



Kesit Akademi Dergisi

The Journal of Kesit Academy

ISSN: 2149 - 9225

Yıl: 3, Sayı: 9, Eylül 2017, s. 18-35

Doç. Dr. Uğur KESKİN

Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, ugurkeskin@anadolu.edu.tr

PERFORMANS DEĞERLENDİRME HATALARININ ADLER EKOLÜ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Özet

Bu çalışmada, yönetim bilimleri alanında sıklıkla üzerinde çalışılan bir alan olan bireysel performans değerlendirme konusu, Alfred Adler'in eserleri ve görüşleri ekseninde ele alınmıştır. Daha özel olarak ifade etmek gerekirse bu çalışmada, performans değerlendirme konusunun bir alt başlığı olan yönetici kaynaklı performans değerlendirme hataları, Adler'in psikoloji ekolü kapsamında açıklanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi bağlamında genel anlamda performans değerlendirme konusu üzerinde çok sayıda akademik çalışma olmasına karşın, performans değerlendirme hataları özelinde çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Üstelik performans değerlendirme hatalarının belirli bir psikoloji ekolü kapsamında açıklanması hususu, İngilizce veya Türkçe herhangi bir akademik çalışmaya konu edilmemiştir. Aslında psikoloji alanında eserler vermiş olmasına karşın Adler'in kitap, makale ve konferanslarının hepsinde, yönetici ve çalışanların kendilerini kişilik olarak nasıl kabul ettirmeye çalıştıkları ve bunu performanslarına ne şekilde yansıttıkları gibi performans değerlendirme yazını açısından anlamlı katkılar sunabilecek temel konuları ele almıştır. Bir psikiyatrist olarak Adler'in, psikolojik unsurların yönetici ve çalışanlar üzerindeki etkileri konusunda bu derece çarpıcı saptamalar yapabilmesi, kurucusu olduğu kendi ekolünün hem kuramsal hem de yaşamsal konulara aynı ölçüde katkı sağlamayı amaçlamış olması ve bunu da başarabilecek ölçüde kapsamlı içeriğe sahip olmasından ileri gelmektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme Hataları, Adler Ekolü, Yönetim.

INVESTIGATION OF PERFORMANCE APPRAISAL ERRORS IN TERMS OF ADLERIAN ECHOL

Abstract

In this study, the subject of individual performance evaluation, a field frequently studied in the field of management sciences, was dealt with in the context of the

works and views of Alfred Adler. More specifically, in this study, manager-based performance appraisal mistakes, a subset of performance evaluation, are described in the Adler psychology school. Although there are a large number of academic studies on the topic of performance appraisal in the context of human resources management in general, there are not many studies on performance appraisal errors. Moreover, no academic work in English or Turkish has been the subject of any specific psychological school description of performance evaluation mistakes. Despite the fact that he has given works in the field of psychology, Adler has addressed the basic issues that can provide meaningful contributions to performance appraisal literature by his books, articles and conferences try to make administrators and employees accept themselves as personality and how they reflect this on their performance such as how managers and employees try to recognize themselves as personality and how they reflect this on their performance. As a psychiatrist he was able to make such striking insights into the impact of Adler's psychological elements on managers and employees due to the fact that his own aim was to provide the same amount of contribution to both the theoretical and the vital issues, and to have a sufficiently comprehensive content to accomplish this.

Keywords: Performance Appraisal Errors, Adlerian Echol, Management.

Giriş

Adler, asli olarak yönetim bilimlerine konu edilebilecek hususları ele almak amacı taşımasa da, bireysel performans değerlendirme de dâhil olmak üzere, yönetim bilimleri ile ilişkili konuları eserlerinde (dağınık da olsa) işlemiştir. Bu durum ise Adler'in eserlerinin, dikkatli ve titiz bir şekilde okunması/incelenmesini gerekli hâle getirmektedir. Birçok psikoloji ve felsefe okulu, Adler'de, kendi görüşlerini yansıtan özellikler ortaya koymuşlardır fakat aynı şeyi yönetim bilimleri açısından söyleyebilmek henüz erkendir. Psikoloji alanının, yönetim bilimleri açısından belirli ölçülerde geri planda kalıyor olması durumu anlaşılabilir olmakla birlikte, Adler'in perspektifinin genişliği, kapsayıcılığı ve kuşatıcılığı göz önünde bulundurulduğunda, yönetim bilimleri alanının, zararın neresinden dönerse dönsün kâr edeceği gerçeğini belirlemek gerekmektedir. Bu çalışmada, yönetim bilimleri açısından önceliğe sahip alanlardan biri olması bakımından ve örgütlerin kolayca dış kaynak kullanımına başvuramadıkları (dışarıya outsourc edemedikleri) bir faaliyet olan performans değerlendirme sürecinde ortaya çıkan yönetici kaynaklı hatalar, Adlerci ekol bakış açısı doğrultusunda incelemeye konu edilmiştir.

Adler'in kitabına önsöz yazan Heinz L. Ansbacher, Adlerci görüşün pratik önemini, bireyin tümüyle dış güçler tarafından değil fakat önemli ölçüde öz-belirlenmiş olarak anlaşılması gerektiğini ifade etmiştir. Bu gibi bir anlayış, oldukça yararlı görülmektedir çünkü sorunlarla karşılaşan bireylere (bu çalışma özelinde düşünüldüğünde, -örgüt çalışanları için adaletin terazisi olan- performans değerlendirme konusunda hata yapma ihtimali/sorunsalı ile karşı karşıya bulunan yöneticilere) değişme ve gelişme olanağı sağlayan bir özgürlük ve iyimserlik duygusu vermektedir (Adler, 2008: 12). Bu alanda sunulabilecek her türlü katkı değerlidir çünkü Ansbacher'e göre, gerçekte sorunlu ama dışardan bakıldığında "meslek adamı gibi görünen" birçok birey (yönetici) bulunmaktadır. Yine birçok birey (yönetici) ise içinde bulunduğu yanlıştan haberdar olamamaktadır (Adler, 2008: 29).

1. Çalışmanın Amacı ve Yöntem

Bireysel performans değerlendirme, yönetim bilimleri yazınında sıklıkla ele alınan bir çalışma alanıdır. Bu çalışmada, özellikle yönetici kaynaklı performans değerlendirme hatalarının,

çalışma hayatına yansımalarının Adlerci psikoloji ekolü tarafından ne şekilde ele alınabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bir diğer söyleyişle, değerlendirici (yönetici) kaynaklı performans değerlendirme hatalarının, psikoloji biliminin Adler ekolü tarafından hangi açıklayıcı mekanizmalarla izah edildiğinin belirlenmesi amacı güdülmüştür. Yöneticiler, bu çalışmada açıklanan performans değerlendirme hatalarına sıklıkla düştüklerine göre ve bu husus ise literatürde sıkça tartışıldığına göre, söz konusu durumun psikolojik arka planının ayrıntılı olarak açıklanması gereği doğal olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin, performans değerlendirme hatalarına düşmelerinde çevresel faktörler önemli olmakla birlikte, bireysel yani içsel faktörlere yönelerek konuyu ele almak çok daha anlamlı ve öncelikli görünmektedir. Mevcut psikoloji ekollerinde söz konusu içsel faktörleri açıklamaya teorik öngörü olarak en elverişli görüleni Adler ekolü olarak belirlenmiş ve çalışma bu eksende yürütülmüştür.

Önde gelen bilim felsefecilerden olan Karl Popper, bilim felsefesinde doğrulanabilirlik ilkesinin karşısına yanlışlanabilirlik ilkesini koyarken de yukarıdaki teorik öngörüye benzer bir yaklaşımda bulunmuştur. Popper, bu yaklaşımının haklılığını test etmek için örneğin bir nehrin kenarında yürürken nehre düşmüş ve boğulmak üzere olan bir çocuğu gören adamın muhtemel iki tavrını Adlerci kuram ışığında açıklamasını Adler'in kendisinden istemiştir. Birbiriyle yüz seksen derece zıt davranışlar olan çocuğu kurtarma davranışını da kurtarmama davranışını da Adlerci terimlerle izah etmekte hiç de zorluk çekmediğini görünce, bilimde doğrulanabilirlik ilkesinden ziyade, yanlışlanabilirlik ilkesinin benimsenmesinin çok daha anlamlı olduğu kanaatine varmış ve böylece, birikimsel bilim anlayışının karşısına, ayıklamacı bilim anlayışını getirmiştir. Özellikle sosyal bilimlerde alanındaki kuramların, doğruluğunu onaylayacak verileri sunmak konusunda ne denli cömert olduğu bilinmektedir. Her ne kadar, Popper'in yanlışlanabilirlik ilkesine uygunluk sergilemese de, performans değerlendirme hataları konusunda Adlerci ekolün, doğrulanabilirlik ilkesini haklı çıkaracak yeteri ölçüde veri sunacağı yönündeki teorik öngörü, bu çalışma özelinde büyük ölçüde haklı çıkmıştır. Popper'in eleştirileri, kendi çapında haklılık payı içeriyor olmasına karşın, yapmış olduğumuz tespite göre, Adler'i bu konuda tümüyle mahkûm etmenin çok da hakkaniyetli bir tavır olmayacağını belirtmek gerekmektedir. Bu çalışmanın çeşitli bölümlerinde de ifade edildiği üzere, Adler'in, farklı eserlerinde, benzer olaylar karşısında ucu açık ve birbirleri ile çelişki (tenakuz) içerdiği düşünülebilecek hususlar elbette ki bulunmaktadır. Fakat bu çalışmanın asıl amacı, binlerce sayfalık Adler külliyatındaki birbiri ile çelişen noktaları belirlemeye yönelik bir delil avcılığı yapmak değildir. Zaten kuramlarının pek de iyi olmadığı bilinen Adler'in sınırlı sayıdaki istisnalar hariç olmak üzere, eserlerinde yeterince içsel uyumun (insicam) söz konusu olduğunu belirterek hakkını teslim etmek gerekmektedir. Yine de Adler'in bariz bir şekilde durumsalcılık örneği sergilemiş olduğu aşağıdaki alıntıyı aktarmak yerinde olacaktır: *Üstünlük amacı, yaşamın hem olumlu, hem de olumsuz tarafında bulunabilmektedir. Örneğin bir insan iyi kalpli ve yardımsever ise bunu birbirinden değişik iki şekilde yorumlayabiliriz: Ya o kişi sosyal uyum sağlayabilmiş, başkalarının yardımına koşmayı seven biridir ya da kısaca poz yapmakta, kendisini öyleymiş gibi göstermektedir* (Adler, 2011a: 79).

