

360 Derece Geribildirim Sistemi ve Uygulaması

Characteristics and Implementation of 360 Degree Feedback System

Nihal MAMATOĞLU¹**Öz**

Bu çalışmada 360 Derece Geibildirim Sistemi (DGS) ile ilgili olarak ilgili alan yazını taranarak, uygulamaya dair tartışmalara yer verilmiştir. 360 DGS, çalışanın iş davranışlarının ast, üst, akran, müşteri gibi çok sayıda ve farklı kaynaktan değerlendirildiği çoğunlukla bir gelişim sistemi olarak tanımlanmaktadır. 360 DGS hem kişisel hem örgütsel gelişim için kullanılabilir. 360 DGS bireyci kültürel yapıya sahip batılı bir insan kaynakları aracı olarak ele alınmaktadır. Ancak yapılan çalışmalar bazı farklılıklar olsa da genel olarak 360 DGS'nin farklı kültürlerde uygulanabildiğini göstermektedir. Özellikle 360 DGS öncesi ve sonrası örgüt içinde paydaşlarla kurulacak iletişim kültürden kaynaklanan etkiyi kontrol etmek için yerinde bir yaklaşımdır. Ayrıca 360 DGS uygulamasının kendi başına kültürel bir değişim aracı olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur. 360 DGS çalışmalarının başarıya ulaşmasında bir diğer önemli koşulun örgütsel hazır bulunuş olduğu bilinmektedir. İlgili yazın, örgüt içinde 360 DGS'nin etkililiğini artırmak için; kullanım amacı, katılımcıları, kullanılacak araç, eğitimler izleme göstergeleri vb. ilgili tüm konularda çok detaylı bir planlama yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Genel olarak 360 DGS çalışmalarında, değerlendiricilerin anonim olmasının değerlendirme hatalarını ortadan kaldırmada önemli olduğu kabul edilir. 360 DGS içinde değerlendirme yapacak kişilerin seçimi kritik öneme sahiptir. Önemli olan değerlendirici olarak seçilecek kaynak kişilerin, çalışanı iş yaparken gözleme şansına sahip kişilerden seçilmesidir. 360 DGS değerlendirmeleri, çalışanın iş davranışlarına işaret eden değerlendirme boyutları (yetkinlik/davranış) üzerinde gerçekleştirilmelidir. İlgili yazın genel olarak bilinen ve kullanılan ortak değerlendirme boyutlarının varlığına işaret etmektedir. 360 DGS verisi kağıt kalem, optik okuyucu gibi pek çok farklı şekilde toplanmaktadır. Genel olarak kağıt kalem çalışanların daha aşına oldukları bir yöntem olmakla birlikte; bilgisayar ortamı değerlendiriciye istediği zaman diliminde değerlendirme fırsatı vermektedir. 360 DGS kurulup uygulamaya alınırken, sistemi tanıtmak, uygulama basamaklarını aktarmak, değerlendirme yöntemi, değerlendirici hataları ve kişisel gelişim planlama konularını

¹ Yrd. Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, mamatoglu_n@ibu.edu.tr

paylaşmak üzere iki tür eğitim yapılmaktadır. 360 DGS değerlendirme sonuçlarının raporlanması ve katılımcılarla paylaşılması, verilen geribildirimlerin katılımcılar tarafından benimsenip kişisel gelişim planlarına yansıtılması ve davranışlarını iyileştirmek yolunda katılımcının eyleme geçmesi üzerinde etkilidir. Bu noktada çalıştay ve kolaylaştırıcı kişilerin (facilitator) sistemin işlerliğine katkısı olduğu bilinmektedir. Kişisel gelişim planları ve buna bağlı faaliyet planları olmadıkça geribildirimlerin kişiye yarar sağlaması beklenmemektedir. 360 DGS'den elde edilecek verilerin çalışan ve örgüt açısından ne kadar yararlı olduğu daha sistem kurulurken belirlenecek izleme göstergeleri ile takip edilebilir. Özetle, 360 DGS'nin örgüt içinde kurulması ve uygulama verimliliği her bir adımda gösterilecek özen ve titiz çalışmaya bağlıdır.

Anahtar sözcükler: 360 derece geribildirim, çoklu geribildirim, geleneksel olmayan değerlendirme kaynakları, performans değerlendirmesi.

