

## Örgütlerde Pigmalyon Etkisi

Buket Sezer<sup>1</sup>

### Özet

İnsanlar, kendileri hakkında başka insanların beklentilerinin seviyesine ulaşma eğilimindedirler ve kendilerinden beklenen performansa ulaşmaya çalışmaktadırlar. Pigmalyon etkisi olarak açıklanan bu olgu, bir kişinin başka bir kişi üzerindeki beklentisinin, o kişinin davranışları üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Kavramın, ilk olarak kendi kendini gerçekleştiren kehanet olarak ileri sürüldüğü görülmektedir. Bir kişinin beklentilerinin, muhatabının davranışları üzerinde etki yarattığına dair yapılan ilk araştırmalar ise, Rosenthal ve Jacobson (1968) ile başlamıştır. Bu nedenle, Pigmalyon etkisi Rosenthal etkisi olarak da adlandırılmaya başlanmıştır. Pigmalyon etkisi olarak alan yazınına kazandırılan kavram daha çok kişilerin olumlu beklentilerinin, başkaları üzerindeki olumlu değişimleri meydana getirmesi şeklinde kullanılmaktadır. Fakat bazen de kişilerin başkaları üzerindeki olumsuz beklentilerinin diğer kişiler üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu durumlar da bulunmaktadır. Dolayısıyla olumsuz tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olan bu durum ise “Golem etkisi” olarak adlandırılmaktadır. Pigmalyon etkisine dair yapılan çalışmalar daha çok eğitim psikolojisi alanında yer almaktadır. Bu bölümde, çalışan davranışlarının yönetici beklentileri ekseninde değiştiği ve bu beklentiye uyum sağladığı yönündeki fikrinden hareketle örgütlerde yapılan çalışmalar değerlendirilmiştir.

### 1. GİRİŞ

İnsanlar genelde kendileriyle ilgili başka insanların beklentilerinin seviyesine ulaşmaya eğilimlidirler ve kendilerinden beklenen performansa ulaşmaya çalışmaktadırlar. Eğer birlikte çalışılan insanlardan fazla bir beklenti yoksa bu

1 Dr., Gaziantep Şafak Derneği (Sivil Toplum Kuruluşu), buketsezer86@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2060-3330

kişilerin yüksek performans göstermeleri konusunda teşvik edilmesi de söz konusu olmayacaktır. Fakat birlikte çalışılan kimselere kendilerinden yüksek performans beklenildiği izlenimi verilirse, bu kimselerin daha iyi performans sergileyecekleri görülecektir (Kaufman, 2016, s. 395). Pigmalyon etkisi olarak tanımlanan bu olgu, bir kişinin başka bir kişi üzerindeki beklentisinin, o kişinin davranışları üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Kısacası, bir kişiye olan inanç ve ondan beklenenler doğrultusunda, kişinin bahse konu olan şey hakkında ivme kazandığı, ilerleme kaydettiği ifade edilmektedir.

Kavramın doğuşu tarihsel olarak ele alındığında ilk olarak Merton (1948) tarafından ileri sürülen kendi kendini gerçekleştiren kehanet olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bir kişinin beklentilerinin, muhatabının davranışları üzerinde etki yarattığına dair yapılan ilk araştırmalar ise, Rosenthal ve Jacobson (1968) ile başlamıştır. Bu nedenle, Pigmalyon etkisi Rosenthal etkisi olarak da adlandırılmaya başlanmıştır. Pigmalyon etkisi olarak alan yazınına kazandırılan kavram daha çok kişilerin olumlu beklentilerinin, başkaları üzerindeki olumlu değişimleri meydana getirmesi şeklinde kullanılmaktadır. Fakat bazen de kişilerin başkaları üzerindeki olumsuz beklentilerinin diğer kişiler üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu durumlar da bulunmaktadır. Dolayısıyla olumsuz tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olan bu durum ise “Golem etkisi” olarak adlandırılmaktadır. Kısacası kendi kendini gerçekleştiren kehanetin olumlu çağrışımlar uyandırması Pigmalyon etkisiyken, olumsuz çağrışımlar uyandırması Golem etkisi olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Chang'e (2011, s. 198) göre, öğretmenler, öğrencilerine yönelik olumlu beklentiler içinde olduğunda, onlara daha fazla öğrenme fırsatı tanımakta, onları daha fazla zorlamakta, başarılarını daha sık övmekte ve onları daha fazla teşvik etmektedir. Dolayısıyla öğretmenin davranışları öğrencilerin performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Tam tersi şekilde ise, öğretmenlerin olumsuz beklenti içinde oldukları öğrencilerine karşı davranışları, öğrencilerin performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu iki etki bu şekilde kısaca özetlenebilmektedir. Yönetici/ lider-çalışan ya da üst-ast için de aynı şeyler söz konusu olmaktadır.

Bir kişinin beklentilerinin, bir başkası üzerindeki güçlü etkisi olarak ele alınan Pigmalyon etkisi, uzun süredir pek çok araştırmacı, davranış bilimi ve özellikle eğitim alanında öğretmenler tarafından oldukça yaygın kabul görmüş bir olgudur. Fakat yönetsel anlamda bu konunun çok da ele alınmadığı görülmüştür. Yöneticilerin astlardan beklentileri ya da çalışanların üstlerinden beklentilerinin Pigmalyon etkisi çerçevesinde ele alındığı çalışmaların oldukça nadir olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada ilk olarak Pigmalyon etkisi kavramının doğuşu tarihsel olarak ele alınmıştır. Kavramın doğuşuna ilişkin yapılan çalışmalara, kendi kendini gerçekleştiren kehanet ya da Rosenthal etkisi olarak da bilinmesine neden olan çalışmalara ve Pigmalyon etkisine yönelik yapılan eleştirilere yer verilmiştir. Bunun yanı sıra Pigmalyon etkisinin tam tersi olarak görülen Golem etkisine de yer vermeye çalışılmıştır. Son olarak, işletme bünyesinde ele alınan çalışmalar incelenmiş ve sonuç kısmı paylaşılmıştır.