Bu çalışma için ikincil kaynak verilere ulaşabilmek için onlarca veri tabanına ulaşım olancağı sağlayan Anadolu Üniversitesi Veri Tabanları Toplu Arama Motoru, "Google" ve "TÜBİTAK Ulakbim Türkçe Veri Tabanı" arama motorları kullanılarak bu makalenin anahtar kavramlarına ulaşmaya çalışılmıştır. Türkçe ve İngilizce olarak yapılan taramalarda bu makale özelinde ele alındığı şekliyle herhangi bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Bu nedenle, ikincil kaynağa ulaşmanın mümkün olmadığı görülen bu niş ve özgün alanda, ağırlıklı olarak Adler'in kendi eserleri olan birincil kaynak eserler ekseninde çalışmanın, literatüre anlamlı bir katkı sağlayacağı kanaatine varılmış ve çalışma bu doğrultuda yürütülmüştür.

Nicel çalışmalar daha çok “ne” sorusunun cevabına yönelmektedir. Psikolojik arka planlarının açıklanmaya çalışıldığı bu ve buna benzer çalışmalarda ise daha genellikle “neden” sorusuna açıklık getirmeye çalışılmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinden olan betimsel yöntemin kullanıldığı bu çalışmada, Alfred Adler’in yaşadığı dönemde yayınlamış olduğu eserleri, kendi yazdığı fakat ölümünden sonra yayınlanan konferansları, el yazmaları ve diğer yazılarından oluşan bütün birincil kaynak eserler araştırmaya konu edilmiştir. Ayrıca bu makalede ele alınan konulara değinen ikincil kaynak eserler de incelenerek performans değerlendirme hataları konusuna giren hususlar üzerindeki Adlerci ekol yaklaşımı kapsamlı bir şekilde ortaya çıkarılmıştır. Benzer konuların, diğer psikoloji ekolleri (Örneğin Freud veya Jung gibi) açısından incelenmesi ise başka çalışmaların konusunu teşkil etmekte ve bu çalışmanın sınırlarını belirlemektedir.

Bu çalışmada, performans değerlendirme literatüründe “Belirli Derecelere Yönelme Hatası” olarak bilinen hata türleri, kapsamı dışında tutulmuştur. Belirli derecelere yönelme hata türleri şunlardan oluşmaktadır: Aşırı müsamaha, aşırı katılık ve ortalama eğilim hatası. Anılan üç hata türünün de çalışmaya eklenmesi durumunda makale hacminin sınırlarını zorlaması söz konusu olmaktadır. Bu nedenle ayrı bir makaleye konu olabilecek bir içeriğe sahip olan belirli derecelere yönelme ana başlığı, bu çalışmanın kapsamının haricinde tutulmuştur.

Bu çalışmada ele alınan performans değerlendirme hataların yönetici kaynaklı olduğu sıkça vurgulanmıştır. 360 derece performans değerlendirme gibi uygulamalara bakıldığında çalışan performansının sadece yönetici tarafından değil; astlar, eşidi çalışanlar ve müşteriler gibi paydaşların da performans değerlendirme sürecine dahil oldukları görülmektedir. Bu nedenle “yönetici kaynaklı performans değerlendirme hataları” kavramı yerine “değerlendirici kaynaklı performans değerlendirme hataları” kavramının kullanılmasının daha mantıklı olacağı kanaati uyanmaktadır. Buna karşın, 360 derece performans değerlendirme uygulamalarının örgütlerde çok yaygın bir şekilde henüz kullanılmadığı göz önünde bulundurularak bu çalışmada “değerlendirici” kavramından ziyade “yönetici” kavramının kullanılması tercih edilmiştir. “Yönetici” kavramının, “değerlendirici” kavramını da kapsadığı farz ve kabul edilmiştir.

2. Performans Değerlendirme Hataları

Performans değerlendirme hataları; (1) sistem, (2) değerlendirilen veya (3) değerlendirici kaynaklı olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu çalışmada, değerlendirici (yönetici) kaynaklı performans değerlendirme hataları ele alınmıştır. Performans değerlendirme sürecinin her aşamasında insan faktörü ön planda olduğu için özellikle sistem kaynaklı hatalar üzerinde durulmamıştır. İnsan emeğine dayalı her işte olduğu gibi performans değerlendirme süreci de, bünyesinde kaçınılmaz olarak belli oranlarda hata payı barındırmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde yaygın olarak karşılaşılan hatalar aşağıdaki başlıklarda sırasıyla kavramsal olarak açıklanmış, daha sonra ise Adlerci ekol kapsamında tartışılmıştır.

2.1. Önyargı ve Sübjektiflik Hatası

Performans değerlendirmede objektifliği elden hiçbir zaman bırakmamak gerektiği hâlde, objektif davranmama durumu en çok karşılaşılan sorunlardan biridir. Performans değerlendirme, yürütülen işi, üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirmek amacıyla yapılmaktadır. Ne var ki kişilik, davranış ve diğer kişisel konular da işin içine karıştırılmaktadır. Bu durumda ise yöneticilerin sübjektif değerlendirme yapması gündeme gelmektedir. Kişisel kanıların işin içine girmesi, iş performansına dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını büyük ölçüde ortadan kaldırmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 95).

Performans değerlendirme formları, belirli bir oranda kişisel özellikleri ve sübjektif bazı unsurları kaçınılmaz olarak içerdiği için yüzde yüz objektif olma mümkün gözükmemekle birlikte, yöneticilerin, yine de aşırıya kaçan bariz hatalardan olabildiğince uzak durması gerekmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin, astlarının çevresel performansını ve bu performans ne ölçüde etkin bir şekilde dışsallaştırabildiğini hassas olarak değerlendirmeleri gerekmektedir. Ayrıca, bazı kaynaklarda “beğenme hatası” adı verilen performans değerlendirme hatasına da yer verildiği görülmektedir. Bu hata türüne ilişkin yapılan tanım ve açıklamalara bakıldığında sübjektiflik hatasından çok da ayrılan yönlerinin bulunmadığı görülmektedir.

2.2. Pozisyondan Etkilenme Hatası

Bazı değerlendiriciler, kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenerek, örgüt için önemli olarak algılanan iş ve pozisyondaki kişileri yüksek, önemsiz olarak algılananları ise düşük performans düzeyinde değerlendirmektedirler. Bütün astlarını bir potada toplayarak genel ve global tek ya da birkaç kriter ile değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi göstermektedir (Uyargil, 1994: 80-81).

2.3. Atıf Hatası

Çalışanların performanslarını değerlendirirken, davranışlarının nedenlerini, dışsal faktörleri dikkate almaksızın, kişiliklerine atfetme eğilimi sonucunda atıf hatası ortaya çıkmaktadır. Özellikle durumsal/çevresel faktörlerin çağdaş çalışma yaşamında ne denli önemli olduğu düşünülecek olursa, böylesi hatalı bir değerlendirme eğiliminin performans değerlendirmedeki olumsuz etkisi daha da iyi anlaşılmaktadır (Uyargil, 1994: 81). Yöneticiler genellikle astının başarısını değerlendirirken performans düşüklüğünü astının kişisel özelliklerine (içsel nedenler), kendi başarısını değerlendirilirken ise durumsal etmenlere (dışsal nedenler) atfetmektedirler (Erdoğan ve Beyaz, 2002: 70).

2.4. İzlenim Yönetimi Hatası

Christopher Lasch’in “Başarılı görünmek kadar başarılı olan bir şey yoktur” sözünde olduğu gibi, değerlendiricilerin çeşitli zaaflarından yararlanarak veya göz boyama davranışları nedeniyle değerlendiriciyi hataya zorlayan çalışanlar olabilmektedir. Özellikle sübjektif değerlendirme yapmak zorunda olan, nümerik veya çıktı/ürüne dayalı olarak değerlendirme kriterine sahip olmayan değerlendiriciler, bu tür hatalara düşmek bakımından oldukça dezavantajlı bir durumda bulunmaktadır (Keskin, Büyük ve Elgün, 2012: 100).

2.5. Farklılık (Kontrast) Hatası

Kısa bir süre içinde birçok çalışanı değerlendiren yönetici, art arda yaptığı değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu, objektif standartlardan saparak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaya başlamaktadırlar. Diğer bir deyişle, her bir ast, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenir hâle gelmektedir. Örneğin “ortalama” bir çalışan, çok başarısız bir kaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilmektedir. Tam tersi olarak, şayet aynı çalışan çok başarılı birkaç kişinin ardından değerlendirildiğinde ise gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilmektedir (Uyargil, 1994: 80).

Yöneticilerin, farklılık hatasından sakınabilmeleri için kısa bir sürede çok sayıda çalışanı değerlendirilmekten kaçınarak, en azından teknik anlamda önleyici bir tedbir almaları gerek-

mektedir. Genel anlamda performans değerlendirme hatalarından korunmak ve değerlendirme hatalarını asgari seviyeye indirebilmek için çeşitli yollar önerilmektedir fakat hatalar ne kadar azaltılmaya çalışılırsa çalışılınsın, performans değerlendirme süreci ve sonrasında tarafların memnun olmama durumu ile sıkça karşılaşılmaktadır (Erdoğan ve Beyaz, 2002: 66).