Abstract

In this study, the literature about 360 Degree Feedback System (DFS) was reviewed and discussions on implementation were presented. 360 DFS, defined as a developmental system that the work behavior related feedbacks collected from various different sources like employees' subordinates, superordinate, collaborates, customers etc. It can be used for both personal and organizational development purposes. 360 DFS is considered as an individualistic western human resources tool. Although there can be some differences, recent studies have shown that it can be used in different cultures. Especially, communication with stake holders before and after the implementation of 360 DFS can control the effect of cultural difference. Also, some studies have shown that implementation of 360 DFS is a cultural change tool itself. It is known that the success of 360 DGS studies depends on organizational readiness. Related literature insisted that to increase the effectiveness of 360 DFS, a detailed plan must be made. That plan must consist of the goal of 360 DFS, participants, the tool used for assessments, trainings, following systems etc. In general it has been accepted that the anonymity of assessors is important for overcoming the evaluation biases. In 360 DFS, selection of assessors is also critical. It is important to select the sources from the people who have chance to observe the target person as he/she working. 360 DFS evaluation must be made on the dimensions that are related with the work behaviors (competencies/behaviors). Related literature has emphasized the shared and used evolutionary dimensions. The data from 360 DFS can be collected from a variety of different ways like paper-pencil and optical reading. Although the paper-pencil tests are well-known methods to collect the data, evaluation by computers gives chance to employees to make their evaluations whenever they want. At the onset of the implementation, generally there are two training sessions that can be planned for introduction of the 360 DFS, explanation of the implementation steps, and sharing the information about evolutionary method and biases and planning personal development. Reporting and sharing the evaluation results is important for participants to accept and use the feedbacks on their personal development plan and to act for improving their behaviors. At this point, it is known that workshops and facilitators have positive effect on 360 DFS. 360 DFS is not useful without personal development and action plans. The benefits of 360 DFS can be followed by the following systems, which are defined at the beginning of the implementation process. In sum, implementation and effectiveness of the 360 DFS depend on the detailed and careful preparation.

Keywords: 360 degree feedback, multi-source feedback, non-traditional evaluation sources, performance appraisal.

Giriş

Günümüz örgütleri arasında, örgütsel gelişim ve örgüt içi karar verme süreçlerinde çoklu geribildirim ya da 360 derece geribildirim adıyla bilinen uygulamalara artan bir ilgi gösterilmektedir. Özellikle 90'lı yıllar, yapılan araştırma ve uygulamalar sonucu konudaki bilgi birikiminin arttığı yıllar olmuştur (Atwater ve Antonioni, 1998; Borman, 1997; Bracken, 1994; 1996; Church, 1995; Church ve Waclawski, 1998; London, 1997; McLean, 1997; Tornow, 1993a; Waldman, Yammarino ve Atwater, 1997). Söz konusu bilgi birikimi, iş ortamında çalışanların iş davranışları ile ilgili algılar, düşünceler, değerlendirmelerin, yöneticileri, iş arkadaşları, takım arkadaşları, astları, müşterileri tarafından çok sayıda farklı kaynaktan toplanmasını sağlamaktadır.

Çalışanların iş davranışlarına ilişkin algı, düşünce veya değerlendirmelerinin çok sayıda farklı kaynaktan alındığı bu sisteme kullanım amacına göre farklı isimler verilmektedir. Sistem, örgüt tarafından gelişim amaçlı kullanıldığında verilen isim karşımıza sıklıkla “360 derece geribildirim sistemi” (360 degree feedback system) (London ve Smither, 1995; Waldman ve Atwater, 1998) olarak çıkmaktadır. Öte yandan sistem yönetsel bir takım amaçlar için kullanıldığında; örneğin performans değerlendirme, seçme- yerleştirme, ücretlendirme, örgütsel küçülme vb. verilen isim “çok kaynaklı değerlendirme” (Multi Sources Assessment (MSA)) olarak ifade edilmektedir (Cleveland, Murphy, ve Williams, 1989; Dalton, 1996).

Genel adıyla 360 derece geribildirim sisteminden elde edilen veriler; örgüt içinde performans değerlendirmelerinde kullanıldığı (Antonioni, 1996; Edwards, ve Ewen, 1996) gibi, bireysel veya örgütsel gelişim ve değişim çalışmalarında (Burke, Richley, ve DeAngelis, 1985; Church, Javitch, ve Burke, 1995; Church ve Waclawski, 1999; Church, Waclawsky ve Burke, 2001; London ve Beatty, 1993; Nowack, 1992), yönetim geliştirme ve koçluk yönetiminde (Dalton, 1996; Goodstone ve Diamante, 1998; Hazucha, Hezlett ve Schneider, 1993; Waclawski ve Church, 1999) ve hatta geniş kültürel değerlendirme ve eğilim (trend) analizlerinde (Church, 1999; London, 1997) kullanılmaktadır.

Tornow (1993b) uygulama alanlarına bakarak, 360 derece geribildirim sisteminin kullanıldığı dört temel alan özetlemiştir. Buna göre sistem, ilk olarak *gelişimsel amaçlar* için kullanılabilir. Bu noktada sistem, kişi hakkında kendisinin ve diğerlerinin algıları arasındaki farkları ve çelişkileri göstererek kendilik farkındalığına etki eder. İkinci olarak sistem, *performans değerlendirme amaçlı* kullanılabilir. Böylece kişi, yöneticisi dışındaki değerlendirme kaynaklarından (iş arkadaşları, astlar, müşteriler, tedarikçiler vb.) sadece onların görebildiği ayrıntıda kendisi ve iş performansı hakkında bilgi sahibi olur. Tornow'a (1993b) göre sistem işe alınacak kişilerin gelecek performanslarını yordamak ve yapılacak görevlendirmelere ışık tutmak amaçlı olarak *seçme yerleştirme ve görevlendirme* konularında da örgüte yardımcı olabilir. Son olarak, 360 derece

geribildirim sistemi *örgütsel değişim amaçlı* olarak yöneticilerin liderlik davranışlarını örgüt stratejileri ile uyumlu hale getirmeye yönelik olarak kullanılabilir.

