırlılığı Pygmalion etkisinin doğasına yöneliktir. İnsanların beklentilerini ve tutumlarını ölçmek zor bir iştir. Pygmalion etkisinin ölçülmesi araştırmanın



sınırlılıklarından biridir. Bir diğer sınırlılıksa insan kaynakları yöneticilerine ulaşmanın zorluğudur. Bu araştırmanın sadece yöneticilere odaklanması araştırmanın hem özgünlüğünü hem de sınırlılığını oluşturmaktadır.

### 1.2.5.Araştırmanın Bulguları

Katılımcılarla yapılan mülakat verileri, içerik analizi yapılarak anlamlı kategorilere dönüştürülmüştür.

### Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular ve Değerlendirme

Tablo 1: Katılımcıların Listesi

	Katılımcılar	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Sektör	Pozisyon
1.	İKA	34	Kadın	Yüksek Lisans	Üretim	İK Yöneticisi
2.	İKB	31	Kadın	Yüksek Lisans	Hizmet	İK Birim Yöneticisi
3.	İKC	34	Erkek	Yüksek Lisans	Üretim	Organizasyonel Gelişim Yöneticisi
4.	İKÇ	51	Kadın	Yüksek Lisans	Kamu	Personel Şefi
5.	İKD	42	Kadın	Yüksek Lisans	Üretim	İK Müdürü

\*Araştırmanın gizliliği açısından kişilerin gerçek isimleri kullanılmamıştır. İK, insan kaynaklarının ilk harflerinden oluşmakta diğer harf alfabetik sıraya göre verilmiştir.

### Değerlendirme

İK yöneticilerinin eğitim durumu incelendiğinde yüksek lisans mezunu oldukları görülmektedir. Yine yönetici pozisyon isimlerinin kurumlarda farklılık gösterdiği ifade edilebilir.

### Yönetici Beklenti Düzeyiyle İlgili İçerik Analizi

Yüksek yönetici beklenti düzeyleri, Pygmalion etkisinin önemli bir unsurudur. Astların verimliliği, yönetici beklentilerinden etkilenmektedir.

### Tema: Orta Düzey Beklenti

Tablo 2: Orta Düzey Beklenti Temasına İlişkin Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
İKA	Beklentim, verilen görev ve sorumlulukları zamanında <b>eksiksiz bir şekilde zamanında</b> yapmaları. İletişimleri kuvvetli olup, ekipler arasındaki iletişimi iyi sağlayıp, iletişimde varsa bir problemleri bana bildirmeleri ve bununla ilgili aksiyon almak. Çok üstün yetenekli astlarım var diyemiyorum. Ama onun nedeni bizde çok hedefe dayalı performans sistemi yok. <b>Sadece verilen görevi yapıp hani üstüne çok da bir şey</b>	İK yöneticilerinin astlarından beklentilerindeki odak nokta, işlerin eksiksiz

	<b>katmıyorlar.</b> Ama belki talep etsem böyle bir şeyi yaparlar. Şirkette herkesten üstün performans beklemek çok saçma.	ve zamanında yapılmasıdır.
<b>İKB</b>	<b>Tabi 100 de 100 performans alamıyoruz.</b> Ama onlardan beklentim, iyi bir gözlemci olmaları, iş bitirici olmaları, mevcut işlerinin dışında farklı işler geldiğinde aman bu benim işim değil modelinden çıkıp çözümcü ve destekçi olmalarını bekliyorum. Çünkü İK burada şirketin rol modeli. Bazı insanların potansiyeli yoksa siz ne yaparsanız da isterseniz ücretini artırın isterseniz pozisyonunu değiştirin yapı olarak değişmez. Biraz şey mantığına giriyor, “görev tanımında bu var ben ona bakmam” gibi. Ama diğer tarafta onu almaya açık birisi varsa zaten o kendini hemen gösteriyor.	Orta düzeyde yönetici beklenti düzeyi olduğu görülmektedir.
<b>İKD</b>	Verdiğim işi <b>istediğim zamanda istediğim formatta</b> onların zamanında ve hatasız yapılmasını bekliyorum. Diğer çalışanlarla ve yöneticilerle ilişkilerinin iyi olmasını bekliyorum. Bu yetkinliklere sahip kişileri aldım. Bir arkadaşım beklentimin çok üstünde. Y kuşağında işini bitirip de gelip “ben işimi bitirdim başka ne vereceksiniz?” diyen herhalde çok azdır. Hem sonuç odaklı hatasız. “Ver, unut.” noktasında. Bir arkadaşımda ona çok yakın. O da beklentimin üstünde.	