## 2. PİGMALYON ETKİSİ

Pigmalyon etkisi üzerine yapılan yazın taramasında, bu olgunun ilk kez Robert Merton (1948) tarafından ele alındığı görülmektedir. Merton tarafından “kendini gerçekleştiren kehanet (self-fulfilling prophecy)” olarak isimlendirilen bu kavram, “insanlar bir durumu gerçek olarak tanımlarsa, sonuçları itibariyle de gerçek olacaktır” şeklinde açıklanabilen “Thomas Teoremi” ne dayanarak geliştirilmiştir. Merton, kendi kendini gerçekleştiren kehanet kavramını açıklarken C. Millingville’nin başkanlığını yaptığı bir bankayı örnek vermektedir. Verilen örneğe göre özetle, bu bankada alışılmışın dışında iki düzine kadar müşteri veznenin önünde sıraya girmiştir. Aslında aynı anda bankaya gelmelerinin bir nedeni yoktur. Fakat bankanın sessizliği bozulmuş ve oluşan kalabalıkta bankanın iflas edeceğine dair yanlış söylentiler çıkmaya başlamıştır. Bu söylentiye yeterince kişinin inanması durumun gerçekleşmesine neden olmuş ve banka iflas etmiştir. Mevduat sahipleri paralarını çekmek için uzun kuyruklar oluşturdukça, daha fazla müşteri endişelenip paralarını çekmek için sıraya girmeye başlamıştır. Mevduat sahipleri, durumu başka türlü açıklamadıkları için bu gerçek dışı tanımın sonuçları gerçekleşmiştir. Yani iflas kehaneti, iflasın gerçekleşmesine yol açmıştır. Dolayısıyla bu durum “yanlış tanımlanan bir durumun, aslında yanlış bir anlayışın gerçekleşmesini sağlayan yeni bir davranışa yol açması” olarak tanımlanmıştır (Merton, 1948, ss. 193-195).

Beklenti etkisi olarak da bilinen ve “inanırsan gerçekleşir” iddiasıyla açıklanan (Sarı, 2017, s. 25), Pigmalyon etkisi (Pygmalion Effect) veya Rosenthal etkisi, yüksek beklentilerin belirli bir alanda performansın artmasına yol açtığını belirten psikolojik bir olgu olarak açıklanmaktadır (Thorndike, 1968’den aktaran Pygmalion effect, n.d.). Pigmalyon etkisi, bir Yunan mitolojisi kahramanı olan Kıbrıs Kralı Pigmalyon’un fildişinden yaptığı mitolojik kadın heykeli efsanesine dayandırılmaktadır (Özbent, 2007, s. 271). Pigmalyon (Pygmalion) oldukça yetenekli bir heykeltıraştır, yaptığı mükemmel bir kadın heykeline âşık olduğu söylenir. Bu nedenle aşk tanrıçası Afrodit’e yalvarır. Afrodit, kendisine yalvaran Pigmalyon’a acıdığından, heykele can verir. Başka araştırmacılar tarafından belirtildiği üzere ise

Pigmalyon ömür boyu evlenmemeye yemin eden kadınlara düşman bir heykeltıraştır. Kendi kafasındaki ideal kadını ortaya çıkarmak için fildişinden muhteşem bir heykeltıraş yapar ve adını “Galatea” koyar (Erhat, 2015, s. 260; Balcı, 2018, s. 502). Dolayısıyla, Pigmalyon etkisinin bazı çalışmalarda geçen “Galatea Etkisi” ile aynı olay örgüsünü anlattığı görülmektedir. Mitolojik olarak böyle anlatılan Pigmalyon etkisi, aslında bütün ilişkilerin neden kendini gerçekleştiren kehanet olduğunu açıklamaktadır (Kaufman, 2016, s. 395). Bu olgu, psikoloji de “beklentini gerçekleşmesi ya da gerçekleşen inanış” olarak açıklanmaktadır (Özbent, 2007, s. 271).

1913’te George Bernard Shaw tarafında kaleme alınan “Pigmalyon” isimli oyunun Almanca (1935), Hollandaca (1937) ve İngilizce (1938) film versiyonları sahnelenmekle birlikte, (1964) “My Fair Lady” olarak yayınlanan Amerikan müzikal drama filminde de aynı konu ele alınmıştır. Bu film, Eliza Doolittle adlı zavallı Londralı çiçek satıcısı bir kızın, kibirli bir fonetik profesörü olan Henry Higgins’in bu çiçekçi kıza “düzgün” İngilizce konuşmayı öğretebileceği ve onu harika İngilizce konuşabilen bir düşeşe dönüştüreceğine dair rasgele bahse girmesini ve böylelikle çiçekçi kızın Londra’nın yüksek sosyetesinde iyi görünümü, hoş bir düşeş haline getirilmesini konu edinmektedir (My Fair Lady (film), n.d.). Livingston (2003), “herkesin alabileceği şeyler (giyinme ve doğru konuşma şekli vb.) dışında, bir bayan ve çiçekçi kız arasındaki farkın kızın nasıl davrandığı değil; ona nasıl davranıldığıdır” derken, bu filmde geçen bir konuşmanın metnine işaret etmektedir. Nitekim filmde çiçekçi kız Eliza: “Her zaman Profesör Higgins’e göre çiçekçi bir kız olacağım, çünkü bana her zaman çiçekçi bir kızmışım gibi davrandı ve böyle davranmaya devam edecek; ama sana karşı bir hanımefendi olabileceğimi biliyorum çünkü bana her zaman bir hanımefendiymişim gibi davranıyorsun ve her zaman böyle davranacaksın” şeklindedir. Buna göre bir insanın davranışlarını belirleyen ya da değiştiren şey, diğer insanların ona ne şekilde davrandıkları, onu nasıl algıladıkları ve ondan ne bekledikleri ile doğru orantılıdır mesajı verilmektedir.

Pigmalyon etkisine dair beklentiler ve davranışlar arasındaki ilişki döngüsü Şekil 1’de ifade edilmektedir. Şekil 1’e göre, ilk aşamada benim davranışlarım, başkalarının benim hakkımdaki düşüncelerini (beklentilerini) etkilemektedir. Başkalarının benim hakkımdaki düşünceleri, başkalarının bana karşı davranışlarını yaratmaktadır. Başkalarının bana karşı davranışları, benim kendi kimliğim hakkındaki düşüncelerimi beslemektedir. Son aşamada ise, benim kendi kimliğim hakkındaki düşüncelerim benim davranışlarımı etkilemektedir.



*Şekil 1. Pigmalyon (Beklenti) etkisi (Kashen, 2011'den aktaran Boydak Özan ve Gündüzalp, 2016, s. 72)*

Öğretim ve araştırma alanında, “Pigmalyon etkisi”, Rosenthal ve Jacobson tarafından 1968 yılında yapılan ünlü deneyle birlikte “Rosenthal etkisi” olarak da bilinmeye başlanmıştır (Chang, 2011, s. 198). Rosenthal ve Jacobson (1968), akademik yılın başında, öğretmenlere çalışmalarında kullandıkları bu testin, akademik yıl boyunca hangi öğrencilerin entelektüel olarak “çiçek açacağını” tahmin etmek için kullandıklarını söylemişlerdir. Dâhi olan öğrencilerin yeni bir metodoloji ile test edildiklerini, bu çocukların gelecekte çok büyük ilerleme kaydedecekleri ve en iyinin de iyisi olacaklarını (öyle olmadıkları halde) öğretmenlerine söylemişlerdir. Aslında, öğrenciler 18 sınıftan rastgele olarak seçilmişlerdi ve test puanları da onların “entelektüel çiçek açacaklar” olacaklarını desteklemiyordu. Bu öğrencilerin diğer gruptaki öğrencilerden tek farkı, öğretmenlerine çocukların ilerleme kaydedebilecek çok zeki öğrenciler olduklarının söylenmiş olmasıydı. Yapılan deney sonucunda, örnek öğrenciler ile kontrol öğrencileri arasında ayırt edici bir fark olduğu görülmüştür. Rosenthal’a göre, öğrencilerin güdülenme ve kavrama becerilerinin üzerinde öğretmenlerin sözel veya sözel olmayan ileti, mimik ve yüksek başarı beklentilerinin etkisi büyüktür. Deney, öğretmen beklentilerinin kendi kendini gerçekleştiren bir kehanet olarak çalıştığını göstermiştir. Öğretmenlerin bazı çocuklardan gelişmiş performans beklemeye yönlendirilirse, o zaman çocukların gerçekten de bu gelişmeyi gösterecekleri

sonucuna ulaşmışlardır (Rosenthal ve Jaconson, 1968, s. 18; Chang, 2011, s. 198; Soran, 2017, s. 292).