3. Psikolojide Alfred Adler Ekolü

Psikolojide Freud ekolü; parçacı, analizci, tümevarımcı ve deterministik bir şekilde insanı ele almaktadır. Temel bazı konularda Freud ekolüne koştur önergelerde bulunan Adlerci ekole göre bireyin, Freud'un ileri sürdüğü gibi id, ego ve süper ego gibi departmanlara veya oral, anal, fallik gibi safhalara ayrılması doğru görülmemektedir. Ayrıca insanın, Carl Jung ekolünde ifade edilen doğuştan var olduğu ileri sürülen arketiplerle yönetildiği ilkesine de sıcak bakılmamaktadır. Dolayısıyla Adler'in kişilik kuramı, amaca dönük ve bütünlükçü bir nitelik taşıdığı için, bu bütünü kavramak ve bireyi, çevresiyle ilişkileri çerçevesinde ele almak gerektiği hususu daha ön plana çıkmaktadır (Adler, 1996b: 15-16; Yörükhan, 2000: 21-22; Adler, 2016: 25-26). Adlerci ekol; içgüdülerden, dürtülerden ve bilinçdışılıktan kopmayı başaran ilk psikoloji ekolüdür ve bunları mantık dışı malzeme olarak kabul etmektedir. Özellikle kişiyi değerlendirmek söz konusu olduğunda bu kopmanın çok yararlı sonuçlar doğurduğu görülmektedir (Adler, 1996b: 34). Bir psikiyatrist olarak Adler, duygusal yönden sorunlar yaşamış bireyleri; kişisel olgunluğa, sağduyuya ve toplumda yararlı olmaya yönlendirecek şekilde destekleyici ve esnek bir psikoterapi yöntemi geliştirmiştir (Adler, 2011a: 1).

Adler, kurucusu olduğu ekol ekseninde yapılacak çalışmaların, adeta doğal bir zorunluluk olarak nitel özellik taşıması gerektiğini şu sözlerle ifade etmiştir: "Bireyin incelenmesinde kuramlardan ve kavramlar sisteminden mekanik bir biçimde yararlanılması mümkün değildir" (Adler, 2012b: 16). Bütüncül (holistik) olması yönüyle sistem kuramı, bireyci olması yönüyle de postmodern anlayışa öncülük etmiş olan Adlerci ekol, psikoloji alanına ise aşağıdaki katkıları sunmuştur (Adler, 2016: 96-97):

- 1) Bilişsel ve postmodern psikoloji uygulamalarının çağdaş gelişimine giden bir yol açmıştır.
- 2) Esnek bir niteliğe sahip olduğu için diğer yaklaşımlarla ilişkilendirmeye uygun bir yapıya bulunmaktadır.
- 3) Kuramsal olarak bütünlüyci, teknik olarak ise eklektik olabilmektedir.

Yukarıda sıralanan özellikleri dolayısıyla Adlerci ekole yönelik olarak yapılan okumakta olduğunuz çalışma ve benzeri türden çalışmalarda ortaya çıkan anlatımlarda kuramsal ya da teknik bakımdan yüzde yüz mutlak bir çerçeve belirlemek (Adlerci ekolün postmodern ve eklektik yapısından dolayı) mümkün olamayabilmektedir.

Adler; kendi ekolünün, davranış biçimlerine açıklık getirme yaklaşımını şu sözlerle (indirgemeyle) özetlemiştir: "Bireysel psikolojinin bildiği hiçbir yaşam sorunu yoktur ki meslek, toplumsallık ve özel yaşamdan (aşk) oluşan üç temel sorundan birine indirgenmesin" (Adler, 2012d: 11). Bu üç yaşamsal sorun da gelip geçici değil, kaçınılmaz süreçleri ifade etmektedir (Adler, 2016: 128). Dolayısıyla, performans değerlendirme hataları, Adlerci ekol açısından ele alındığında, iş ile ilgili temel yaşam sorununa (kendi tabiriyle yaşamsal ödeve) indirgenebilmekte ve bu kapsamda açıklanabilmektedir.

4. Performans Değerlendirme Hatalarının Adler Ekolü Kapsamında Açıklanması

Bu başlık altında öncelikli olarak Adler'in genel anlamda performans değerlendirme konusuna nasıl baktığını açıklamak gerekmektedir. Adler, toplum/örgüt için neyin yararlı sayıla-

cağı konusunda şunları ifade etmektedir: “Bir ağacı değerlendirirken meyvelerine bakılır. Dolayısıyla, bir davranışın yol açacağı sonuçlar, ilgili davranışın toplum/örgüt için yararı göz önünde bulundurularak ele alınır” (Adler, 2012b: 49-50). Bu açıklamalarından, genel olarak örgütsel yapılanmalara, bu makalenin en genel kapsamdaki konusu (performans değerlendirme) özelinde düşünüldüğünde ise Adler’in “faydacı” ve “işlevselci/fonksiyonalist” bir yaklaşımı benimsediği anlaşılmaktadır.

Performans değerlendirme konusu Adlerci ekol ekseninde incelendiğinde, ortaya çıkan değerlendirme hatalarının Adler’in kendisi tarafından “araz” olarak kavramlaştırıldığı görülmektedir. Bu araz ise yöneticinin kişiliğinin bir veçhesini (yönünü) oluşturmakta ve ancak ve ancak kişiliğinin bütünlüğü içerisinde ele alındığı takdirde anlam kazanmaktadır (Yörükhan, 2000: 22). Yani örneğin önyargı ve sübjektiflik hatası sergileyen bir yöneticinin bu davranışı ancak onun kişiliğinin bir yönünü yansıtmaktadır. Örneğin değerlendirici, hakimiyetçi bir kişilik özelliğine sahipse, geçmiş yıllarda yaşamış olduğu olumsuzlukları, ilkel benlik yapısı nedeniyle şu anda astı konumunda bulunan çalışanlarına, küçük düşürücü derecede düşük performans değerlendirme notları vererek onları değersizleştirme çabasına girişebilmektedir. Birey, çoğu durumda bu tür davranışı neden sergilediğinin farkında olmamaktadır (bilinçsiz aşağılama ihtiyacı).

Adlerci ekolün, genellikle “hafif vaka” olarak nitelendirilen davranış bozukluklarında daha etkili ve uygulanabilir olduğu bilinmektedir (Yörükhan, 2000: 25). Bu gerçekten hareketle, Bireysel Psikoloji adıyla da anılan Adlerci ekolün bakış açısına göre “araz” olarak ifade edilen ve derin psikolojik vakalardan ziyade, örgütsel ve yönetsel açıdan olumsuzluklara neden olan davranış bozuklukları için etkili bir açıklama üstünlüğüne/gücüne sahip bulunan oldukça etkili izahatlar ortaya koyabilmektedir.

Adler, birbirlerinden net çizgilerle ayrılmış tipolojiler ve belirli şablonik açıklamalardan uzak durmaya gayret ettiğini ifade etmiştir. Bu çalışmada, Adler’in yazmış olduğu eserlerden ve oluşturduğu ekolden yola çıkılarak, performans değerlendirme hatalarının açıklanması yönünde hem kuramsal hem de uygulama alanına ilişkin yaşamsal açıklamalar yapılmıştır. Yapılan bu açıklamalarda dahi, kavramlar arasında geçişkenliğin olduğu kolaylıkla gözlenebilmektedir. Örneğin, çocukluğunda şımartılmış birey davranışının, hem sübjektiflik hatasında hem de izlenim yönetimi hatasında kendini gösterebileceği belirlenmiş ve yapılan anlatımlar bu doğrultuda yapılandırılmıştır. Adler, söz konusu olası geçişkenlikleri şu sözlerle ifade etmiştir: *Toplumda her zaman değişik tipte bireyler olacaktır. Amacımız onları asla belirli bir şablona uydurmak ya da belirli şemalar hâlinde tasnif etmek değil, fiyaskolara ve başarısızlıklara yol açtığı deneylerle saptanmış karakter özelliklerinin gelişimine set çekmektir* (Adler, 2012d: 179).

Performans değerlendirme sürecinde yaygın olarak karşılaşılan ve yukarıda kavramsal olarak tanımları verilen hatalar, Adlerci ekol kapsamında aşağıda sırasıyla açıklanmıştır

4.1. Önyargı ve Sübjektiflik Hatasının Açıklanması

Adler, kız çocuklarının erken yaşlarda maruz kalabilecekleri bazı durumlardan fazlasıyla etkilenebileceğini, bunun ise gelecek yaşantılarına olumsuz bir şekilde yansıtacağını belirtmiştir. Birinci durumda, baskı anlamı taşıyan otoriteden ve bu tür otoriteyi temsil eden bireylerden, gereğinden sert kişilerden, kırıncı, kendilerini değersiz görenlerden duydukları hoşnutsuzluk ön plana çıkmaktadır çünkü bu tür bireylerin, kendilerine gereken değeri vermekten kaçındıklarını ve kendileri hakkında iyi niyetlere sahip olmadıklarını düşünmeleri söz konusu olmaktadır (Adler, 1994: 17). İkinci durumda ise ailesini ihmal eden bir babanın çocuğu olan kız, dünyadaki bütün erkeklerin aynı olduğu yanılımasının etkisinde kalmaktadır (Adler, 2012a: 21). Ad-

ler'in bu tespitinden hareketle, söz konusu yanlısamanın etkisi altında bulunan kadın bireyler, yönetici konumuna yükseldiklerinde, bu tür düşüncelerin yönlendirmesiyle erkek çalışanların, işlerini ihmal ettikleri önyargısıyla onlara düşük değerlendirme notları vermeye meyledebilmektedirler. Erkek çalışanların her türlü çabalarını değersizleştirmeye çalışarak, çabalarını yetersiz görebilmekte, dolayısıyla da, erkek çalışanlara karşı önyargılara sahip ve aşırı katılık hatası yapma potansiyeli bulunan bir yönetici profili sergileyebilmektedirler.