Genel kullanım alanlarını düşünerek söz konusu geribildirim uygulamalarının her zaman ve mutlaka kişinin ya da örgütün yararına sonuçlar verdiğini söylemek çok da doğru olmaz. İlgili yazın 360 derece geribildirim sisteminin, çok kısıtlı olarak başarıya ulaştığını gösteren çalışmalara (Kluger, DeNisi, 1996; Seifert, Yukl, ve McDonald, 2003, Smither, London ve Reilly, 2005) işaret etmektedir. Ancak Smither ve arkadaşlarının da (2005) önerdiği gibi, araştırmacılar 360 derece geribildirim sisteminin çalışıp çalışmadığı tartışmalarına bir son vererek; 360 derece geribildirim sisteminin hangi koşullar altında ve kim için nasıl ve ne şekilde yararlı olduğu üzerinde durmalıdırlar. Tam da bu noktada, bu çalışmada, 360 Derece Geribildirim Sistemi'nin (DGS) etkili olarak uygulanması ile ilgili olarak, ilgili yazının ortaya koyduğu ipuçları ve ilgili bulgular tartışılmaktadır.

Kültürel Uyum

Bilindiği üzere, örgüt içinde gerçekleştirilecek her türlü insan kaynakları uygulamasının, örgütün içinde bulunduğu kültürle uyumlu olması bu türlü sistem ve uygulamaların başarıya ulaşmasında önemli koşullardan ilkidir (Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deller, Stahl ve Kurshid, 2000; Levy ve Williams, 2004; Sümer ve Bilgiç, 2006).

360 DGS pek çok ülkede geleneksel olmayan değerlendirme kaynakları adıyla kültürün etkisine bakmak üzere kullanılmıştır (London ve Smither, 1995; Tornow, 1993b). Kimi çalışmalar, geleneksel yönetici değerlendirmeleri yerine, iş arkadaşları gibi farklı kaynakların kullanılmaya başlanmasının, örgüt içindeki güç dengelerini bozabileceği üzerinde durmaktadır. Örneğin Ramamoorthy ve Carroll (1998), kültürel bir boyut olarak güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, değerlendirme gücünün yöneticinin elinden alınarak 360 DGS'de olduğu gibi dağıtılmasının kendi başına bu türlü uygulamalara karşı bir direnç nedeni olabileceğini ifade etmektedir. Bir başka deyişle güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, yönetici değerlendirmeleri daha bildik ve kabul edilebilir iken, birden bire değerlendirmelerin çalışanın iş arkadaşları ve hatta astını da içerecek şekilde geniş bir kaynak ağı içinde yapılması, hem çalışanlar hem yöneticiler açısından kolay kabul görececek bir yaklaşım olmayabilir.

Bundan başka diğerlerinden nesnel bireysel geribildirim almak, 360 DGS'nin özünü oluşturan bir özellik olarak batılı bireyci düşünceden köklerini almaktadır (Stone-Romero ve Stone, 2004). Bu anlamda, daha toplulukçu kültürlerde çalışanlar, 360 DGS uygulamalarının grup içinde yaşanan olumlu atmosferi bozacağı endişesiyle, arkadaşlarını değerlendirmek istemeyebilirler (Entrekin ve Chung, 2001; Sümer ve Bilgiç, 2006).

Nitekim kültürler arası olarak yapılan çalışmalar 360 DGS uygulaması ve etkililiği anlamında bir takım farklılıklar olduğunu göstermektedir (örn. Atwater, Waldman, Ostroff, Robie ve Johnson, 2005, Brutus, Derayeh, Fletcher, Bailey, Velazquez, Shi, Simon ve Labath, 2006). Ancak Brutus ve arkadaşlarının (2006) da ifade ettiği gibi, 360 DGS tek ve belli bir şekilde uygulanabilecek batılı bir araç değildir. Pek çok ülke için yeni olmakla birlikte farklı kültürlerde etkili bir şekilde uygulanabilmektedir. Uygulamalar içinde pek çok birbiriyle benzer yaklaşım olmakla birlikte farklılıkların da olması doğaldır. Ayrıca, 360 DGS uygulamalarında kültürler arası farklılıkları ortadan kaldırmaya yönelik olarak; uygulama öncesi ve sonrasında katılımcılarla sistem hakkında iletişim kurulmasının yararlı olacağı ifade edilmektedir (Brutus ve ark., 2006).

Öte yandan 360 DGS'nin daha üst düzeyde örgütün stratejik hedeflerine yönelik olarak örgüt iklimi ve kültürel değişim çalışmalarında kullanıldığı bilinmektedir (Atwater, Waldman & Brett, 2002; Church, Waclawski & Burke, 2001; Day, 2001). Hatta böyle bir sistemin kurulması bir değişimi amaçlamasa bile, uygulama şekli ve elde edilen sonuçlar açısından örgüt içinde kendi başına bir kültürel değişim ortaya çıkarmaktadır. Örneğin Mamatoğlu (2008) 360 DGS uygulamasının örgüt kültürü ile nasıl ilişkilendiğine baktığı boylamsal çalışmada, 360 DGS'nin, örgüt içinde başarı ve destek kültürü algılarının artmasına neden olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Buradan hareketle 360 DGS'nin hem örgütün içinde bulunduğu kültürel ortamdan etkilendiği, hem de uygulama yapılan örgütün kültürel değişimine etki ettiğini söylemek mümkündür.