Micheal Biggs (2007, s. 3) tarafından yapılan tanıma göre ise, kendi kendini gerçekleştiren kehanet, bir kişinin inancının, davranışlarının gerçeğe dönüşmesini sağlayan nedensel silsiledir ve yine aynı zamanda inanç zaten gerçeği yansıttığından kişinin nedensel silsileyi yanlış anlaması ya da yorumlamasıdır. Biggs, bu durumu bir öğretmen ve bir öğrenci üzerinden örneklemektedir. İlk nedensel silsilede, X öğretmenin, Y öğrencisinin mükemmel bir akademik yeteneğe sahip olduğuna inandığı için bu öğrenciyi karşı daha iyi ders vermesi ve daha fazla duygusal yakınlık davranışı sergilemesi sonucunda, Y öğrencinin kendisinden beklenen yüksek başarıyı yerine getirdiği yönündeki varsayma dayanmaktadır. İkinci nedensel silsile ise, Y öğrencinin zaten yüksek bir akademik yeteneğe sahip olduğu, X öğretmenin bu öğrenciyi daha iyi ders vermesi ve yine duygusal yakınlık gösterme davranışında bulunması sonucu öğrencinin kendisinden beklenen yüksek başarıyı yerine getirdiği belirtilmektedir. Hâlbuki bu silsilede Y öğrencinin bu konuda zaten yetenekli olduğu, yani inancın sadece gerçeği yansıtmakta olduğu, fakat öğretmenin kendisi inandığı için öğrencinin başarı gösterdiğini düşündüğü için yanlış anladığı veya durumu yanlış yorumladığı varsayımına dayanmaktadır.

Bu etki ilk olarak öğretmen-öğrenci ilişkilerini inceleyen araştırmalarla doğrulanmıştır. Eğer bir öğretmen, öğrencisinin zeki, yetenekli olduğuna inanıyorsa, öğrencisinin bu potansiyele ulaşmasını destekleyecek şekilde davranış sergileyecektir. Fakat öğretmen aksi şekilde öğrencisinin tembel ya da sorunlu biri olduğuna inanıyorsa, davranışları öğrenciyi destekleyici ya da teşvik edici olmayacağından, öğrenci iyi bir performans sergilemeyecektir. Dolayısıyla karşımızdaki insanlardan beklentimiz ne kadar yüksek olursa, bunun doğal bir sonucu olarak insanlar da kendilerinden beklenileni karşılamak için ellerinden geleni yapmaya çalışacaktır (Kaufman, 2016, s. 396).

Boser ve diğerleri (2014), beklenti konusunu yakından incelemek için, 2002-2012 yılları arasında, 10. sınıf lise öğrencilerini takip ederek, araştırmacılara öğretmenlerin beklentileri ve öğrencilerin on yıl sonrasına kadar toplanan kişisel verileri arasında bağlantı kurmasını sağlayan bir araç sayesinde toplanan verileri analiz etmişlerdir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin gelecekteki başarıları hakkında daha yüksek beklenti içinde olduğu öğrencilerin üniversiteden mezun olma olasılıklarının çok daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Başka bir deyişle, öğretmenlerin beklentileri üniversite mezuniyet oranları ile çok güçlü bir yordayıcı ilişki göstermiştir.

Smith ve diğeri (1999), devlet okullarında matematik derslerinde 500'den fazla 6. ve 12. sınıf öğrencisinin verilerini kullanarak kendi kendini gerçekleştiren kehanetlerin birikip birikmediğini, dağılıp dağılmadığını veya zaman içinde sabit kalıp kalmadığını incelemiştir. Araştırmacılar, öğretmen algılarının öğrencilerin nihai matematik notlarını ve 6. Sınıftan, 12. sınıfa kadar standartlaştırılmış matematik testi puanlarını ne ölçüde tahmin ettiğini değerlendirmek için çoklu regresyon analizleri kullanmışlardır. Araştırma sonucunda, öğretmen beklentilerinin öğrenci başarısını yıllarca tahmin edebileceği sonucuna varmışlardır. Spesifik olarak, altıncı ve yedinci sınıf öğrencileri hakkındaki öğretmen beklentilerinin, altı yıl sonraki öğrenci başarısını yordadığını bulmuşlardır.

Rubie Davis ve diğeri (2015) çalışmalarında, bir yılı aşkın bir sürede öğretmenlerin yüksek beklentilerinin, öğrencilerinin matematikteki başarılarını önemli ölçüde geliştirdiğini saptamışlardır. İnan Kaya ve Rubie Davis (2022) Yeni Zelanda'da ilk ve orta dereceli devlet okullarında 89 öğretmen tarafından eğitim verilen 2536 öğrenciden oluşan bir örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin beklentilerini öğrenci performansı ile uyumlu olacak şekilde uyarladığını ve yıl boyunca bunu yapmaya devam ettiğini tespit etmişlerdir.

Yazında, Pigmalyon etkisine dair yapılan bazı eleştirel bakış açıları da yer almaktadır. Nitekim bir eğitim psikoloğu olan Thorndike (1968), Rosenthal ve Jacobson (1968) yapmış olduğu Pigmalyon çalışmasında kalite sorunu olduğunu belirtirken, bu sorunun çocukların IQ puanlarının değerlendirilmesi için kullanılan aracın ciddi şekilde kusurlu olmasına bağlamaktadır. Sınıftaki normal çocukların IQ puanının, zihinsel engelli çocukların IQ puanının aralığında olduğunu belirten Thorndike, dolayısıyla Pigmalyon bulgularının değersiz olduğu sonucuna varmıştır. Zaten zihinsel engelli aralığında bulunan IQ puanlarındaki artışın, öğretmen beklentilerinden kaynaklanmadığını savunmuştur.

Getirilen tüm eleştirilere rağmen, verilerini tüm büyük rakipleriyle paylaşmaya ve eleştirilerine sabırla yanıt vermeye devam eden Rosenthal, 13 yıldan fazla bir süre bölüm şefi olarak hizmet verecek olan Don Rubin adlı bir doktora öğrencisi ile bir ekip kurmuştur. Kendi çalışmasından on yıl sonra 1978'de, Rosenthal ve Rubin birlikte 345 deneyi inceleyerek kişilerarası beklentilerin etkisini araştıran bir rapor yazmışlardır. Sonuç olarak ise "Olgunun gerçekliği şüphe götürmez" diyerek tüm eleştirmenleri susturmuşlardır. Böylece Pigmalyon etkisi bir dogma halini almıştır (Ellison, 2015).