Bireysel Psikoloji adlı kitabında Adler, annesi tarafından sürekli olarak eleştirilen, azarlanan, küstürülen, bağırlıp çağrılan, sürekli cezalar verilerek baskı altında tutulan (Adler, 1999: 22), kendisinden ziyade, diğer bir kardeşi tercih edilen çocuğun, sonraları bütün kadınlara karşı güven duygusundan uzun kalacağını ifade etmiştir (Adler, 2012a: 21). Dolayısıyla, böyle bir geçmiş olan veya annesi bu şekilde davranmasa bile, davranışlarını bu yönde algılayan bireyin (yöneticinin), kadın çalışanlarının performansını eksik değerlendirmesi söz konusu olabilmektedir. *Yaşama Sanatı* adlı kitabında Adler, sert annelerce baskı altında tutulan erkek çocukların, bazen kadınlara yer vermeyen yaşam idealleri kurabileceğini ifade etmiştir. Bu dışlayıcı davranış oldukça çeşitli şekillerde kendini belli edebilmektedir. Örneğin bireyde aşırı bir çekingenliğin doğmasına yol açabilmekte ya da cinsel sapıklıklara da yol açabilmektedir ki bu da kadınları dışlamanın bir başka biçimini ifade etmektedir (Adler, 2011a: 36). Görüldüğü gibi Adler, baskıcı anne tutumu neticesinde ortaya çıkabilecek olası sorunları farklı kitaplarında farklı biçimlerde izah etmiştir. Benzer baskı ve engellemeler altında bulunan bireylerin, belirli bir zaman sonra, benzer türden olaylara karşı yine birbirine benzer şekillerde tepki vereceğini yani tepki bulanıklığı yaşayacağını ifade eden belirlemeci psikoloji ekollerinin aksine Adler, olası bireysel tepkilerin neler olabileceğini farklı eserlerinde, birbirinden farklı mekanizmalarla açıklamıştır. Bu konu ile ilgili olarak bir sonuca varmak gerekirse; baskıcı anne davranışı, bireyi, subjektiflik hatasına sürükleyebileceği gibi, çekingenlik veya aşırı katılık hatasına da sürükleyebilmektedir.

“Kadın egemenliğine karşı duyulan korku” kavramı ile Adler; iradeli, güçlü ve erkeksi annelerin oğullarında görülen bazı davranış farklılaşmalarını açıklamıştır (Adler, 1999: 60-61). Bu anlamda, bayan çalışanlarına karşı negatif ayrımcılık yapan erkek yöneticilerin, geçmiş örüntü veya yaşantıların etkilerinden uzaklaşarak performans değerlendirme gibi örgütsel faaliyetlerde kadın çalışanlara karşı olumsuz sayılabilecek subjektifliklerden uzak durmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Adler, “erkekliğe değer verme” kavramı altında ise kadın veya erkek fark etmeksizin, bazı bireylerin, çocuk yaşlardan itibaren erkekliğe fazlaca değer addettiklerini ileri sürmüştür. Böyle bir örüntüyle yetişen bireyin, yönetici olduğunda bayan çalışanların performanslarını değerlendirirken negatif ayrımcılığa neden olan uygulamalara meyletmeleri söz konusu olabilmektedir. Bu tür tehditlere karşı bilinçli olmak ve objektif kriterlere dayalı olarak performans değerlendirmesi yapmak konusunda hassas davranmak yine yöneticilerin kendilerine düşmektedir.

Adler, negatif cinsel ayrımcılığa neden olan konuları “Kadının Yetersizliğine İlişkin Önyargı” başlığı altında, tarihi süreç içinde ele alıp açıklayarak özellikle erkekleri bu konuda dikkatli davranmaya davet etmiştir (Adler, 2012c: 156-161). İşbölümü ve uzmanlaşmanın ileri seviyelere geldiği günümüz çalışma yaşamında kadın ve erkek çalışanların, gerek doğal olarak sahip buldukları ve gerekse sonradan edinmiş oldukları niteliklerin, hangi tür işleri başarıyla yürütebileceklerine yönelik olarak yöneticilerin değerlendirme yapmalarına katkıda bulunacak verilere ulaşmak oldukça kolaylaşmıştır.

Adler, “Kendini Beğenmişlik (Hırs)” kavramı ekseninde, söz konusu duyguya kapılan birey davranışlarını açıklamıştır. Adler'e göre, kendini beğenen birey, doğal olarak başkasını

beğenmemektedir. Bu tür bireyler, objektif olmama (sübjektiflik) hatasına düşme konusunda diğer bireylere göre daha eğilimli olmaktadır (Adler, 2012c: 221). Adler, hırs konusunda dikkatli olunması gerektiğini şu şekilde açıklamıştır: Şayet birey, hırsın yön gösterici çizgisi boyunca gelişirse bu duygu zamanla megalomaniye dönüşmektedir (Adler, 2011c: 43). Böyle bir duygu ise, yönetim yazınında gigantomani olarak ifade edilen ve özellikle işletme sahiplerinin ya da yöneticilerinin, sürekli olarak büyümeyi isteme anlamına gelen söz konusu duyguya sevk edebilmektedir.

İnsanı Tanıma Sanatı adlı kitabında Hasetlik (Çekememezlik) duygusunu ele alan Adler, bu duyguyu şu şekilde açıklamıştır: *Birey, kendini küçük görmesi ve kapıldığı hoşnutsuzluk sonucu çoğunlukla bitip tükenmez kıyaslamalara girer, başkalarının kendisine karşı tutumunu, başkalarının ele geçirdiği başarıları hesaplar, hakkının yenildiği gibi bir duyguya kapılır* (Adler, 2012c: 255). Hasetlik duygusunun, bireyin kendisini sürekli olarak başkalarıyla karşılaştırmasından doğduğunu ifade eden Adler aslında, literatürde “Eşitlik Teorisi” olarak bilinen ve John Stacey Adams'ın açıkladığı görüşlerin çok benzerini dile getirmiştir. Adams'a göre, çalışanların iş başarıları ve tatmin olma derecesi, sergilediği çabalara karşılık olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik duygusu ile ilişki içinde bulunmaktadır. Çalışanlar, genellikle kendi kazanımlarıyla, başka örgütlerde benzer konumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırmakta ya da örgüt içinde yaklaşık aynı iş yüküne sahip diğer çalışanlar ile karşılaştırmaktadırlar. Dolayısıyla, çalışanların tatmin düzeyi ve verimlilikleri, adalet algıları ile doğru orantılı olarak ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan tatmin düzeyi, verimlilik ve adalet algılayışı ise, tartışmasız bir şekilde çalışanların bireysel performanslarına yansımaktadır. Sonuç olarak yöneticilere düşen görev, söz konusu sübjektif algıların ortaya çıkabileceği ortamların oluşmasına müsaade etmemeleri ve performans değerlendirme sürecinde sübjektiflik hatasına sürükleyebilecek bu tür durumlara karşı kendilerini korumaya almalarıdır.

Adler'e göre, çekememezlik, özünde hiç de fena bir özellik değildir fakat yararlı olma zorunluluğu taşımaktadır. Bireyi çalışmaya kanalize edebilmeli ve ilerleme eğilimi uyandırması gerekmektedir. Çekememezliğin özel bir türü vardır ki bu da, erkeklerin toplumdaki yüksek pozisyonları karşısında kadınların hissettikleri çekememezliktir. Bu tür duygulanımlara açık olan kadınlar genellikle erkek olmayı istemektedirler. Bu tutumun ise hiç de anlaşılacak bir yanı yoktur çünkü içinde yaşadığımız uygarlıkta erkeklerin her zaman için başta gelen yerleri ellerinde bulduklarını saptayabilmek hiç de zor gözükmemektedir (Adler, 2011a: 129-130). Kendilerini küçük, önemsiz hissedebilmekte, güçlü bir aşağılık duygusu hissedebilmekte, kadınlıklarından şikayet edebilmektedirler (Adler, 1994: 61). Erkeğin ayrıcalıkları karşısında çok fazla çekememezlik hisseden ve bunu kıskançlığa varıran kadınlar, söz konusu duruma, erkeklere özenmekle tepki göstermektedirler (Adler, 2011a: 131-132). Aynı şekilde, şayet erkeklerden meydana gelmiş bir aile içerisinde yetişen bir kız çocuğu, gördüğü muameleye ya da iç dünyasında yaptığı yorumlamaya bağlı olarak benzer tavırları takınmaya yönelebilmektedir (Yörükhan, 2000: 80-81). Bu durumun performans değerlendirmesi açısından doğurabileceği olumsuz sonuç, iki yönde gelişebilmektedir. Birinci durumda kadın yönetici, erkeklere duyduğu çekememezliği, onlara vereceği düşük performans değerlendirmesine tahvil edebilmekte yani onları olduğundan düşük değerlendirebilmektedir. İkinci durumda ise erkeklige özendiği için erkeksi tavırlar sergileyip, onların performansını yüksek gösterirken, asları olan kadınları olduğundan düşük derecelendirebilmektedir. Bu tür bir davranış biçimi ise literatürde “kraliçe arı sendromu” olarak bilinmektedir.

Yukarıdaki paragrafta izah edilen durumların tam tersi de meydana gelebilmektedir. Bu hususu Adler şu şekilde açıklamıştır: Öyle erkeklerle karşılaşırsınız ki, kadın olsalar sevinecekler-

dir. Fakat bunların sayıları, erkek olmak isteyen kadınlar kadar fazla değildir. Bu tür erkekler, kadının otoriteyi elinde bulundurduğu bir çevrede yetişmiş, babanın değil de annenin karakter özelliklerine öykünme çabası içinde büyümüşlerdir (Adler, 2011a: 132). Böylesi durumları da performans değerlendirme açısından yukarıdakine benzer şekilde açıklayabilmek ama sadece kadın ile erkek rollerinin yerini değiştirerek ifade edebilmek mümkün olabilmektedir. Yukarıda kadın davranışlarını ifade etmek için kullanılan kavramların, erkekler açısından karşılıklarını ifade etmek gerekirse, yönetim bilimlerindeki kraliçe arı sendromu yerine -yönetim bilimlerinde sıkça kullanılmamakla birlikte- “alfa erkeği” kavramını ifade edebilmek mümkündür. Erkek yöneticiler tarafından, kadın çalışanlara düşük performans notlarının verilmesi ise literatürde hâlihazırda “cam tavan sendromu” kavramı ile ifade edilmektedir.