360 Derece Geribildirim Sistemi Neden Yararlıdır?

360 DGS'nin sıklıkla kullanılmasının altında yatan iki farklı neden vardır. İlk olarak, çoklu değerlendirme sistemi sayesinde artan değerlendirici sayısı, değerlendirilene kendisiyle ilgili uygun bilgi miktarının da artmasını sağlar (Borman, 1997; Murphy ve Cleveland, 1995) ve ikinci olarak, farklı değerlendirme kaynakları değerlendirilen kişiye farklı performans bilgileri sunar (Huffcutt, 1997). Buna bağlı olarak değerlendirmeler, kişinin kendisi ve diğerleri arasındaki değerlendirme farklılıklarını göstererek kendilik farkındalığını artırır (Borman, 1997; Conway ve Huffcutt, 1997; Ghorpade, 2000; Tornow, 1993a). Gelen geribildirimler kişiye zayıf ve güçlü yönleri ile ilgili bilgi verir, onların iş performanslarını yükseltmek için yapacakları kişisel gelişim planlarına kişisel ve iş hedefleri şeklinde yansır (London ve Smither, 1995; Waldman ve Atwater, 1998). Böylece, kişinin artan kendilik farkındalığı, kendini geliştirmesi ve performansını iyileştirmesinde etkili olur (Ashford, 1989; Church, 1997; Tornow, 1993a).

Örgütsel Hazır Bulunuş

360 DGS'nin örgüt içinde etkili bir şekilde kullanılarak, çalışanların kişisel yararı yanında örgüt hedefleri ve stratejisinin gerçekleştirilmesi anlamında örgütsel yarara katkıda bulunması; daha sistem uygulamaya alınmadan önce, örgüt içinde sistemin uygulanmasına elverişli bir ortamın olup olmadığına ya da böyle bir ortamın yaratılıp yaratılmayacağına bağlıdır. Bu süreçte ilk olarak örgütün içinde bulunduğu bağlam iyi anlaşılmalıdır. Örneğin, örgütün geleceğe yönelik hedefleri ve bu hedeflere ulaşmada kullanmayı düşündüğü stratejileri nelerdir? Örgüt içi kaynaklar (iş tanımları, tanımlanmış yetkinlik alanları, liderlik profili, aracı geliştirebilecek uzman personel vb.) 360 derece geribildirim uygulamasında kullanılabilir aracı yaratmaya destek olacak yeterlilikte midir? Eğer böyle bir durum yoksa danışmanlık firmaları gibi dışardan bir kaynaktan aracın satın alınması söz konusu olacaktır. Dışardan satın alma seçeneği beraberinde, örgüte adapte edilecek yeni sistemin; mevcut insan kaynakları süreçleri, örgütün diğer sistemleri, örgütün kültürel yapısı vb. ile ne kadar uyumlu olduğu sorusunu gündeme getirir. Bundan sonraki adım, 360 derece geribildirim aracı uygulamaya alındığında, geçirilecek her aşamanın (sistemin tanıtımı, değerlendirici seçimi, değerlendirmelerin gizliliği, geribildirim raporlarının oluşması vb.) ayrıntısıyla planlanmasıdır. 360 derece geribildirim aracı geliştirilirken örgütün anahtar parçaları olan; örgüt misyonu, stratejileri, örgüt kültürü ve var olan sistemler ile yeni sistemin uyumlu hale getirilmesi üzerinde durulması gereken en önemli konulardır.

Uygulamada akılda tutulması gereken, 360 DGS aracı ister örgüt içinden geliştirilsin ister dışarıdan satın alınsın, hiç bir sistemin mükemmel olmadığı ancak; olabildiğince basit ve anlaşılır olması gerektiğidir. Bu anlamda sistemin kurulması hem duygusal hem parasal yatırım gerektirir (Waldman, Atwater ve Antonioni, 1998). Yapılacak ön araştırmalar, örgütün bu konuda bir hazırlığı yoksa, böyle bir sistemin o örgüt içinde kurulmasının uygun olmadığı sonucuna bizi götürüyorsa; 360 DGS'ni hiç bir şekilde uygulamaya koymaya çalışılmamalıdır.

Daha önce yapılan çalışmalar, böyle bir sistemin kurulması ve uygulanmasına aşına olan örgütler ile olmayanlar arasında sistemin yerleşmesi ve kabulü açısından farklılıklar olduğunu göstermiştir (Church ve ark., 1995). Özellikle, sistemin yerleşmesinde kritik öneme sahip liderlik çabaları ve örgüt içinde kurulan iletişim; diğer çalışanlar için model ve destek olmakta, çalışanların sistemin sahiplenilmesi ve uygulanmasında özendirici rol oynamaktadır. Bu noktada sistem kurulurken yöneticilerin desteğinin alınarak, liderlerin örgüt hedeflerini başarmak için harekete geçirilmesi, 360 DGS'nin örgüt içinde başarıyla uygulanmasında kritik öneme sahiptir.