## 2.1. Golem Etkisi

Pek çok araştırmacı, Pigmalyon etkisinin yani kişilerin beklentilerinin, başka kişilerin davranışlarını olumlu yönde etkilemesi üzerine odaklanan çalışmalar yapmışlardır (Rosenthal ve Jacobson, 1968; Soran, 2017; Biggs, 2007; Kaufman, 2016). Pigmalyon etkisinin, hem olumlu beklentileri hem de olumsuz beklentileri içerdiği konusunda bir fikir birliği bulunmaktadır (Chang, 2011, s. 198). Literatürde kendi kendini gerçekleştiren kehanetin olumlu sonuçlar meydana getirmesi “Pigmalyon etkisi”, olumsuz sonuçlar oluşturması ise “Golem etkisi” olarak adlandırılmaktadır (Boydak Özcan ve Gündüzalp, 2016, s. 72). Reynold (2002, s. 5), negatif Pigmalyon etkisinin, Golem etkisi olarak da bilinen bu etkinin olumsuz ve karanlık olan durum ve tutumları yansıttığını belirtmektedir.

Kendi kendini gerçekleştiren kehanetin iki biçimi olarak sayılan Pigmalyon ve Golem etkisinin, benzer temel ilkelere sahip teoriler olduğunu belirten Carmen ve Ghinea (2013, s. 700), Pigmalyon etkisini, beklentilerin performans üzerindeki olumlu etkisi olarak; Golem etkisini ise olumsuz beklentilerin kötü sonuçlar doğurması olarak açıklamaktadırlar. Yani kendi kendini gerçekleştiren kehanet, onu besleyen beklentilere bağlı olarak performansı artırabilen veya azaltabilen iki ucu keskin bir kılıca benzetilmektedir.

Pigmalyon etkisinin olumsuz sonuçlara yol açtığına değinen Brophy (1985, s. 180), yapmış olduğu deneyler sonucunda, öğretmenlerin ayrımcılık yapması ve yanlış değerlendirme sonucu oluşan olumsuz beklentilerinin, öğrenci motivasyonuna zarar verdiğini belirtmiştir. Öğrenciler için dezavantajlı öğrenme koşulları oluşturan olumsuz beklentilerin sonuçlarını sekiz maddede açıklamıştır. Bu maddeler şunlardır:

- Beklentinin düşük olduğu öğrencilerden kolay vazgeçmek,
- Kendisinden beklentisi düşük olan öğrencilerin başarısız olduklarında daha sık eleştirmek,
- Bu öğrencilerin başarılarını daha az övmek,
- Başarılarını uygunsuz şekilde övmek,
- Soruyu yanıtlamalarının ardından onlara herhangi bir geri bildirim vermeyi ihmal etmek,
- Bu öğrencileri sınıfta arka sıralara oturtmak,
- Genellikle bu öğrencilere daha az ilgi göstermek veya onlarla daha az etkileşimde bulunmak,
- Daha az sıcaklık göstermek,



Dolayısıyla bu öğrencilerin, öğretmenlerinin olumsuz beklentilerinden olumsuz etkilendikleri için motivasyonlarının düştüğü belirtilmektedir (Cjang, 2011, s. 198).

Tablo 1’de, literatür taraması sonucu elde edilen Pigmalyon ve Golem tipi liderler tarafından sergilenen kişilik özellikleri ve uyguladıkları temel teknikler özetlenmektedir.

*Tablo 1. Pigmalyon ve Golem tipi liderlerin kişisel ve teknik özellikleri (Carmen ve Ghinea, 2013, s. 706)*

	<b>Pigmalyon Lider</b>	<b>Golem Lider</b>
<b>Kişisel Özellikler</b>	Hevesli/ İlham veren	İlham vermeyen
	Sabırlı	Sabırsız
	Açık iletişim tarzı	Kapalı iletişim tarzı
	Ulaşılması/konuşulması kolay	Ulaşılması/konuşulması zor
	Duygusal olarak istikrarlı	Duygusal olarak istikrarsız
	Yüksek beklentiler	Düşük beklentiler
	Başkalarının fikir ve düşüncelerine karşı konsantrasyonu yüksek	Başkalarının fikir ve düşüncelerine karşı konsantrasyonu düşük
	Hataları fırsat olarak görme	Hataları olumsuz görme
	Teşvik edici	Cesaret kırıcı
	Toleranslı	Toleranssız
	Empati duyan	Empati yoksunu
	Kendine güvenen	Kendine güveni eksik
	Başkalarına güvenen	Başkalarına güven eksikliği
<b>Teknikler</b>	İşbirlikçi müzakere	Rekabetçi müzakere
	Başarıyı ödüllendirir	Başarıyı görmezden gelir
	İlimli iklim oluşturur	Destekleyici değil
	Geribildirim sunar	Geribildirimle ilgilenmez
	Çok fazla ve zor materyallerle ders yapar	Seyreltilmiş müfredatla ders yapar
	Öğrencilerin cevap vermelerine açıktır	Öğrencilerin cevaplarını umursamaz
	Örnekler vererek ders anlatır	Örnek veremez

### 3. ÖRGÜTLERDE PİGMALYON ETKİSİ

Çalışmanın bu bölümüne kadar olan kısımda, eğitim psikolojisi alanında Pigmalyon etkisine dair yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bu bölümde ise, örgütlerde ele alınan çalışmalara yer verilmiştir. Kaufman (2016, s. 396) tarafından da belirtildiği üzere, bu etki ilk olarak öğretmen-öğrenci seviyesinde incelenmiştir. Fakat daha sonra aynı etkinin örgütlerde ve yönetim alanında da oluşabileceği fikrinden hareketle bu alanlarda çalışmalar yapılmaya başlandığı görülmektedir.

Örgütlerde ya da organizasyonlarda Pigmalyon etkisi, çalışan davranışlarının yönetici beklentileri ekseninde değişmesi ve bu beklentiye uyum sağlaması olarak açıklanabilmektedir (Alkan, 2019, s. 2). King (1971'den aktaran Carmen ve Ghinea, 2013, s. 702), endüstride Pigmalyon etkisinin ortaya çıkışını test etmek için 1968 Oak School deneyindeki devrim niteliğindeki yaklaşımını kullanarak rastgele seçtiği birkaç işçiyi yüksek yeteneklere sahip kişiler olarak etiketlemiştir. Araştırma sonuçları, Pigmalyon etkisine ilişkin önceki bulguları ve hipotezleri doğrulamıştır. Bu işçiler, üstleri tarafından daha iyi puanlar almış, test puanları sürekli olarak daha yüksek olmuş ve akranlarına göre daha kısa öğrenme süreleri kaydetmişlerdir.