Adler’e göre, kadınların yaşam alanını erkekler çizmekte ve bunu zorla gerçekleştirecek konumları işgal etmektedirler. Kadınlara, erkeklerin bakış açısına uygun gördükleri yaşam biçimlerini dikte ettirmektedirler (Adler, 1999: 11). O hâlde, söz konusu belirleyici tutumun performans değerlendirmeye de yansımaları durumu, yadsınamaz bir gerçeklik olarak ortaya çıkmaktadır. Yani erkek yönetici, genel toplum bakış açısı doğrultusunda düşünerek, bayan çalışanların fazla yükselmemesi gerektiği kanaatini taşıması durumunda, düşük dereceli performans değerlendirmesine yönelebilecektir. Dolayısıyla, böylesi bir durumda, kadınların gösterecekleri performanstan bağımsız olarak, alacakları değerlendirme derecelerinin düşük olması mukadder olacaktır. Bu durum, elbette ki aşırı katılık hatasını da çağrıştırmaktadır fakat başlatıcı etki olarak cinsiyetler arasındaki önyargı ve sübjektiflik daha ön plana çıktığı için bu kategoride ele alınması daha makul bir yaklaşım olarak gözükmektedir. Ayrıca, çocukluğundan itibaren kadınların, erkeklere nazaran daha az önemli olduğu düşünülen işlere layık görüldüğüne şahit olan erkek, yönetici olduğunda, astı konumundaki kadın çalışanlara söz konusu toplumsal anlayışın bir tezahürü olarak düşük performans değerlendirme notları verebilmektedir.

Bazı erkekler, erkeklik bilincini yalnızca kafalarında taşımak yerine, erkek olduklarını gösterip kanıtlamak ve bu vesileyle ayrıcalıklar kazanmak istemektedirler. Erkeksi özelliklerini abartarak, bütün zorbalara yaptığı gibi meydan okuyarak ya da kurnazlıkla çevrelerindeki kadınlara karşı üstünlüklerini göstermeye çalışmaktadırlar (Adler, 1999: 16-17). Böylesi bir durumda ise söz konusu duygulara sahip erkek yöneticilerin astı konumundaki kadın çalışanların performanslarının objektif olarak değerlendirilme olasılığı büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır.

Yöneticiyi önyargı ve sübjektifliğe sürükleyebilecek o denli çok durum bulunmaktadır ki bunların her birinin ayrı ayrı ele alınması ve bu makaleye benzer başka çalışmaların yapılabilmesi mümkündür. Örneğin kayırmacılık (nepotizm: akrabalarını kayırma, kronizm: arkadaşlarını kayırma), ideopatoloji (aynı düşünce yapısında olanı kayırma) hemşericilik gibi birçok konuyu gündeme getirmek mümkün olmaktadır fakat Adler, bu tür kavramları çağrıştıracak konuları, çalışmalarında gündeme getirmemiştir. Psikolojinin ve kendi ekolünün sınırlarını zorlayacak, ideolojik veya bürokratik çağrışımlar yapacak bu tür konular üzerinde durmamıştır.

4.2. Pozisyon dan Etkilenme Hatasının Açıklanması

Adler, ailesinde birinci çocuk olan ağabeyini daima kıskanmıştır. Onun, kendisinden her zaman önde ve başarılı olduğuna inanmış, onu güçlü ve başarılı bulmuştur. Ağabeyinin gölgesinde yaşadığını hissederek kendisini ondan daha aşağı hissetmiş, önemsiz olma ve annesi tarafından reddedilme duyguları yaşamıştır (Yörükhan, 2000: 11; Adler, 2016: 7). Ailede ikinci çocuk konumunda olanlar, söz konusu güçsüzlük (yoksunluk) duygusunun etkisiyle genellikle

çok büyük çabalar harcayarak oldukça başarılı konumlara erişmektedirler. Buna karşın her çocuk, bu sorunsalın üstesinden kolayca gelememekte ve belli bir noktadan sonra tümüyle pes edebilmektedir. Sadece ağabeyinin değil, babasının becerikliliği de bazı çocukların yaşamda başarılı olamayacağı duygusunu körükleyebilmektedir. Büyük adamların çocuklarının çoğunlukla başarısız oldukları iyi bilinmektedir. Onlar, babalarınınki kadar yüksek başarıya ulaşamayacaklarını hissetmektedirler (Adler, 2008: 37). “Alimden zalim doğar” atasözü de bu algıyı destekler bir nitelik taşımaktadır. Adler’e göre, hiçbir zaman tek olma deneyimini tatmamış olan ikinci çocuk, çok değişik bir konumdur. İlk çocuk hızı belirlemede, ikinci çocuk ise onu geçmeye çalışmaktadır. İkinci çocuklar genellikle hırslı, acımasız, güç örüntüsüyle yetişmiş, mücadeleci, kendisini sürekli olarak bir rakip karşısındaymiş gibi hisseden, dolayısıyla da her zaman için bir yarış durumunda bulunan, tam bir baskı altındaymiş gibi durmadan çalışan, başkaldırı eğilimi gösteren, ne güç ne de otorite tanımak istemeyen (Adler, 2011a: 40; Adler, 2011c: 407) bir yapıya sahip oldukları için aynı zamanda, aşırı katılık hatası yapmaya da eğilim gösterebilmektedirler. Sonuç olarak çok kardeşli ortamlarda büyüyen çocuklar arasındaki hiyerarşik ilişkiler, onlar üzerinde derin etkiler bırakabilmektedir. Hiyerarşik kademeler arasında var olduğu bilinen “güç mesafesi” onlar için önemli hâle gelebilmektedir çünkü statükoyu desteklemeye ve korumaya önem vermektedirler. Kişinin, aile içi hiyerarşik konumlardan etkilenen birey olarak, çalışma ortamında da benzer bir etki altında kalmaya devam etmesi durumunda (özellikle genç yaşta yönetici olanlar), kolaylıkla pozisyonundan etkilenme hatası (kıdem hatası) sergileyebilmektedirler. Performansının yüksek bir şekilde değerlendirilmesini arzu eden örgütteki görece yaşlı ve tecrübeli bireyler, yöneticileri bu konuda ne şekilde etki altına alabileceklerini diğerlerinden daha iyi bilmektedirler. Dolayısıyla kıdemli astlar, izlenim yönetimi ile bütünleşik bir etki oluşturulabildikleri ölçüde, bu konuda zaafı bulunan yöneticileri kendi lehlerine olacak şekilde performans değerlendirme hatası yapmaya yöneltebilmektedirler.

Feodal toplum anlayışının hâkim olduğu çevre koşullarının etkisi altında kalmış yöneticiler, örgütteki yaşlı bireylere, hak ettiklerinden çok daha fazla değer verebilmektedirler. İnsani anlamda bunun yapılmasında elbette ki herhangi bir beis söz konusu değildir. Buna karşın, yöneticinin, astlarının yaşlarına hürmeten “çalışanların yapmış oldukları işe kıymet biçmek” anlamına gelen performans değerlendirme sürecini, yaş veya kıdeme dayalı bir kıymetlendirme enflasyonuna kurban etmemesi gerekmektedir. Yönetici, hak edene hakkını elbette ki vermeli fakat yaşlılık veya gençlik gibi demografik hususları, örgütün performans değerlendirme sisteminin hassasiyetini ortadan kaldıracak duruma getirmemesi gerekmektedir. Bu hassasiyeti zedeleyebilecek anlayışların belki de en başında gelenini “gerontokrasi” anlayışı teşkil etmektedir. Bilindiği üzere gerontokrasi, yaşlıların egemen olduğu yönetim biçimini ifade etmektedir. Gerontokrasi kavramı, karar alma mercileri ve yönetsel makamlarda en yaşlı bireylerin hâkimiyetinin bulunduğu yapıyı tanımlamaktadır. Böylesi bir yapı ya da düşünsel ortamın hâkim olduğu örgütlerde, genç çalışanların aleyhine olacak şekilde performans değerlendirme hatalarının gündeme gelmesi kaçınılmaz olmaktadır. Davranışların nedenlerini ve arkasında yatan mekanizmayı açıklama biçimi olarak Adler, bireyin aile içindeki pozisyonu, kardeşler arasındaki ilişki, hiyerarşi ve doğum sırası konuları üzerine hassasiyetle eğilmiştir. Bu bağlamda, çocukluğunda büyük kardeşlerinin başarılarından etkilenen ve onları hayranlıkla izleyen birey, yönetici konumuna geldiğinde, kurumdaki eski ve kıdemli çalışanların, diğerlerinden daha fazla katkı sağladıklarını düşünmekten kendini alıkoyamayabilmektedir. Gerontokratik düşünce biçimi, yaşlı ve kıdemli çalışanların değerlendirilme hanelerine olumlu olarak yansımakta, bu ise diğerleri aleyhine olacak bir adaletsizliğin gündeme gelmesine neden olabilmektedir. Pozisyonundan etkilenme hatası, değerlendirilen kişinin bulunduğu pozisyonu ile ilgili bir

husus olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde de genellikle çalışma yılına bağlı olarak kıdemli olma ve yüksek pozisyonlara yükselme söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla yukarıdaki açıklamalar, daha çok değerlendirilenin yaşı ve kıdemi bağlamında yapılmıştır.

4.3. Atıf Hatasının Açıklanması

Adler, hata veya başarısızlıkların kaynağını tamamen dışsal etmenlere atfeden bireyler üzerinde yaptığı klinik çalışmalara ilişkin olarak bazı kitaplarında vaka örneklerine, diğer kitaplarında ise çıkarsamalara dayalı bir anlatımı tercih etmiştir. Aşağıda, her iki anlatım biçiminden de yararlanarak yaptığı açıklamalar aktarılmış ve performans değerlendirme kapsamında tartışılmıştır.