### Değerlendirme

Pygmalion etkisi, yüksek yönetici beklenti düzeyinde görülmektedir. İK yöneticilerinin, orta düzeyde beklentiye sahip olduğu, yalnızca verilen işin en iyi şekilde ve zamanında yapılması beklediği görülmektedir.

### Astların Performansı İlgili İçerik Analizi

Astların yüksek performans sergilemesinde yüksek yönetici beklentilerinin çok önemli olduğu farklı araştırmalara konu olmuştur (Livingston, 1969), (McNatt, 2000).

### Tema: Yüksek Performans

Tablo 3: Yüksek Performans Temasına İlişkin Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
<b>İKA</b>	Daha ılımlı daha sakin ve uyumlu kişiler işe alınıyor. Ve o kadar ılımlı bir insan da fark oluşturamıyor çünkü düşüncesini söyleyemiyor. Bu demek değil ki her tuttuğunu koparan insan kavgacıdır hayır değil. Biraz daha bu konuda geri kaldıkları için. <b>Daha hırslı birisi olsa o verdiği görevin daha üstünü de yapar.</b> Sen sormadan bir üste çıkar. İnisiyatif kullanır. Ama benim ekibim o kadar inisiyatif kullanan bir ekip değil. Gerek var mı? Onun için zaten ben varım. Ama inisiyatif kullanmalarını isterdim.	İK yöneticilerinin, genel olarak astlarının performansını yüksek buldukları görülmektedir.
<b>İKB</b>	<b>Genel olarak iyi.</b> İşe uygun kişi değil kişiye uygun iş. Bu çok önemli bir şey. Ben ne iş olsa yapardım değil ben neyi yapmayı istiyorum. Mutsuzsa o kişi, çalışmayı istemiyorsa o departmanda istediğiniz işi verin yine mutsuz olur.	
<b>İKC</b>	<b>Genelde iyiler.</b> Çünkü ortak bir nokta bulabiliyoruz.	

<b>İKD</b>	Hem hatasız iş yapıyorlar. Hem zamanında bitiriyorlar. Hem de üstüne bir öneriyle gelebiliyorlar. <b>Beklentimin çok çok üstündeler.</b> Organizasyonda hem iş disiplini olarak hem sonuç olarak en iyi departmanın biz olduğunu biliyorum. Ben mesela sabah benim odamda kahvaltı etmelerini istiyorum. Konfor alanımız geniş. Karşılıklı fikirlerimizi çok iyi beyan edebiliyoruz ve birbirimizi artık çok iyi tanıyoruz. Bizim ekip olarak sinerjimiz çok güzel tuttu.	
------------	---	--

### Değerlendirme

Çalışanların performans düzeyleri üzerinde yöneticilerin beklentilerinin önemli bir etkisi bulunmaktadır. İK yöneticileri, astlarının performansını genel olarak yüksek bulduklarını ifade etmişlerdir. Yüksek performansın en belirgin kaynağının ise karşılıklı etkileşim ve ortak bir noktada buluşabilme becerisi olduğu görülmektedir.

### Yöneticilerin Davranışlarıyla İlgili İçerik Analizi

Yönetici davranışları, astların algısını etkilemekte ve performansını iyileştirmektedir.