Pigmalyon etkisinde belirtildiği gibi bir öğrenciden beklentileri düşük olan bir öğretmen, bu öğrenciye, hakkında daha olumlu beklentiler beslediği diğer öğrencilere olduğundan daha az samimiyet gösterecek ve daha tahammülsüz, sabırsız ve daha eleştirel davranacaktır. Aynı şekilde, diğer çalışanlara göre daha az üretim yapacağı beklenen çalışana, yöneticinin asgari düzeyde bir hedef belirleyeceği ve bu çalışana düşük düzeyde bir teşvik sağlayacağı fikrinden yola çıkarak Skilbeck ve Collins'in (1976, s. 2) benzer ilişkilerin yönetici/süpervizör ve çalışanlar arasında da olabileceği düşüncesinden hareketle birlikte yaptıkları araştırmayla bu olguyu iş dünyasına taşıdıkları görülmektedir. Skilbeck ve Collins (1976), kendini gerçekleştiren kehanetine ilişkin beklenti etkisini incelemek için üst denetçi ve işçiler üzerinde yaptıkları deney sonucunda beklenti etkisinin gerçekleştiğini tespit etmişlerdir.

Oberland (1961'den aktaran Palalar Alkan, 2019, s. 7), yönetici beklentileri ve verimlilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bir sigorta şirketinin çalışanları üstün, orta ve düşük verimli personel olarak altı kişiden oluşan, üç gruba ayrılmıştır ve her grubun başına başarı oranına göre bir yönetici getirilmiştir. Yöneticinin yüksek beklentisi olan üstün performanslı grup verimliliğini aynı oranda artırarak on iki haftalık çalışma sonucunda beklenenin ötesinden bir başarı göstererek verimlilik artışı sağlamıştır. Yönetici beklentisinin düşük olduğu, düşük verimli grubun ise verimliliğinde önceki verimliliklerine oranla düşüş gözlemlenmiştir. Stedry ve Kay (1966) çalışmalarında yöneticilerin

beklentileri ile çalışanların performansı arasında ilişki olduğunu bulmuşlardır. Yöneticilerin olumlu beklentilerinin çalışanlar üzerinde olumlu, olumsuz beklentilerinin ise olumsuz etki yarattığını belirtmişlerdir.

Bezuijen ve diğerleri (2009) yaptıkları çalışmada, bir çalışanın lider beklentilerinin, liderin davranışını değiştirebileceğini, aynı şekilde bir liderin de bir çalışana yönelttiği davranışın, çalışanın davranışlarının liderin beklentileriyle tutarlı şekilde etkilenebileceğini belirtmişlerdir. Örneğin, bir lider çalışandan öğrenme faaliyetlerine katılmasını bekleyebilir. Buna karşılık, çalışan kendini gerçekleştiren kehanet fikriyle tutarlı olarak daha fazla öğrenmeye katılabilir. Elbette liderlerin çalışanların davranışlarının üzerinde gücü/ etkisi vardır (bir çalışana kovma gücü dâhil) ve bu nedenle, çalışanlardaki davranış değişikliğinin bu gücü fark etmelerinin bir sonucu olabileceğini de eklemişlerdir.

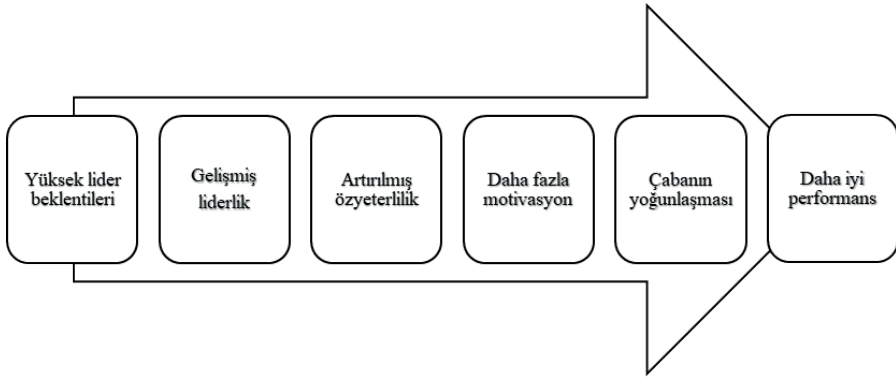
Livingston (2003) çalışmasında, bazı yöneticilerin, astlarına her zaman üstün performans göstermelerini sağlayacak şekilde davrandıklarını belirtirken; bazı yöneticilerin ise astlarına başarabileceklerinden çok daha düşük performans göstermelerine neden olacak şekilde davrandıklarını, kısacası yöneticilerin astlarına karşı davranış biçimleri, onlardan ne beklediklerinden etkilenmektedir. Yöneticilerin astlarından beklentileri yüksekse, üretkenliğin mükemmel olacağı, beklentileri düşükse üretkenliğin de zayıf olacağı belirtilmektedir. Livingston (2003) bu olgu hakkında yapılan bazı vaka incelemelerinden derlediği çıkarımları şu şekilde sıralamaktadır:

- Yöneticilerin astlarından beklentileri ve onlara davranış biçimleri, performanslarını ve kariyer gelişimlerini büyük ölçüde belirler.
- Üstün yöneticilerin benzersiz bir özelliği, astların yerine getirdiği yüksek performans beklentileri yaratma yeteneğidir.
- Daha az etkili yöneticiler benzer beklentiler geliştirmekte başarısız olurlar ve sonuç olarak astlarının üretkenliği zarar görür.
- Astlar, çoğu kez, kendilerinden beklendiğine inandıkları şeyi yapıyor gibi görünürler.

Gündüzalp ve Boydak Özkan (2019), eğitim kurumlarında yönetici beklentilerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada, cinsiyet, görevlendirme ve kıdemden öğretmenlerin Pigmalyon etkisine ilişkin görüşleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını bulmuşlardır. Cinsiyet, görev ve hizmet süresi ne olursa olsun, katılımcıların yöneticilerinin beklenti ve düşüncelerinin, çalışanların davranış ve performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Dvir ve diğerleri (1995) çalışmalarında, Pigmalyon etkisini kadınlar arasında test etmek için İsrail Savunma Kuvvetlerinde iki deney gerçekleştirmişlerdir. Her iki deneyde de liderler, Pigmalyon koşuluna rastgele atanan kursiyerlerin normalden daha yüksek potansiyele sahip olduğuna inanmaya yönlendirilmiştir. İlk deneyde, kadın bir lider tarafından yönetilen kadın subay adayları arasında Pigmalyon etkisi test edilmiştir. Beklenti arttırılsa da, kadın subayların performanslarında herhangi bir beklenti etkisi görülmemiştir. İkinci deneyde ise, erkek bir lider tarafından yönetilen erkek ve kadın subaylar üzerindeki Pigmalyon etkisi ölçülmüştür. Bunu sonucunda, erkek liderliğinde yönetilen kadın ve erkekler üzerinde Pigmalyon etkisinin doğrulandığını saptamışlardır.