Öyle insanlar vardır ki, zamanlarını boş yere harcarlar. Buna karşın, söz konusu olumsuz davranışları için özür hazırdır her vakit. “Eğer” ile başlayan cümlelerin arkasına saklanırlar. Yaşamın olumsuz tarafında gereğinden fazla oyalanırlar, oyalanmanın uzun sürmesi durumunda ise nevrotik belirtiler sergilemektedirler (Adler, 2011a: 191-192). “Eğer” ile “Meğer” evlenmişler, “Keşke” adında çocukları olmuş ve hayat boyu mutsuz yaşamışlar. Bu kısa anlatım aslında Adler’in yukarıdaki açıklamalarını kısaca özetlemektedir. Böylesi bir düşünce dünyasına sahip bireyler, her türlü sorunun kaynağını dış dünyaya tevcih etmek suretiyle kendi performans düşüklüklerinin müsebbibi olarak çevresel faktörleri ileri sürmeyi âdet edinmişlerdir. Yönetici olup da astlarının performansını değerlendirmeye başladıklarında, nevroza (sinirceye) yatkın bakış açıları nedeniyle astlarının işe yönelik yetkinliklerini değerlendirirken onların kişiliklerinin etkisi altında kalarak derecelendirme yapmaktadırlar. Bu nedenle de içsel ya da dışsal atıf hatası yapmanın en güçlü adayı hâline gelmektedirler.

Çocukluğunda şımartılmış bireyler, yaşamsal sorunlarını daha ileri boyuta taşıdıklarında nevroz sorunu ile yüz yüze gelmektedirler. Adler, nevrotik kişiyi; katkıda bulunmayan, başkalarına yaslanan, sorumluluk üstlenmektense sorumluluğun yönünü değiştirmeye çabalayan ya da başka faktör veya kişileri suçlayan (Adler, 2008: 21) bir karakter olarak ifade etmiştir. Bu tür bireylerin, yukarıda aktarılan tutumları nedeniyle dışsal faktörlere yöneltilmiş atıf hatasına düşmeleri, oldukça yüksek bir olasılık olarak ortaya çıkmaktadır. Esasında bu tür kişilerin elbette ki yönetici olmaları arzu edilmemektedir fakat realitede “Peter Prensibi”nin işlediği ve özellikle kamu kesimi ile aile şirketlerinde bu ve benzeri tutumlar sergileyen çok sayıda yöneticinin var olduğu bilinmektedir. Fakat burada asıl üzerinde durulması gereken husus, bu tür bireylerin yüksek ya da düşük bir oranda yönetici konumunda bulunmalarından bağımsız olarak, yöneticilerin, hatalı davranış biçimleri konusunda farkındalığa sahip olmalarını sağlayacak mekanizmalara işlerlik kazandırmaktır. Başkalarının çabalarının üstüne oturmayı amaçlayan bireyler, Thorstein Veblen tarafından “aylak kesim” olarak kavramlaştırılmıştır. Başkalarının (özellikle astlarının) emeğini kendi emeği gibi üst yönetim kademesine sunmaya gayret eden yöneticiler, bu yolla, astlarının emeğini kendilerine mal etmeye çalışmaktan hicap duymamaktadırlar. Bu davranışlarıyla, aslında astlarının çabalarını değersizleştirmekte çünkü onların çabalarının görünür kılınmasının önüne geçmektedirler.

Adler, şımartılarak büyütülmüş olan veya zengin ailelere mensup olan bireylerin başkalarına katkıda bulunmak istemeyen, sadece kendi kişisel çıkarlarını yerine getirmeye bakan, bencil duygulara sahip, herkesten ve her şeyden çok kendilerini düşünme eğilimi duyan (Adler, 1994: 88), istediklerini kolay yoldan elde etmek isteyen, hiçbir isteğinin geri çevrilmesine katlanamayan bir özelliğe sahip olduklarını belirtmiştir (Adler, 1999: 147). Bu tür kişisel özelliklere sahip yöneticiler, örneğin isteklerinin geri çevrilmesine katlanamadıkları için, astları arasında isteklerini hiçbir zaman (kanuna ve ahlaka uygun olmasa bile) geri çevirmeyen “evet efendim-

ci" davranışlar sergileyenleri, sırf bu davranışlarından dolayı yüksek değerlendirme notları ile adeta ödüllendirebilmektedirler. Böylesi durumların oluşmasına ortam sağlayan yöneticiler, astlarının bu hiç de ve etik olmayan yaranma davranışlarının etkisinde kalmaktadırlar. Astlarından gelen bu olumsuz davranış biçimini, kendi iç dünyalarındaki öznelci ve yanlış bir yorumlama sonucunda, olumlu bir algıya tahvil etmektedirler. Bu algıyı, astlarının bütün çalışma yaşamlarını kapsayacak şekilde genelleştirmek suretiyle atıf hatası yapmaktadırlar. Bu konuda zaafi bulunan yöneticiler, astlarından gelen yaranma davranışları neticesinde atıf hatasının yanı sıra aşırı hoşgörü hatası ve sübjektiflik hatası da yapabilmektedirler.

4.4. İzlenim Yönetimi Hatasının Açıklanması

İnsanlar, diğer canlılardan farklı olarak, dünyaya geldiklerinde zayıf ve bakıma muhtaç ve hayatını idame ettirecek donanımdan yoksun olmaktadır. Bu nedenle bütün insanlar bu zayıflıklarının üstesinden gelme ve çevreye adaptasyon sürecinde erişilebilirliği kolay ya da zor birtakım idealize edilmiş amaçlar edinmektedirler. Adler bu durumu, "üstün olmak için çaba harcama" ve "aşağılık (güçsüzlük) duygusunu ortadan kaldırmak için bu duyguyu tahrik eden amaçlar" edinme (Yörükhan, 2000: 47) olarak açıklamıştır. Adler'e göre aşağılık duygusu ve üstünlük çabası, insan yaşamındaki aynı gerçeğin iki ayrı yüzü olduğu için birbirinden ayrılamaz bir nitelik taşımaktadır (Adler, 2012b: 11). Ayrıca insanlar, kendilerini düşük değerli ve yetersiz hissetmeseler, içinde buldukları şu ya da bu olumsuz durumdan kendilerini çekip alma isteği duymaları mümkün olmayacaktır (Adler, 2012b: 31). Adler'e göre üstünlük çabası, son bulmayan ve gerçekten de bireyin ruhunu oluşturan bir çabadır. Dolayısıyla yaşamın kendisi, bir amaca varmak için çaba harcamak ile özdeş bir anlam taşımaktadır (Adler, 2011a: 66).

Üstünlük elde etmek için çaba harcama davranışının az ya da çok her bireyde var olması nedeniyle evrenselliği, Adler'in bütün eserlerinin ortak vurgusudur. Bu çabayı pratiğe dökmek isteyen işgörenler, izlenim yönetimi aracılığıyla yöneticilerini etkileme çabasına girişmekte, bu çabaya kanan ya da ondan içtenlikle etkilenen yöneticiler ise izlenim yönetimi hatası olarak bilinen bu hataya düşmektedirler. Üstün olma genel çabası içinde bulunan astlar; iyi, akıllı, zeki ve çalışkan görünmeye çalışmak suretiyle üstlerini etkilemeye çalışmaktadırlar.

Adler, üstünlük duygusunun, bireyi hırsızlık davranışına da yöneltebileceğini ifade etmiştir. Bu tür duygulanımlara açık bireyler, başkalarını yanıtlanabileceklerini sanmakta, işledikleri hırsızlıkları başkalarının öğrenemeyeceğini düşünmekte, fazla zahmete katlanmaksızın servet sahibi olmayı arzulamaktadırlar (Adler, 2011a: 67). Hırsızlık davranışı, "başkalarını karalama" davranışından esas itibarıyla çok da farklı görünmemektedir. Çünkü birinde fiziksel anlamdaki şeyleri çalmak söz konusuysen, diğerinde ise rakiplerini karalama yoluyla yöneticinin gözünde rakipleri adına oluşturulan olumsuz imaj sayesinde, onlardan üstün konuma geçerek dolaylı yoldan bir emek hırsızlığı söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, haksız yere yapılan karalamalardan etkilenerek düşük performans değerlendirme notları veren yönetici aynı zamanda hem sübjektiflik hem de katılık hatasına da düşmüş olmaktadır.

Üstünlük eğilimine; bazı bireylerde hırs, açgözlülük ve kıskançlık da eşlik ettiği için böyle bireyler, kendilerine rakip olarak gördükleri kişilere zarar vermekten geri durmamaktadırlar. Onlara iftira atarak kendi değerlerinin arttığı yanılsamasına kapılmaktadırlar (Adler, 2012b: 33). Kazanacağı başarılarla değil, karşısındakileri alçaltıp küçümseyerek onları geçmeye çalışarak aslında kendi güçsüzlüklerini giderdiklerini düşünmektedirler (Adler, 2012b: 65). Beğenilen yanlarıyla, başarılarıyla sivrilen ve yöneticinin yakınlığını kazanan çalışanlara karşı çekemezlik duygusuna kapılmaktadırlar. Bu çalışanları önemsizleştirmeye çalışarak, küçük gösterme çabasına girişerek, sürekli göz hapsine alarak ve iftira ederek yöneticinin gözünden düşür-

meye gayret göstermektedirler (Adler, 1994: 113-114). “Başkalarının kötülüğü beni yüceltmez” anlayışı, bu bireylere hiç uğramamış gibidir. Çalışma yaşamında kendilerine rakip olarak gördükleri kişilere yönelik yürüttükleri karalama çabasını aslında böylesi bireyler açısından dolaylı bir izlenim yönetimi gibi algılayabilmek mümkündür. Bu bireyler, üstünlük eğilimleri nedeniyle hırslarının tutsağı olarak hareket etmekte, yükselme amaçları doğrultusunda, hem üstlerine yönelik olumlu imaj sergileyecek izlenim yönetimi sağlamaya hem de rakiplerini olabildiğince değersizleştirmeye yönelik her türlü karalama kampanyasına girişmekten geri durmamaktadırlar.