Özetle, 360 derece geribildirim sisteminin uygulama başarısı; sistem kendi içinde ne kadar iyi planlanmış ve içsel olarak tutarlı olursa olsun, örgütün hazır bulunuşluğu olmadan mümkün değildir. Bu noktada Moravec, Gyr ve Friedman'ın (1993) 360 derece

geribildirim sistemini uygulamaya koymadan önce cevaplanması gereken sorular olarak tanımladığı koşulları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

1. Örgüt içinde değişim kültürü var mı? Bir başka deyişle örgüt kültürü öğrenmeyi ve değişikliği başarı anahtarı olarak görüyor mu?
2. Örgüt içinde çalışanlar misilleme korkusu olmadan özgürce konuşabileceklerini hissediyorlar mı?
3. Yöneticiler, başarılı ve esnek bir organizasyon için, açık iletişimi temel olarak görüyorlar mı?
4. Yöneticiler, öğrendiklerini, kişisel ve bölümsel başarılarıyla ilgili değişiklikleri yapmada kullanacaklar mı?
5. Yöneticiler sonuçları çalışanlarıyla tartışacaklar mı?

Bu sorulardan yola çıkarak; uygulamanın yapılacağı örgüt yöneticileri sistemin yararına inanıp desteklerse, örgüt içinde çalışanların zarar görme endişesi duymadan özgürce düşüncelerini ifade edebilecekleri bir atmosfer varsa, kültürel olarak örgüt öğrenme, gelişme ve değişimi destekliyorsa 360 derece geri bildirim sistemi başarıya ulaşabilir denilebilir. Bu koşullar sağlanmadan sistemi uygulamaya koymak başarısızlığın garantisidir.

360 derece geribildirim programını uygulamadan önce, yapılabiliriyorsa bir pilot çalışma ile uygulamanın prova edilmesi; uygulama maddelerinin gözden geçirilmesi, katılımcıların tepkilerinin nasıl olabileceği ile ilgili değerlendirmelerin yapılması, ön hazırlıklarda ortaya çıkabilecek eksikliklerin görülmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması, uygulayıcılara yararlı olacaktır (Bernardin ve Beatty, 1987; Waldman ve ark. 1998).

Paydaşların 360 DGS'ne Katılması

360 DGS'ne örgütün hazır bulunuşluğu ile ilgili olarak yukarıda ifade edilenleri tamamlamak ve anlatılanlara ek yapmak üzere; örgüt içi paydaşların ya da şampiyonların da sürece katılması gerektiğinin önemle üzerinde durmak gerekir. (Lepsinger ve Lucia, 1997; 1998). Şampiyon kavramı, 360 derece geribildirim programının uygulamaya alınması sürecini örgüt içinden destekleyecek anahtar pozisyonda güçlü ve ağırlığı olan kişiler için kullanılmaktadır. Sistemin, örgüt içinde hem uygulamaya alınması hem de uygulamaya alındıktan sonra yaşamını sürdürebilmesi söz konusu şampiyonlara bağlıdır. Bu nedenle örgüt içinde 360 DGS'ne olumlu, nötr ya da olumsuz bakış açısı olan güçlü pozisyonların belirlenmesi, sisteme nötr veya olumsuz olanların resmi olmayan görüşmeler yardımıyla kazanılmaya çalışılması gerekmektedir. Bu görüşmelerde özellikle örgütsel hedeflere ulaşmada geribildirimlerle nasıl bir bağlantı kurulduğu, sistemin gerçekleştirme planı, daha önceki uygulamalarda çıkan

problemler ve bunlarla nasıl başa çıkıldığı anlatılmalı, sistemi denemeleri için bu kişilere olanak tanınmalı, 360 DGS'nden elde edilecek verinin güvenilirliği ve sistemin örgüte entegrasyonunda nasıl bir yol izleneceği açıklıkla anlatılmalı, karşı tarafın görüşü sorulmalıdır. Böylece sistemin yararına ikna edilen şampiyonlar, sistemin örgüt içinde kredisini artıracak ve bu sayede, 360 DGS'nin örgüte bütünleştirilmesi daha kolay olabilecektir.

Geribildirim Kimlerden Toplanmalı

360 DGS'nde kişilerin iş davranışına yönelik algılarını toplamak için genellikle anketler kullanılır. Anket temelli pek çok değerlendirmenin tersine bu tür çalışmalarda değerlendirme hedefinin anketi dolduran kişi olması gerekmez, çalışan ya da yönetici anketle sorgulanan kim ise o kişiye odaklanarak cevaplandırma yapılır. Cevaplayıcı, diğer adıyla değerlendiriciler çalışanın; patronu veya patronları, doğrudan rapor verdiği kişiler, iş arkadaşları, üyesi olduğu proje grubundaki diğer takım arkadaşları, iç ve dış müşterileri, tedarikçileri ve kendisinden/öz (kişinin kendini değerlendirmesi Türkçe'de öz olarak geçmektedir bkz. Sümer ve Bilgiç, 2006) oluşur (Antonioni, 1995; Atwater, Waldman, ve Brett, 2002; Bracken, Timmrech, Fleenor ve Summers, 2001; Church ve Bracken, 1997; Church ve Waclawski, 1998; Church ve Waclawski, 2001; Lepsinger ve Lucia, 1998; London, 1997; Ludeman, 2000, Wiemer ve Nowach, 1998; Yammarino, 2003; Waldman ve Atwater, 1998). 360 derece geribildirim sistemi uygulaması sırasında, eldeki verinin eksiklerini tamamlamak için olabildiğince çok kaynaktan bilgi almaya ihtiyaç vardır (Bernardin, Dahmus ve Redmon, 1993), genel eğilim rakamsal açıdan dört beş değerlendiricinin olması gerektiğine işaret etmekle birlikte (Bernardin ve Beatty, 1987; London, Wohlers ve Gallagher, 1990), bu gerçekleştirilemiyorsa hiç değilse geribildirim verirken en az üç farklı değerlendiricinin (Johnson ve Ferstl, 1999; Smither, London, Vasilopoulos, Reilly, Millsap ve Salvemini, 1995; Yukl ve Lepsinger, 1995) olması gerektiği ifade edilmektedir.