### Tema: Geri Bildirim

Tablo 4: Geri Bildirim Temasına İlişkin Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
<b>İKB</b>	Kişinin mevcut durumunda ya da olayda ya da kendisiyle alakalı o an ya da o zaman diliminde göstermiş olduğu davranış, hal, hareket, tutum, tavır, söylem biçiminin kişiye geri dönüşümü. Toplumumuzda birazcık geri bildirim çok yanlış algılanıyor. “Yanlış yaptım, müdürüm bana kızacak” deniyor. Hayır. İyiye de bunu yap, kötüye de bunu yap, istediğin gibi değilse o zaman da bunu söyle. Kötü değilsin ama ben senin böyle olmanı da istiyorum. Aslında ben onu iyiye yönlendiriyorum. Herkesin içinde geri bildirim verilmez. <b>İyiye evet o motive eder ama olumsuzsa her zaman birebir olması lazım.</b> Kişi daha fazla kırılmaz.	İK yöneticilerinin davranışları liderlik nitelikleri bakımından incelendiğinde etkili “geri bildirim” verme yetkinliği ön plana çıkmaktadır.
<b>İKD</b>	Geribildirim, bir kişinin olumlu ya da olumsuz yaptığı herhangi bir sonuca yönelik o kişiyle uygun dille ne oldu ne olmalıydı ne olsa çok daha iyi olurdu konusunu konuşmaktır. <b>Sadece olumsuzun verilmesi, motivasyonlarını düşürür ve kendilerini başarısız hissederler.</b> Hatalarda daha fazla geri bildirim veriyorum. Takdiri de genellikle herkesin içinde vermeye gayret ediyorum. <b>Olumsuzları birebir veriyorum.</b> İyi bir şey yaptıysa anında geri bildirim veriyorum. Gün içinde onu tamamlıyorum yoksa ben rahat edemem. Bir sonraki güne hiç bırakmıyorum.	

### Değerlendirme

Rosenthal (1994), beklentilerin etkisi üzerine yaptığı çalışmasında, iklim ve geri bildirim de olduğu dört faktörden bahsetmişti. Çalışmada “özel” olarak görülen öğrencilere, öğretmenler tarafından



performansları hakkında eğitici geri bildirimler verildiği öne sürülmektedir. Bu araştırmada da, İK yöneticilerinin astlarına iyileştirici geri bildirimler verdiği görülmektedir. Altı çizilmesi gereken nokta geri bildirim nasıl verilmesi gerektiği konusudur. Yöneticiler çalışanlarına nasıl “kırıp dökmeden” geri bildirim verebilir? Aslında bir yöneticinin geri bildirimi nasıl anlamlandırıldığı nasıl geri bildirim verdiğini de etkilemektedir. İK yöneticileri, Pygmalion etkisinin önemli bir unsuru olan geri bildirim verme davranışını bir motivasyon aracı olarak önemli sonuçları olabileceğine dikkat çekmektedir. Hem başarılarında hem hatalarda geri bildirim verilebilir: birebir ve anlık olması koşuluyla.

### Öz Yeterlilikle İlgili İçerik Analizi

Yüksek öz yeterliliğe sahip yöneticiler, astlarının gelişimi konusunda daha istekli olmakta ve daha yüksek beklentileriyle bu gelişimi sağlamaktadırlar.

### Tema: Zor İşlerin İnsanları

Tablo 5: Zor İşlerin İnsanları Temasına İlişkin Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
İKA	<b>Ben zoru severim</b> ve zoru başardığımda daha mutlu olurum. Ben işe alım ağırlıklı çalışıyorum. Hep kendim kendime hedef koydum. Bu haftanın sonunda bu pozisyonu kapatırım bu ayın sonunda bunu kapatırım.	İK yöneticilerinin zor işleri sevdiği ve belirledikleri hedeflerine ulaştıkları görülmektedir.
İKC	<b>Zor işleri seviyorum.</b> Zor işlerle uğraşmak beni heyecanlandırıyor. Çalıştığım alanı çok seviyorum. Zor bir rol. Aslında birçok insanı rahatsız eden bir rol. Meraklıyım. Aslında o merakı çok güzel doyuran bir iş. Bu zamana kadar da aslında birçok noktada hedeflediğim şeylere ulaştım. Kendime karşı genelde çok talep kârım. O yüzden çoğu zaman bu yetmiyor. Daha uzun bir zaman var benim önümde de.	
İKD	<b>Zor işleri severim.</b> Hiç yapılmadık bir şey ya da kimsenin yapamayacağı bir şeyi yapmak beni motive ediyor.	

### Değerlendirme

Yüksek öz yeterliliğe sahip bireyler, kendileri için zor hedefler koymakta ve zoru başarma konusunda daha istekli davranarak çaba göstermektedirler. İK yöneticilerinin zor işlere karşı yaklaşımı incelendiğinde, özellikle zor işleri sevdiği görülmektedir. Yine kendileri için koydukları hedefleri başardıklarını ifade etmişlerdir.