Şekil 2'de yer alan iş'te Pigmalyon modelinde, yüksek lider beklentilerinin, astların daha iyi performans göstermesi üzerinde etkisi olduğunu açıklanmaktadır. Liderlerin beklentileri yükseldikçe, liderlik yetenekleri de gelişmektedir. Bu da astların öz yeterliliklerinin ve motivasyonlarının artmasıyla birlikte çabalarının da artmasına ve astların daha iyi performans göstermesine neden olmaktadır (Eden vd. 2000'den aktaran Yücel, 2013, s. 42).



Şekil 2. İş'te Pigmalyon modeli

Reynold (2002), yiyecek hizmet endüstrisinde yer alan bir iş ortamında Pigmalyon ve Golem etkilerini ampirik olarak test etmek ve amirin davranışıyla ifade edilen amir beklentileri ile astın performansı arasındaki ilişkiyi yönetebilecek demografik değişkenleri ve astların işe özgü öz yeterliliklerinin (kendi yeteneklerine ilişkin görüşleri) bir amir tarafından dile getirilen olumlu veya olumsuz beklentilere göre değişip değişmediğini araştırmıştır. Sonuç olarak, amirlerin olumlu beklentilerinin, astların öz yeterliliği üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulmuştur. Yöneticilerin astlarına yönelik olan olumsuz tavır ve düşük beklentilerini yansıtan davranışları

karşısında, astların olumsuz performans sergilemelerine neden olduğunu belirtmiştir.

Yücel (2013) çalışmasında, Türkiye’de bulunan bazı işletmelerde çalışan yönetici beklentilerinin astların performansını etkilediğini; yönetici beklentisi ve performans arasında, astların algılarının aracı rol oynadığını saptamıştır. Yıldız (2018) çalışmasında, Pigmalyon etkisi ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öz yeterliliği yüksek olan insan kaynakları yöneticileri ve astları arasında Pigmalyon etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sezgin (2019) sağlık sektöründe, sağlık çalışanları üzerine yaptığı araştırmada, yöneticinin yüksek beklentisi olan çalışanına karşı özel ilgi göstermesinin gerektiğini belirtmekte ve yönetici beklentisinin çalışan performansının gelişmesine yol açtığı; tam tersi, sağlık çalışanlarının yöneticilerin kendisi hakkında düşük beklentisi olduğunu algıladığında, sağlık çalışanı performansının azaldığını Golem etkisiyle birlikte açıklamaktadır.

#### 4. SONUÇ

Bu çalışmada Pigmalyon etkisine dair yazın taraması yapılmış olup, kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için tarihsel arka planı ile birlikte bu etkinin araştırıldığı hem eğitim psikolojisi hem de örgütsel ve yönetsel anlamda yapılan deneysel çalışmalara yer verilmiştir. Merton (1948) kendi kendini gerçekleştiren kehanet teoreminin, daha sonra Rosenthal ve Jacobson’unun (1968) çalışmalarıyla birlikte “Pigmalyon Etkisi” öne sürülmüştür. Bunun yanı sıra kendi kendini gerçekleştiren kehanet teoreminin, olumlu sonuçlara neden olan beklenti etkisinin Pigmalyon etkisi olarak, olumsuz sonuçlar veren beklenti etkisinin ise “Golem etkisi” olarak adlandırıldığı görülmüştür. Daha önce yapılan çalışmaların incelenmesi üzerine, kişilerin tutum ve davranışlarının, başkalarının beklentilerinden büyük oranda etkilendiği görülmektedir. Ayrıca kişilerin, başkalarının kendileri hakkındaki yüksek beklentileri doğrultusunda beklenen davranışı sergileme ihtimallerinin de yüksek olduğu, düşük beklentiler söz konusu olduğunda ise kişi başarı için bir azim göstermeyeceğinden ve bu konuda herhangi bir destek görmeyeceğinden beklenen etki gerçekleşmiş olacaktır.

Kaufman’a (2016, s. 396) göre, Pigmalyon etkisi, başkalarından gerçek dışı beklentiler içinde olmak demek değildir. Kalite ve yüksek performans beklenebilir, fakat mucize beklemek gerçek dışıdır. Aynı zamanda, insanlardan yüksek beklenti içinde olmak, daha iyi sonuçlar verilmesine neden olabileceği gibi, beklentinin karşılanamama riskinin var olması gibi bir paradoksu da beraberinde taşıdığı akılda tutulmalıdır. Dolayısıyla başka insanlardan beklentinin de makul düzeyde olması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Bir örgütün başarısındaki önemli kaynaklardan birinin insan olduğu düşünüldüğünde, işletmelerin sahip oldukları insan kaynağını verimli ve etkin bir şekilde kullanılabilmesi için Pigmalyon etkisinin önemini iyi kavranması gerekmektedir. Özellikle bu konuda yönetici, lider veya amir/şef gibi çalışanlar üzerinde sorumluluk sahibi olan bireylerin tutum ve davranışlarının çalışanlara karşı nasıl olması gerektiği konusunda bilinçlendirilmeleri önemlidir. Çalışanların algılarında oluşan olumlu yönetici beklentisi, performansların artmasına yol açtığından bu süreç akıllı bir şekilde yönetilmelidir. Aksi takdirde, kendisine inanılmadığı ve kendisinden bir şey beklenmediği algısına kapılan çalışan, iş yerinde verimli olamayacaktır. Bu yüzden yöneticiler tarafından çalışanlara kendilerinden ne beklenildiği sözlü olarak açıkça belirtilmelidir. Başarıları takdir edilmeli, çalışanların fikir ve düşünceleri dinlenmeli ve saygı duyulmalı, başarı için teşvik edilmelidirler. Dolayısıyla, sunduğu katkıların ve varlığının örgütü için bir değer olarak görüldüğünü algılayan çalışan motive olacağından, bu da performansının yüksek olmasına neden olacaktır.

Merton (1948, s. 195) kendi kendini gerçekleştiren kehanetin, sadece insan ilişkilerine özgü olduğuna değinmekte ve doğanın yapısında böyle bir şeyin söz konusu olmadığını açıklamaktadır. Halley kuyruklu yıldızının dönüşüne ilişkin tahminlerin onun yörüngesini etkilemediğini belirtmektedir. Kaderinde başarısızlık olduğunu düşünen ve başarısız olmaya mahkûm olduğuna ikna olan kaygılı bir öğrencinin, çalışmaktan çok endişelenmeye zaman ayırdığından başarısız bir sınav geçireceği, dolayısıyla yanlış olan bu kaygının ya da tutumunun, tamamen haklı bir kaygıya dönüşmesi örnek olarak verilmektedir. Aynı şekilde düşünüldüğünde, olimpiyatlarda şampiyon olacağını hayal eden ve kendini bu yarışa çok sıkı hazırlayan bir atletin yarışmada çok başarılı olacağına inanması sonucunda şampiyon olması da örnek gösterilebilir. Bu şekilde düşünüldüğünde, aslında kendi kendini gerçekleştiren kehanet ve Pigmalyon etkisinin birbirinden farklılaşan taraflarının da olduğu görülmektedir. Çalışmada yer alan tüm örnekler göz önüne alındığında aslında kendi kendini gerçekleştiren kehanet olgusunun daha çok bireyin kendi kendisini bir şeye inanmaya itmesi yani tek başına bir şeyi meydana getirmek söz konusu iken; Pigmalyon etkisinde ise davranışın değişmesini etkileyen özne bir başkasıdır. Pigmalyon etkisinde öğrenci-öğretmen ya da yönetici-çalışan gibi iki farklı grup bulunmaktadır. Fakat kendi kendini gerçekleştiren kehanet olgusunda tek kişinin beklentisinin, kendi davranışını etkileyebilmesi üzerinde durulmaktadır. Dolayısıyla bu iki olgunun birbirinden ayrıışan yönünün bu olduğu çıkarımına varılabilmektedir.