Adler’e göre, şımartılmış çocuklar övülmekten çok hoşlandıkları için, kolaylıkla övülmeyen ve gururlarının okşanmasının kurbanı olmaktadır (Adler, 2012a: 43-44). Bu tür bireylerin hayali (fiktif) üstünlük çabaları, çocukluklarındaki şımartıldıkları günlerden kaynaklanmakta ve kendilerini bu duygudan hayat boyunca kurtaramamaktadırlar (Adler, 1996b: 215; Adler, 2011a: 15). Bu tür bireylerin yönetici olmaları durumunda, kendilerine karşı yaranma davranışları sergileyen astlarının oluşturmaya çalıştıkları izlenim yönetiminin etkisinde kalarak, adil olmayan hatalı değerlendirmeler yapmaları kuvvetle muhtemel görünmektedir.

Bilindiği üzere Adler, doğum sırası ve aile içi hiyerarşik ilişkiler konusuna özel bir önem vermektedir. Adler’in, söz konusu hiyerarşik ilişkilere yönelik yaklaşımı doğrultusunda şöyle bir senaryonun ortaya çıkabilmesi mümkün gözükmektedir: İkinci çocuk, birinci çocuğun tah-tını sarsabilmek için her türlü yolu deneyebilmektedir. Aynı durum, işyerinde egemen güç olan yöneticiye karşı ast konumundaki çalışanların davranışları için de geçerlidir. Yöneticiyi ya iftira-yla ya da iltifatla başını döndürerek başarısızlığa itmek söz konusu olabilmektedir (Adler, 2008: 142). Dolayısıyla, yöneticilerin, Adler’in “ikinci çocuk karakteri” olarak açıkladığı davranışlara sahip astlarına karşı daima dikkatli olmaları ve astları tarafından oluşturulmaya çalışılan yapay iyimserlik yanılsamalarına ve izlenim yönetimi hilelerine aldanmamaları gerekmektedir. “Şeyh uçmaz, mürit uçarur” atasözü, yöneticiyi bekleyen bu tür rasyonel olmayan davranışsal durumu ifade etmektedir.

Şımartılmış bireyler, duygularını sürekli olarak aşırı uçlarda yaşamaya meyletmektedirler. Bu tür bireyler, iş yaşamlarında takdir edilmemeleri durumunda, çalışanların kendilerine karşı komplo düzenledikleri paranoyasına kapılabilmektedirler. Dolayısıyla da yaranma davranışında bulunmayan, kendilerine iltifatta bulunmayan (kompliman yapmayan), övgü dolu sözler söylemeyen; buna karşın, normal ölçülerdeki bir resmiyet içinde bulunan astlarının performanslarını düşük olarak değerlendirebilmektedirler.

Babaları tarafından azarlanan, sürekli olarak emirler verilen çocuklar aşağılık duygusuna kapılabilmekte, sıkılğan ve geri duran biri hâline gelebilmektedirler. Kendisine biraz dikkat gösteren herkese kendilerini müteşekkir hissetmektedirler (Adler, 2011c: 99). Bu duygulara sahip yöneticilere karşı astları tarafından iltifat (kompliman), yakın ilgi ve yaranma davranışları gibi izlenim yönetimine konu olan enstrümanlar devreye sokulabilmekte bu enstrümanlar da söz konusu yöneticiler üzerinde oldukça etkili olabilmektedir.

Bireyin, kişiliğine olan bağlılığı, güven duygusunu kuvvetlendirmekle birlikte aşırıya kaçması durumunda üstünlük duygusuna kaynaklık etmektedir. Bu tür birey, herkesin; kendisiyle ilgilenmesini, herkesten çok sevmesini ve saymasını istemektedir. Beklediği yakınlığı ve ilgiyi göremeyince ise derin üzüntülere kapılmaktadır. Kendisine gösterilen sevgiyi ve ilgiyi az bulmakta, daima herkesten ilgi beklemektedir (Adler, 1994: 82). Özellikle yetişkin bayanların, eşleri tarafından şımartılmayı ve sevgi gösterilerinde bulunulmayı isteme davranışının temelinde, çocukluklarındaki baba ilgisi ve yakınlığını görme isteği yatmaktadır (Adler, 1994: 100).

Yöneticilerinin bu tür zaafiyetlerinin farkına varan fırsatçı çalışanlar yöneticilerine; duymak istedikleri şeyleri söyleyerek, görmek istedikleri davranışları sergileyerek izlenim yönetimi sağlamakta ve yüksek performans değerlendirme derecelerine ulaşmaya amaçlayabilmektedirler.

Adler'e göre, "kanıtlama kompleksi"ne sahip bireyler, her hareketin aslında bir sınav olduğuna, başkalarının kendi tutumlarını beğenip onları kusursuz bulması konusunda bir imtihana tabi tutulduklarına inanmaktadırlar (Adler, 1996b: 89). Böylesi özellikler taşıyan ve bu tür komplekse sahip çalışanlar, izlenim yönetimi sayesinde kendilerini sürekli olarak yöneticiye kanıtlama isteğiyle hareket etmektedirler. Bu tür kişilerin söz konusu izlenim yönetimi çabaları aslında içlerinden gelen ve engelleyemedikleri bir davranıştır. Buna karşın, sadece yöneticiler varken çalışıyormuş gibi görünerek, yöneticilere karşı olumlu izlenim (çalışma performansı açısından olumlu intiba) oluşturmaya çalışan ama aslında işin yapılışı ile hakikatte hiçbir şekilde ilgilenmek istemeyen ard niyetli çalışanlara da rastlanabilmektedir. Yöneticilerin, kanıtlama kompleksi ile hareket eden ve özünde samimi davranan işgörenler ile ard niyetli davranarak izlenim yönetimi sağlama çabasında bulunan işgörenler arasındaki ayrımı yapma konusunda dikkatli davranmaları gerekmektedir. Çalışma ortamının özelliğine bağlı olarak farklılık sergileyebilmekle birlikte, olumlu izlenim yaratmaya çalışılan ard niyetli işgören davranışı evrensel bir nitelik taşımaktadır ve her türlü çalışma ortamında sıklıkla görülebilmektedir. Tekrar etmek pahasına da olsa vurgulanması gereken husus şudur: Yöneticilerin asıl dikkatlerini teksif etmeleri gereken konu, kanıtlama kompleksi olan işgören davranışı ile kötü niyetli yaranma davranışı sergileyen işgören davranışı arasındaki ayrımı sağlıklı bir şekilde yapabilme konusu olmalıdır.

4.5. Farklılık (Kontrast) Hatasının Açıklanması

Performans değerlendirme literatüründe farklılık hatası olarak ifade edilen süreç, Adler'in tespitine göre aile içinde de ortaya çıkabilmektedir. Adler'e göre, "ailedeki çocuklardan biri çok yetenekliyse, öteki çocuklarda birtakım sorunların ortaya çıkması olası görünmektedir. Zeki çocuğun üstünlüğü, aradaki karşıtlık nedeniyle ötekileri düşük değerli göstermektedir" (Adler, 2011b: 27). Bu açıklamalar doğrultusunda, benzer bir mantık yürüterek şu şekilde bir çıkarsamaya varabilmek mümkündür: Söz konusu yetenekli çocuğun ilerleyen yaşantısında yönetici konumuna yükselmesi durumunda, kendi parlak zeka ve yeteneğinden dolayı normal düzeydeki çalışanları düşük performanslı olarak değerlendirmesi gündeme gelebilecektir. Astlarının performans değerlendirmesini yaparken farklılık (kontrast) hatasına düşmemek için teknik anlamda bir tedbir almamışsa yani yapmış olduğu performans değerlendirmelerinde çok üstün yetenekliler ile normal yeteneklileri ya da düşük yetenekliler ile normal yeteneklileri ardışık olarak değerlendirmeye tabi tutmamak için özel önlemler almamışsa, hem bu anlamda farklılık hatası yapacak hem de zaten kendisi üstün yetenekli olduğu için normal yetenekli çalışanları düşük performans seviyesinde değerlendirecektir. Aynı durumun tersi de geçerli olmaktadır yani Amerikan kapısı gibi tersinden de açılabilir. Şöyle ki, düşük zeka seviyesine sahip bir yönetici, normal çalışanlarına çok yüksek performans değerlendirme dereceleri verebilmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada yönetim bilimlerinde binlerce çalışmaya konu olan performans değerlendirme alanı, Alfred Adler'in kurucusu olduğu Bireysel Psikoloji ekolü ekseninde ele alınmıştır. Bu sayede, performans değerlendirme hatalarının, başat bir psikoloji ekolü olarak Adlerci yaklaşım perspektifinde ne şekilde açıklanabileceği ortaya konulmuştur.

Adler, eserlerinin hemen hemen tümünde ele aldığı yaşamsal konuları çeşitli örnek vakalar üzerinden de açıklamak suretiyle yaptığı izahatları daha da derinleştirmiştir. Anlamı güçlendirebilmek için yaşanmış olaylardan da beslenen bu tür anlatımlar, okuyucunun davranışsal dünyayı kavrayışına katkı sağlayan bir düşünme ve görme biçimi anlamına gelmektedir fakat bu tür anlatımları sadece söylemi süslemeye yönelik bir söz ustalığından ibaret sanmamak ve öneminin çok daha fazla olduğunu kavramak gerekmektedir (Keskin, 2012, 85). Her ne kadar, örnek vakaların kullanımının, objektif gerçekliği yanlış bir şekilde yönlendirebileceği düşünülse ve yönetsel alanlardaki kullanıma henüz tam anlamıyla hazır olmadığı kanaati uyansa da, bu durum, psikoloji yazarlarının onu kullanmasını engellememektedir. Sonuç olarak, psikoloji yazınında sıkça başvurulan örnek vakaların anlatımı sayesinde; teoriyle pratiği birleştirerek, diğer açıklama unsurlarının oluşturmadığı etki, birtakım özgün benzetme ve anlatımlar sayesinde çok daha kapsamlı bir şekilde oluşturulabilmektedir (Keskin, 2012: 87). Adler'in de oluşturmaya çalıştığı etki ve ulaşmaya çalıştığı sonuç da zaten bu doğrultudadır. Adler, bu yaklaşımını şu sözlerle ifade etmektedir: "Bireysel psikoloji, diğer psikoloji yöntemlerinin tersine, kuramla pratiğin birbirinden ayrılmasına kesinlikle karşıdır" (Adler, 2012b: 7).