### Pygmalion Etkisi ve Öz Yeterlilik İlişkisiyle İlgili İçerik Analizi

Kendi başarısına inanan yöneticiler astlarının da başarısına inanır mı? Aslında Pygmalion etkisi ve öz yeterlilik ilişkisinin temeli bu probleme dayanmaktadır. Bir başka ifadeyle, yöneticinin kendisiyle ilgili düşünceleri astlarından beklentilerini de etkilemektedir. Dolayısıyla, yüksek öz yeterliliğe sahip yöneticiler astlarının becerilerini geliştirme konusunda daha fazla çaba göstermektedirler (Livingston, 1969).

## Tema: Pygmalion Etkisi ve Öz Yeterlilik İlişkisi

Tablo 6 : Pygmalion Etkisi ve Öz Yeterlilik İlişkinin Bulgular

Katılımcılar	İfadeler	
İKA	Teknik anlamda eksikleri vardı. Zaten onları da <b>geliştirdim</b> bu süre zarfında. Neden düşük performans sergiliyor bunun araştırılması gerekir. İletişimse sorun, evet iletişim geliştirilebilir bir şey ama asıl insanın içinde olan bir şey. Muhakemesel bir sorunu yoksa çalışan geliştirilebilir. Bireysel yetkinliklere göre değişir.	Düşük performanslı ya da geliştirilmesi gereken çalışanlara yönelik beklenti ve davranışlar Pygmalion etkisini oluşturmaktadır.
İKB	Kazandırdığımız kişiler tabi ki de oldu. Burada önemli olan kişinin bunu alma niyetinde olması. Alma niyeti yoksa hiçbir şekilde siz ağzımızla kuş da tutsanız onu kazanamazsınız. <b>Destek olup da el uzattığımızda</b> o eli tutup da ben bunu yapacağım inancındaysa çalışan o zaman sonucu karşılıklıdır. İK sürekli eğitim verse karşındaki insan onu almıyorsa istersen akşama kadar eğitim vereyim.	
İKÇ	Dönüşüm olabilir. Kişilerin kapasitelerinin zorlanabileceğini hatta kapasitelerinin üzerine çıkabileceğini düşünüyorum. Eğitim şart. Moral, motivasyon gerekiyor. 3 yerine 5 de verseniz kapasitesi artacak anlamına gelmez. <b>Burada onları yüreklendirmek, cesaretlendirmek var, motive etmek önemli.</b> Kişi önce kendisi isteyecek bir şeyi. Kendi istemediği sürece değişiklik olacağını düşünmüyorum. Benimde yapacağım şey bellidir. Karşılıklı etkileşim.	
İKD	Cesaretlendirme noktasında, “sen daha önce bunu yapmamıştın ama yapabilirsin” diyorum. Bana göre, iş hayatının en büyük şeyi takdiri hiç esirgmeden iyi yaptıkları şeyi “aman benim koltuğum gider” demeden de takdir etmek, eline sağlık demek çok çok önemli. Kendi deneyimlerimi onlarla paylaşıyorum. Özellikle onlara zaman ayırdığım bile oluyor. Kendim farklı bir eğitim aldıysam onlara da aktarıyorum. <b>Bazı arkadaşları bir noktadan bir noktaya ben getirdim.</b>	

### Değerlendirme

Yüksek öz yeterliliğe sahip İK yöneticileri, çalışanlarını geliştirme ve iyileştirme konusunda çaba göstermektedirler. Pygmalion etkisi ve öz yeterlilik arasında anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varmak mümkündür. Bu ilişkide, astların cesaretlendirilmesi önemli bir anahtar noktayı oluşturmaktadır. Astların öz yeterliliği ise düzenleyici bir rol oynamaktadır. Yani, astların kendi başarısına inanması ve çaba göstermesi Pygmalion etkisinin oluşmasında önemlidir.