Pigmalyon etkisine yönelik yapılan en dikkat çekici çalışmalardan birisi ise Ellison (2015) tarafından kaleme alınan makaledir. Bu makalede ünlü

Rosenthal (1968) deneyinin başrollerinden biri olan öğretmenlerden biriyle yapılan röportaja yer verilmektedir. 1964 yılında henüz 23 yaşında olan Cantello öğretmenlik kariyerine yeni başladığı bir dönemde, Robert Rosenthal adlı Harvard psikoloğu çalıştığı ilkokula geldiği ve öğretmenlere, öğrencilerine IQ testi yapılacağını söylediği yer almaktadır. Yukarıda da bahsedilen ünlü Rosenthal deneyi yapılır ve söylenildiği gibi öğrencilerin başarıları yükselir. Ancak o zaman Cantello ve meslektaşları Rosenthal'ın doğruyu söylemediği konusunda bilgilendirilir. Bu testin sadece standart bir IQ testi olduğu ve IQ'su yüksek olanların rastgele seçildiği söylenir. Öğrencileri başarmaya teşvik eden, doğuştan gelen herhangi bir avantaj değil, öğretmenlerin öğrencilerinin potansiyeline olan inancıdır. Şimdi California'da yaşayan ve emekli olan Cantello, ilk başta gücense de kandırılmalarının nedenini yeni anladığını ve bu deneyin bir parçası olduğu için minnettar olduğunu belirtmektedir. Bu deneyimle birlikte, öğrencilerin önceki performanslarından bağımsız olarak, yüksek beklentilerin ve olumlu pekiştirmenin değerinin güçlü bir şekilde farkına varmasını sağladığını ve daha sonraki yıllarda öğrencileri için çok yönlü ders planları hazırladığını, kariyerlerini geliştirmeleri için onları cesaretlendirdiğini belirtiyor.

Good (1987) çalışmasında, öğrencilerin, etnik kökenlerinin, isimlerinin, cinsiyetlerinin, fiziksel özelliklerinin, konuşma biçimlerinin ve sosyoekonomik düzeylerinin öğretmen beklentilerinin oluşması üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Bu konu, Pigmalyon etkisinin olumsuz sonuçlara yol açtığına değinen Brophy'nin (1985) yapmış olduğu çalışmayı desteklemektedir. Nitekim Brophy (1985) çalışmasında, öğretmenlerin ayrımcılık yapmasının öğrenci motivasyonuna zarar verdiğini saptamıştır.

Carmen ve Ghinea'ya (2013, s. 704) göre, öğretmenlerin, öğrencilerinin yetenekli olduklarını hissettiklerinde, onlara sözsüz olarak gülümseyerek, göz teması kurarak, başlarını sallayarak ve tartışmalar sırasında onlara doğru eğilerek olumlu yönde pekiştirme olasılıkları daha yüksektir. Öğretmenleri tarafından daha az yetenekli olarak algılanan öğrenciler ise, maalesef bu sözel olmayan davranışların ve teşviklerin alıcıları olmayacaklardır. Dolayısıyla öğretmenlerin, öğrencileri üzerindeki bu güçlü etkisi göz önüne alındığında, öğretmenlerin öğrencilerini motive etmek ve başarılarını yükseltmek için tüm öğrencilerine tutarlı ve eşit muamele etmesi önem arz etmektedir. Boydak Özcan ve Gündüzalp (2016, s. 75), öğretmenlerin sözlü olarak beklenti ve düşüncelerini öğrencilerine iletmelerini, beden dilini iyi kullanmalarını, gülümsemelerini, öğrencinin yanına giderek başını okşamalarını ve göz teması kurmalarını tavsiye etmektedirler.

Yapılan araştırmalarda Pigmalyon etkisine ait çalışmaların daha çok küçük yaş grupları üzerinde yapıldığı görülmektedir. Yetişkin eğitimi alanında ya da üniversitelerde böyle bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bunun nedenini Niari ve diğerleri (2016, s. 40) yetişkinlerin çocuklara göre daha deneyimli olmaları, öğrenme yollarını tercih etmeleri ve kişilikleri oluştuğu için öğretmenlerin yetişkinleri etkileme gücünün sınırlı olduğu şeklinde açıklamaktadırlar. Fakat yetişkinler adına eğitim alanında değil, işletme alanında işverenler ve çalışanlar arasında yönetici ya da lider beklentilerinin çalışanların performanslarını nasıl etkilediğine dair çalışmalar kısıtlıdır (Livingston, 2003; Bezuijen, 2009; Dvir vd., 1995; Stedry ve Kay, 1996). Bu nedenle, Pigmalyon etkisinin, yetişkinler üzerinde de aynı etkiyi yaratıp yaratmadığı ya da iş dünyasında yönetici beklentilerinin çalışan performansını etkileyip etkilemediğine dair daha fazla deneysel çalışmaya ihtiyaç duyulduğu ortadadır. Bu bakımdan gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırmacıların bu noktaya odaklanması öneri olarak sunulabilir.