Mount, Judge, Scullen, Sytsma, ve Hezlett (1998), geribildirim kaynaklarını ve verdikleri bilgiyi incelediklerinde; her bir kaynağın (öz, yöneticisi, iş arkadaşı, astı vb.) verdiği bilginin kısmen özel ve biricik olduğunu gözlemişlerdir. 360 derece geribildirim programı içinde çalışana verilen geribildirimlerin kişi açısından önemi ve dikkate alınmasında, geribildirim kaynağının kim olduğu (Ashford, 1993; Murphy ve Cleveland, 1995) yani değerlendirme kaynağı ve değerlendirilen performans boyutu (DeNisi ve Kluger, 2000) ve geribildirim ne amaçla kullanılacağına (McEvoy ve Buller, 1987; London ve ark, 1990) etkili olduğu bilinmektedir.

Ast, üst ve akran tüm değerlendirmelerin değerlendirilene yararlı bilgiler sağladığı (Borman, 1997) bilinmekle birlikte; değerlendirilenle daha yakın çalışan veya farklı bir performans boyutunu gözleyebilme şansına sahip değerlendiricilerin kişiye daha etkin

geribildirimler verebilecekleri (Murphy ve Cleveland, 1995) de bir gerçektir. İşte bu noktada özellikle iş akranlarının çalışana, doğru iş davranışlarını gözleyerek, en iyi bilgiyi verecek konumda kişiler oldukları düşünülmektedir (Murphy ve Cleveland, 1995). Bu bilgiye rağmen, Greguras, Ford ve Brutus (2003) tüm performans boyutlarında üst, ast ve akranlardan gelen geribildirimler içinde değerlendirilenlerin üstten gelen geribildirimleri daha çok önemsediklerini ortaya koymuşlardır. Ayrıca, Greguras ve arkadaşları (2003), değerlendirilenlerin, farklı değerlendirme kaynaklarının verdiği bilgileri farklı performans boyutları üzerinde ve farklı ağırlıklar vererek dikkate aldıklarını ortaya koymuşlardır.

Çalışanların gelen geribildirimler içinde kullanım amacına uygun olarak hangilerini daha çok tercih ettiklerine bakıldığında; araştırmalar genel olarak, kişinin performans iyileştirmeleri için mevcut üstünün değerlendirmesini kullanmayı tercih ettiğini göstermektedir (Bernardin, 1979; Murphy ve Cleveland, 1995). Bu bilgiyle tutarlı olarak Ashford (1993) değerlendirilenlerin, üstlerinin değerlendirmelerini önemli kariyer geliştirme ipuçları olarak gördüklerini ortaya koymuştur. Benzer araştırmalar, akran değerlendirmelerinin daha çok gelişimsel amaçlar için tercih edildiğini (London ve ark; 1990; McEvoy ve Buller, 1987), yönetsel amaçlar için tercih edilmediğini ortaya koymaktadır (McEvoy ve Buller, 1987).

Bütün bunlara ek olarak yapılan çalışmalar; akranlardan alınan geribildirimlerin kişilere performansları hakkında daha geçerli bilgi verdiği (Bernardin ve Beatty, 1984; Harris ve Schaubroeck, 1988 Wexley ve Klimoski, 1984) ve yöneticiler tarafından daha tercih edilir (Facteau, Facteau, Schoel, Russell, and Poteet, 1998) olduğunu ortaya koymuştur. Öte yandan, araştırmalar yöneticilerin performansı söz konusu olduğunda, astlarının verdiği geribildirimleri kullanan yöneticilerin performanslarında daha çok iyileşme olduğu ve başarılarının arttığını göstermiştir (Atwater, Roush ve Fischthal; 1995; Reilly, Smither ve Vasilopoulos, 1996). Bunun nedeni yöneticinin başarısının astın başarısıyla tanımlanması/sınırlanması ve astlar üzerindeki etkisiyle ilişkili olmasıdır. Performans boyutları açısından bakıldığında; yöneticilerin genel yönetim performansı açısından akranlarının vermiş olduğu geribildirimleri, astlarının verdiği geribildirimlere tercih ettikleri; bununla beraber çalışanlara liderlik etme açısından, daha çok astlarının geribildirimlerine önem verdikleri görülmektedir (Greguras, Ford ve Brutus, 2003).