### 2. Sonuç ve Tartışma

Pygmalion etkisi ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırma, İK yöneticilerine odaklanarak aynı zamanda insan kaynaklarının yönetiminde liderlik vasıflarını da sorgulamayı amaçlamıştır. Öz yeterliliği yüksek olan İK yöneticileri ve astları arasında Pygmalion etkisi olduğu görülmüştür. Yönetici beklenti düzeylerinin orta düzeyde olduğu ancak yöneticilerin astlarının performansını “yüksek performanslı” olarak nitelendirdikleri ortaya çıkmıştır. Yönetici davranışları incelendiğinde, geri bildirim unsurunun ast-yönetici ilişkisinde anahtar rol oynadığı tespit edilmiştir. Pygmalion etkisinin önemli bir bileşeni olan geri bildirim, İK yöneticileri tarafından motivasyon aracı olarak görülmektedir. Araştırmanın ana problemine cevap olarak, yöneticiler kendileri için zor hedefler

belirlemede ve bu durum astlarından beklentilerini olumlu etkileyerek onların gelişimi konusunda yöneticilerin başarı inançlarını artırmaktadır. Düşük performanslı ya da geliştirilmesi gereken astlardan İK yöneticileri hemen vazgeçmemektedirler. Geri bildirimle bir anlamda Pygmalion etkisi gerçek olmaktadır. Son olarak, İK yöneticilerinin “ekip” odaklı oldukları ve astlarının fikirlerini önemsedikleri görülmektedir. Motivasyona ve “biz” olma ruhuna uygun olarak İK yöneticileri, Pygmalion liderlik özelliklerine sahiptir. Tüm bu araştırma yöneticilerin bakış açısından yapılmıştır acaba çalışanlar için de durum gerçekten böyle midir?

### Kaynaklar

- Bandura, A. (1988). “Organisational Applications of Social Cognitive Theory”. *Australian Journal of Management*. 13 (2). 275-302.
- Bayram, Ü. (2014). Turizm Sektörü ve Yöneticileri Arasında Pygmalion Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- Berg, B. L. ve Lune, H. (2015). “ Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”. s. 136. içinde *Görüşmeye Tiyatral Bir Bakış*. (Çev.) Hasan Aydın. Konya. Eğitim Yayınevi.
- Bolat, O. İ. (2011). “Öz yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”. *Ege Akademik Bakış*. 11 (2) . 255-266.
- Eden, D. (1984). “Self-Fulfilling Prophecy as a Management Tool: Harnessing Pygmalion”. *Academy of Management Review*. 9 (1). 64-73.
- Eden, D. ve diğ. (2000). “Implanting Pygmalion Leadership Style Through Workshop Training: Seven Field Experiments”. *Leadership Quarterly*. 11 (2).
- Livingston, J. S. (1969). “Pygmalion in Management”. *Harvard Business Review*. 81-89.
- Lunenburg, F. C. (2011). “Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance”. *International Journal Of Management, Business, And Administration*. 14 (1). 1-6.
- McNatt, D. B. (2000). “Ancient Pygmalion Joins Contemporary Management: A Meta-Analysis of the Result”. *Journal of Applied Psychology*. 85 (2). 314-322.
- Merriam, S. B. (2015). “Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber”. s. 173. içinde *Nitel Verilerin Analizi*. (Çev.). Selahattin Turan. Ankara. Nobel.
- Reynolds, D. (2007). “Restraining Golem and Harnessing Pygmalion in the Classroom: A Laboratory Study of Managerial Expectations and Task Design”, *Academy of Management Learning & Education*. 6 (2). 475-483.
- Reynolds, D. (2002). “The Good, The Bad, and The Ugly of Incorporating 'My Fair Lady' in The Workplace”. *S.A.M. Advanced Management Journal*. 67 (3). 4-9.
- Rosenthal, R. (1994). “Interpersonal Expectancy Effects: A 30-Year Perspective”. *Current Directions in Psychological Science*. 3 (6). 176-179.
- Solomon, G. B. ve diğ. (2008). “The Self-fulfilling Prophecy in College Basketball: Implications for Effective Coaching”. *Journal Journal of Applied Sport Psychology*. 44-59.
- Yıldırım, A. ve H. Şimşek. (1999). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

- Yücel, D. (2013). Pygmalion Etkisi Kapsamında Yönetici Beklentilerinin Astlar Tarafından Algılanmasının Astların Performansı Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul.
- Berg, B. L. ve Lune, H. (2015). “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”. s. 136. içinde *Görüşmeye Tiyatral Bir Bakış*. (Çev.) Hasan Aydın. Konya. Eğitim Yayınevi.