Sarı'nın (2017, s. 25) çalışmasında belirttiği üzere, Pigmalyon etkisine göre insanlar, özellikle kendilerinden üstün gördükleri kişilerin, onlara dair beklentilerine uygun olacak şekilde davranmaktadırlar. Dahası büyük hedeflere ulaşacakları düşüncesiyle, kişi gerçekten de kendinde bunlara ulaşacak azmi bulmaktadır. Görüldüğü üzere bu etkinin temelinde bir üst-ast meselesi, kendinden daha üst kademede bulunan bir kişinin beklentilerini gerçekleştiren daha alt kademe bir kişi bulunmaktadır. Çalışmalarda hep bu yönde öğretmen öğrenciye, liderin/yöneticinin çalışana etkisi gibi yukarıdan aşağı sayılabilecek bir çerçeve çizilmektedir. Fakat öğrencilerin öğretmenlerden ya da çalışanların liderlerinden/yöneticilerinden beklentilerinin ne olduğu veya bu beklentilerinin onların üzerinde bir etki oluşturup oluşturmadığına dair bir çalışmaya rastlanılmadığından, bu konuda yapılacak çalışmalara da ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Bunun yanı sıra yapılan tüm çalışmalar ve araştırmalar yabancı literatüre dayanmaktadır. Türkçe bir ölçek geliştirerek ya da uyarlanarak, Türkiye'de bulunan farklı bölgelerdeki işletmelerde yönetici ve çalışanlara uygulanması ve deneysel olarak ölçülmesinin yönetim alanına katkı sunması bakımından önem arz edeceği düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Balcı, O. (2018). Kendini gerçekleştiren kehanet kavramını anlamak. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(30), 500-510. <https://doi.org/10.16990/SOBIDER.4467>
- Bezuijen, X. M., Berg, V. D. P. T., Van Dam, K. ve Thierry, H. (2009). Pygmalion and employee learning: The role of leader behaviors. *Journal of Management*, 35(5), 1248-1267. <https://doi.org/10.1177/0149206308329966>
- Biggs, M. (2009). Self-fulfilling prophecies. In P. Hedström ve P. Bearman (Eds.), *The Oxford handbook of analytical sociology* (pp. 294-314). Oxford University Press
- Boser, U., Wilhelm, M. ve Hanna, R. (2014). *The power of the pygmalion effect teachers expectations strongly predict college completion*. Center for American Progress, Reports-Research, Washington. <https://eric.ed.gov/?id=ED564606>
- Boydak Özcan, M. ve Gündüzalp, S. (2016). Pygmalion etkisi ve liderlik. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 69-79. <https://dergipark.org.tr/pub/tusbd/issue/39853/472573>
- 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. <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/334.pdf>
- Chang, J. (2011). A case study of the “pygmalion effect”: Teacher expectations and student achievement. *International Education Studies*, 4(1), 198-201. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1066376.pdf>
- Dvir, T., Eden, D. ve Banjo, M. L. (1995). Self-fulfilling prophecy and gender: Can women be Pygmalion and Galatea? *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 253-270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.2.253>
- Ellison, K. (29 October 2015). Being honest about the pygmalion effect. *Discover*. <https://www.discovermagazine.com/mind/being-honest-about-the-pygmalion-effect>
- Erhat, A. (2015). *Mitoloji sözlüğü* (I.Baskı), Remzi Kitabevi.
- Good, T. L. (1987). Two decades of research on teacher expectations: Findings and future directions. *Journal of Teacher Education*, 38(4), 32-47. <https://doi.org/10.1177/002248718703800406>
- Gündüzalp, S. ve Boydak Özcan, M. (2019). The power of expectations in school management: pygmalion effect. *Journal of Education and Future*, (15), 47-62. <https://doi.org/10.30786/jef.412841>
- İnan Kaya, G. ve Rubie Davies, C. (2022). Teacher classroom interactions and behaviors: Indications of bias, *Learning and Instruction*, 78, 10-16. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2021.101516>

- Kaufman, J. (2016). *Keni kendine MBA* (1. Baskı). M. Demirci (Ed.), Pegasus Yayınları, Alioğlu Matbaacılık.
- Livingston, S. (2003). Pygmalion in management. *Harvard Business Review*, 81(1), 97-106. <https://hbr.org/2003/01/pygmalion-in-management>
- Merton, R. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 8(2), 193-210. <https://www.jstor.org/stable/4609267?origin=JSTOR-pdf>
- My Fair Lady (film). (n.d.). In Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/My\\_Fair\\_Lady\\_\(film\)](https://en.wikipedia.org/wiki/My_Fair_Lady_(film))
- Niari, M., Manousou, E. ve Lionarakis, A. (2016). The pygmalion effect in distance learning: A case study at the hellenic open university. *European Journal of Open, Distance and e-Learning*, 19(1), 36-52. <https://doi.org/10.1515/eurodl-2016-0003>
- Özbent, S. (2007). Sınıfta beden dili. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(2), 259-289. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gefad/issue/6750/90754>
- Palalar Alkan, D. (2019). Çalışan motivasyonuna yeni bir bakış açısı: Pygmalion etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 4(1), 1-10. <https://doi.org/10.25203/idd.476845>
- Pygmalion effect. (n.d.). In Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/Pygmalion\\_effect](https://en.wikipedia.org/wiki/Pygmalion_effect)
- Raudenbush, Stephen W. (1984). Magnitude of teacher expectancy effects on pupil IQ as a function of the credibility of expectancy induction: A synthesis of findings from 18 experiments. *Journal of Educational Psychology*, (76) 85-97. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.76.1.85>
- Reynolds, D. (2002). The good, the bad, and the ugly of incorporating 'My Fair Lady' in the workplace. *SAM Advanced Management Journal*, 67(3), 4-14.
- Rosenthal, R., ve Jacobson, L. (1968). Pygmalion in the classroom. *The Urban Review*, 3(1), 16-20. <https://doi.org/10.1007/BF02322211>
- Rubie Davies, C., Peterson, E. R., Sibley, C. G. ve Rosenthal, R. (2015). A teacher expectation intervention: Modelling the practices of high expectation teachers. *Contemporary Educational Psychology*, 40, 72-85. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2014.03.003>
- Sarı, E. (2017). *Beyin gücü* (1. Baskı). Net Medya Yayıncılık.
- Sezgin, E. E. (2018). Sağlık hizmetlerinde pygmalion etkisi: Teorik bir çalışma. *Turkish Studies*, 13(14), 193-210. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13350>
- Skilbeck, W. ve Collins, B. (1976). Transmission and compliance with expectations in a simulated supervisor. *Worker Interaction*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED140137.pdf>

- Smith, A. E., Jussim, L. ve Eccles, J. (1999). Do self-fulfilling prophecies accumulate, dissipate, or remain stable over time? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 548-565. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.3.548>
- Soran, S. (2017). Pigmalyon etkisi. İçinde Ö. Turunç ve H. Turgut (Ed.), *Yönetim ve strateji 101 teori ve yaklaşım*, Siyasal Kitabevi.
- Stedry, A. C. ve Kay, E. (1966). The effects of goal difficulty on performance. *Behavioral Science*, 11(6), 459-470. <https://doi.org/10.1002/bs.3830110605>
- Yıldız, Z. (2018). *Pygmalion etkisi ve öz yeterlilik ilişkisi: İnsan kaynakları yöneticileri örneği* (ss. 29-40). IV. International Caucasus-Central Asia Foreign Trade and Logistics Congress, September, 7-8, Didim/Aydın. <https://ulk.ist/media/kitap/IV-UKODTLK/pygmalion-etkisi-ve-oz-yeterlilik-iliskisi-insan-kaynaklari-yoneticileri-ornegi.pdf>
- Yücel, D. (2013). *Pygmalion etkisi kapsamında yönetici beklentilerinin astlar tarafından algılanmasının astların performansı üzerindeki etkileri ve bir araştırma* (Yayın No. 351693) [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>