Araştırmaların işaret ettiği şekilde alıcıların üstten gelen bilgiye diğer kaynaklardan gelen bilgiye göre daha fazla önem vermesinin altında yatan nedenleri kurum içindeki hiyerarşi ile açıklamak mümkündür. Şöyleki geribildirim veren üstün, hiyerarşi içindeki yeri ve otoritesi düşünüldüğünde, çalışanla ilgili olarak ücret, terfi vb. kritik kararları verecek kişi olarak astları üzerindeki etkisi açıktır (Murphy ve Cleveland, 1995). Çalışanlara geribildirimlerin gelişim amaçlı kullanılacağı söylene bile; yöneticilerinin değerlendirmelerini daha çok önemsedikleri bilinmektedir. Çünkü üstler değerlendirilen

kişi için başarıya ve hayatta kalma pozisyonundadır, onların geribildirimlerine kulak vermek iş yerine intibakı kolaylaştıran bir atmosfer sağlar. Ayrıca, yönetici değerlendirmelerinin daha çok dikkate alınmasının/tercih edilmesinin altında, yöneticinin işinin bir parçası olarak, çalışan performansını izleyerek geribildirim verme ve onu geliştirme sorumluluğunun olması da etkilidir (Smither, ve ark., 1995).

Özetle, yöneticiler çalışana geribildirim verirken işe aşına olmaları ve astların performanslarını arttırmak için güçlü bir motivasyona sahip olmaları sebebiyle değerli bilgi kaynaklarıdır. Ancak yine de her astın performansının sadece küçük bir parçasını inceleyebilirler.

Öte yandan iş akranları, çalışanın iş davranışını daha ayrıntılı inceleyebilme şansına sahip olmalarına rağmen doğru değerlendirmeler vermeye çok da motive olmayabilirler. Çünkü yapacakları değerlendirmelerin hedefinde sevdikleri arkadaşları varsa yanlış bir şekilde olumlu, hoşlanmadıkları insanlar için yine yanlış bir şekilde olumsuz olma olasılıkları vardır. Ayrıca kendilerinin de başkaları tarafından değerlendirildiklerini bilmenin yarattığı gerilimle değerlendirmeler sırasında sağlıklı hareket edemeyebilirler (Peiperl, 2001).

Kişinin öz değerlendirmesinin nasıl algıladığına gelince; yöneticiler üzerinde yapılan çalışmalar, kişinin öz değerlendirmesinin, kendisi ve diğerleri arasındaki farkı görebilmesi ve aradaki uyumsuzlukları aydınlatarak, geliştirmesi gereken yerleri incelemek için kişileri heyecanlandırıp motive edebildiğini göstermiştir (Antonioni, 1996). Öz değerlendirmeleri, başkalarının hedef kişiyi kendisinden farklı olarak nasıl gördüğüyle ilgili olarak kişiye karşılaştırma yapma fırsatı verdiğinden; yöneticilerin kendilik kavramlarını yeniden incelemelerini zorlayabilir ve böylece davranış değişikliklerini kolaylaştırabilir. Özetle, birbiriyle çatışan değerlendirmelerin, kişiye performans problemlerini çözme konusunda yol gösterici olabileceği söylenebilir (London ve Beatty, 1993). Ancak, kişinin öz değerlendirmelerinin cömertlik (leniency) - değerlendirmelerin gerçeğinden çok daha olumlu yapılması- değerlendirme hatasına açık olduğu ilgili alan yazınında pek çok kez ifade edilmektedir (örn. Lepsinger ve Lucia, 1997, Thornton, 1980).

Değerlendirmelerin Anonimliği

Değerlendirmelerin anonimliği hem değerlendiriciler, hem de değerlendirilenler düşünüldüğünde uygulamanın etkililiği açısından köşe taşı değerindedir. Ancak 360 derece geribildirim sisteminin kullanım amacına göre, değerlendirmelerin anonim olması ya da olmamasına karar verilebilir. Örneğin sistem kişisel gelişim amaçlı olarak kullanıldığında kişinin yaptığı değerlendirmeleri paylaşıp paylaşmayacağı kendi kontrolünde olmalıdır. Buna karşılık 360 derece geribildirim verisi yönetsel amaçlar için ya da personel kararı verirken yararlanma amacına yönelik olarak uygulanıyorsa değerlendirmeler örgüte aittir (Bracken ve Timmreck, 1999).

Değerlendirmelerin doğruluğu açısından bakıldığında ise; genel olarak değerlendiricilerin değerlendirmelerinden sorumlu tutuldukları (tanındıkları) durumlarda; yaptıkları düşük değerlendirmelerin kendilerine olumsuz olarak döneceğinden endişe duydukları ve bu nedenle hedef kişilerin performansını daha yüksek değerlendirdikleri görülmektedir (Antonioni, 1994). Buradan yola çıkarak, değerlendirmelerin anonimliği ve geribildirimlerin gizliliğinin doğru değerlendirmelerin toplanabilmesi anlamında önemli olduğunu ifade etmek gerekir (Vinson, 1996; London ve ark., 1990). Değerlendiricilerin anonimliği ve sürecin gizliliği, bir yandan değerlendiricilerin kendilerini rahat hissetmelerine olanak tanırken, diğer yandan 360 derece geribildirim sisteminin kullanıcılar tarafından kabulünde de önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (McEvoy ve Buller, 1987). Ayrıca, değerlendirmelerin anonimliğinin sağlayacağı çekincesiz atmosfer, özellikle yöneticilerin yönetsel davranışları söz konusu olduğunda, öz ve diğerlerinin değerlendirmeleri arasındaki farklılığı doğru ve açık ortaya koyacaktır (Johnson ve Ferstl, 1999). Bu da kendilik farkındalığının ve dolayısıyla davranışsal iyileşmenin öncülüdür.