Performans değerlendirme hataları üzerinde duran bu çalışma özelinde düşünüldüğünde Adler'in belki de en çarpıcı ifadeleri şunlardır: "Bireysel Psikolojinin verileri pratik bilgi niteliğini taşır çünkü bilme denilen şey hata ve yanlışlardan oluşur" (Adler, 2012b: 8). "İnsanı tanıma sanatı, aynı zamanda hatalardan sakınabilmemizi sağlar çünkü salt kendisi için var olan bir bilim değildir bu" (Adler, 2012c: 28). Adler, eserlerini, katıksız bir bilimci anlayışla yazmamıştır. Zaten kuramla başı hoş olmayan gerçekçi bir pragmatist (Adler, 2011a: 11) olarak Adler, klinik veriler ve araştırmaya dayalı çalışmalarının pratik yaşamda da fayda sağlamasını amaçlamıştır. "Hata" konusunu vurguladığı, bütünselci görüşünü yinelediği ve aynı zamanda yönetim bilimlerindeki aktör-yapı tartışmasında yapısalcı bir anlayışı benimsediği aşağıdaki alıntı, bu çalışmanın temel yaklaşımı ile büyük bir uyum sergilemektedir: "*Birey hem kişisel bir birlik ve bütünlüğü barındırır kendisinde, hem de bu birlik ve bütünlüğün bireysel damgasını taşır. Dolayısıyla hem bir tablo, hem de onu yapan sanatçıdır. Ama ne sanatçı olarak kusursuz biri, ne de ruh ve bedeni anlamada yanlışlığa düşmeyen bir insandır. Hatalara son derece açık ve mükemmellikten uzak bir varlıktır daha çok*" (Adler, 2012b: 8-9).

Adler için geçmiş yaşantılar, bireyin kişiliğinin oluşumunda önemli bir yer işgal etmektedir (Adler, 2011a: 101). Yöneticilerin geçmiş yaşantıları da yönetsel tarzları bakımından aynı önemi taşımaktadır. Hâkimin takdir yetkisini kullanması hususu, hukuk alanında tartışılan fakat okumakta olduğunuz bu makale için de örnek teşkil edebilecek bir konudur. Söz konusu tartışmaya göre, çocuk yaşta hırsızlık yapan bireylere yönelik karar verme konumunda bulunan bir hâkim, şayet çocukluğunda meyve çalmak gibi hırsızlıklar yapmışsa böylesi davalara kişisel takdir hakkı bakımından hoşgörüsü yaklaşabilmektedir. Buna karşın, çocukluğunda hırsızlığın her türlüsüne mesafeli durmuş olan başka bir hâkim ise takdir hakkını kullanırken çok daha katı bir tavır sergileyebilmektedir. Tartışmaya açık gibi görünen bu tür konular üzerinde farklı görüşlere sahip bireylerin, yıllarca tartışmalar bile, tam anlamıyla bir mutabakata varabilmeleri mümkün olmamaktadır. Oysa hermenotik açısından hukuk alanı için özel bir parantez açılmıştır çünkü hukukçular, tartışmayı belirli bir hükme bağlamak zorunluluğu taşımaktadırlar. Benzer durum yöneticiler için de geçerlidir çünkü yöneticilerin, performans değerlendirmeyi hermenotiğe konu edebilmeleri mümkün olmamaktadır (360 derece performans değerlendirme gibi görece istisnalar hariç). Onlar, bireysel performans konusunda mutlak hükümler vermek durumundadırlar. Bu sorumluluğun sürüncemede bırakılması ise zaten teknik olarak mümkün olmamaktadır. Özellikle kamu kurumlarında, her yıl "sicil dönemi" olarak

belirlenen periyotlarda performans değerlendirme yapılmakta, belirlenen kısıtlar dâhilinde astlara yönelik geri besleme gerçekleştirilmektedir. Tıpkı “gecikmiş adalet, adalet değildir” anlayışında olduğu gibi, yöneticilerin de performans değerlendirmeyi geciktirmesi, söz konusu zaman kısıtından dolayı zaten mümkün olamamaktadır.

Bireyin dışa vuran davranışları, onun hakkında belirli hususların anlaşılmasını elbette ki sağlamaktadır fakat mutlak anlamda belirleyici özellik içermemektedir. Adler, bu tür davranışsal konularda ihtiyatlı olunması gerektiğini *İnsanı Tanıma Sanatı* adlı kitabının ilk cümlelerinde şu sözlerle ifade etmiştir: *İnsanı tanıma sanatının temelleri, fazla böbürlenip gururlanmaya izin verecek gibi değildir. Tersine, insanı gerçekten tanıyış, belirli ölçüde bir alçakgönüllülüğün doğmasını sağlar çünkü bunun ne çetin bir iş olduğunu öğretir bize; öyle bir iş ki uygar yaşamlarının başından beri insanlar üstesinden gelebilmek için uğraşıp durmaktadır* (Adler, 2012c: 23). Bunun yanı sıra, örneğin doğum sırası, ancak kaba bir teşhis aracı olabilmektedir. Dikkatle kullanılmadığı takdirde yanlışlıklara da sürükleyebilmektedir (Yörükhan, 2000: 80). Bu tespitlerden yola çıkarak, hem genel anlamda psikoloji hem de Adler ile ilgili yapılacak araştırma, inceleme ve okumalarda dikkatli, itidalli ve eleştirel olunması gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Adler, yaptığı çalışmalarda şu çıkarımlara ulaşmıştır: Bireyin bedensel veya zihinsel yetersizliklerinden, psikolojik şartlarından kaynaklanan eğitim hataları, küçük yaşlardayken bireye karşı fazla zayıf davranarak şımartma ve aşırı fakirlikten kaynaklanan kişisel yetersizlik gibi duygular etkin bir şekilde kontrol altına alınmaması ve bir şekilde telafi edilmemesi durumunda bireyi ve onunla ilişkili diğer bireyleri hayat boyunca rahatsız etmektedir. Bu açıklamaların tamamı, yöneticiler için de geçerli olduğu için yöneticiler, kendileri açısından her biri ayrı birer handikap olan söz konusu durumlardan sakınacak kişisel tedbirleri geliştirmek durumunda kalmaktadırlar.

Toplumdaki tüm bireylerden, kendilerinden beklenen rollerini yerine getirmesi beklenmektedir. Kamu kesiminde “sicil verme yetkisi” olarak ifade edilen yetkiye sahip yöneticilerin de söz konusu rollerinin gereklerini, olması gerektiği şekilde yerine getirmeleri beklenmektedir. Oysa bu beklentinin yüzde yüz oranında karşılanması olanaksız görünmektedir çünkü bu çalışmada da kısmen açıklanmaya çalışıldığı gibi, yöneticilerin önünde pek çok engel bulunmaktadır. Dolayısıyla, ortaya çıkabilecek performans değerlendirme hatalarının psikolojik, sosyolojik veya antropolojik gibi yönlerinin en azından farkındalık düzeyinde de olsa yöneticiler tarafından bilinmesi gerekmektedir. Bu ve benzer türden çalışmaların önemi de buradan ileri gelmektedir. Öte yandan, performans değerlendirme sonuçları, çalışanların işten ayrılmasında resmi anlamdaki gerekçeyi de teşkil etmektedir. Bundan dolayı, objektif kriterlere göre düzenlenmiş ve performans yetersizliğini belgeye dayalı olarak ortaya koyan bir sicil değerlendirmesinin yapılması hususu, hem yöneticiler açısından hem de kurumsal anlamda asli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKLAR

- Adler, Alfred 1994, *Genç Kız Psikolojisi ve Cinselliği*, Çev. Nesrin Sipahioğlu, 2. Baskı, İstanbul: Düşünen Adam Yayınları.
- Adler, Alfred 1996b, *Psikolojik Aktivite (Üstünlük ve Toplumsal İlgi)*, Çev. Belkıs Çorakçı, İstanbul: Say Yayınları.
- Adler, Alfred 1999, *Cinsiyetler Arasında İşbirliği*, Çev. Seçkin Selvi, İstanbul: Payel Yayınevi.
- Adler, Alfred 2008, *Nevroz Sorunları*, 2. Baskı, Çev. Ali Kılıçoğlu, İstanbul: Say Yayınları.

- Adler, Alfred 2011a, Yaşama Sanatı, 11. Baskı, Çev. Kâmuran Şipal, İstanbul: Say Yayınları.
- Adler, Alfred 2011b, Çocukta Yaşamsal Sorunlar, 1. Baskı, Çev. İhsan Kırımlı, Ankara: Alter Yayınları.
- Adler, Alfred 2011c, Bireysel Psikoloji, 3. Baskı, Çev. Kâmuran Şipal, İstanbul: Say Yayınları.
- Adler, Alfred 2012a, Bireysel Psikoloji, Çev. Cansu Çelebi, Balıkesir: Altınpost Yayınları.
- Adler, Alfred 2012b, Çocuk Eğitimi, Çev. Kâmuran Şipal, İstanbul: Cem Yayınevi.
- Adler, Alfred 2012c, İnsanı Tanıma Sanatı, Çev. Kâmuran Şipal, İstanbul: Say Yayınları.
- Adler, Alfred 2012d, Yaşamın Anlam ve Amacı, Çev. Kâmuran Şipal, İstanbul: Say Yayınları.
- Adler, Alfred 2016, Modern Psikoloji, Ed. Taşkın Köksal, Çev. Murat Uhrayoğlu, Ankara: Yason Yayınları.
- Bayraktaroğlu, Serkan 2003, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Erdoğan, Nihat ve Medihan Beyaz 2002, "Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 4.
- Keskin, Uğur 2012, Yönetim Felsefesi, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Keskin, Uğur, Büyük Köksal ve Elgün Rıza Feridun 2012, Bireysel Performansı Değerlendirmede Coaching Yaklaşımı, İstanbul: Akis Kitap Yayınları.
- Uyargil, Cavide 1994, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Yörükan, Turhan 2000, Alfred Adler Bireysel Psikolojisi, Sosyal Roller ve Kişilik, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.