Antonioni (1994) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise, yöneticilerin ve astların yaptıkları değerlendirmelerin anonimliğinin, geribildirim sürecine yaklaşımları ile nasıl ilişkilendiğine bakılmıştır. Araştırma sonunda elde edilen bulgular, yöneticilerin değerlendirmelerinden sorumlu tutulabildikleri zaman geribildirim sürecine daha olumlu baktıklarını; buna karşılık astların anonim olduklarında geribildirim sürecine daha olumlu yaklaştıklarını yani yararlı gördüklerini göstermiştir.

360 Derece Geribildirim Sürecinde Yer Alacak Performans Boyutları

360 DGS değerlendirme aracı içinde yer alacak performans boyutları doğrudan örgütün stratejik yönelimi (misyon, vizyon, strateji, değerler, kurallar-prensip, yetkinlikler vb.) ile bağlantılı olmalıdır. Sistem, yönetime hangi davranışların başarı için kritik olduğunu gösterebilmelidir. Bunun yanında, sistemden etkilenecek hedef kitle (yönetici, çalışan ya da örgüt içinde farklı tanımlanan birimler (pazarlama, üretim vb.) iyi tanınmalı ve özellikleri dikkate alınmalıdır. Ancak bu bağlantılar kurulabildiğinde, 360 DGS'nin, nihai olarak davranışsal değişime etkisi ortaya çıkacaktır. Bu bağlantıları kurabilmenin ve 360 derece geribildirim sistemi içinde yer alacak performans boyutlarını belirleyebilmenin en iyi yolu örgütsel başarı için stratejik önem taşıyan konuları tespit etmeye yönelik eskizsiz iş analizlerinin yapılmasıdır (London ve Beatty, 1993).

Performans boyutları altında yer alacak maddeler oluşturulurken, konuyla ilgili deneyimi olan kişilerden oluşan bir komite düzenlemekte yarar vardır. Daha sonra oluşan boyut ve maddelerin örgüt içinde çok sayıda çalışan üzerinde pilot bir uygulama yapılarak denenmesi (London ve ark., 1990); maddeler üzerinde anlaşılmayan noktaların giderilerek iyileştirilmesi ve güncellenmesi anlamında yararlı olacaktır.

Morgenson, Mumford ve Champion (2005) çok sayıda 360 derece geribildirim araştırmasını tarayarak birbiriyle örtüşen performans boyutlarını aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

- Liderlik
- İletişim
- Planlama ve organizasyon
- Mesleki ve teknik bilgi
- Bilgi verme
- Görevlendirme/ katılım/ yetkilendirme
- Çatışma yönetimi
- Dinleme, motive etme
- İnsan ilişkileri/ insan yönetimi
- Geribildirim sağlanması
- Kişisel uyum
- Problem analizi
- Sözel iletişim
- Yazılı iletişim
- Kişisel motivasyon
- Finans
- Takım çevresi oluşturma
- Adalet
- Güvenilirlik ve saygı
- Çeşitliliği takdir etme
- Kişisel organizasyon ve zaman yönetimi
- Kaliteye bağlılık/ müşteri tatmini

360 DGS değerlendirme aracı içinde yer alan boyutların belirlenmesi yanında, boyutların altında yer alacak maddelerin hazırlanması da sürecin önemli bir parçasıdır. Maddeler, olabildiğince örgüt amaçları ve mevcut performans sistemi ile uyumlu, gözlemlenebilir, iş davranışlarına odaklı ve işe özel olmalı; kişinin psikolojik özelliklerini değerlendirmeyen, açık, anlaşılır, olumlu ifadeler kullanılarak yazılmalıdır (Bernardin ve Beatty, 1987; London ve Smither, 1995; Yukl ve Lepsinger, 1995). Maddelerin sayısı bazı araştırmalarda 120-130'a kadar ulaşmakla birlikte (London ve ark., 1990); kolay ve vakit almadan cevaplayabilmek için 40-60 maddede ile sınırlamak yararlı olacaktır. Bilindiği gibi 10-15 dakikadan fazla süren değerlendirmelerde, değerlendiriciler isteksiz olabilmekte, iş yerinde buna vakit ayıramamaktadırlar (Bracken, 1994).

360 DGS değerlendirme aracı içinde boyut ve maddeler oluşturulurken, üzerinde değerlendirme yapılacak ölçek hazırlığının iyi yapılması, değerlendirmelerin sağlıklı yapılabilmesine yardımcı olacaktır. 360 DGS çalışmalarında Smither ve ark. (1995), Johnson ve Ferstl (1999) gibi araştırmacılar değerlendirmeler için 5 aralıklı ölçekler kullanmalarına rağmen; genel olarak iş davranışının ne kadar sıklıkla gözlemlendiğini sorgulayan ve orta noktası olmayan ölçeklerin kullanılması önerilmektedir (Bracken, 1994; London ve ark., 1990). Bir başka deyişle değerlendirmeler için; 3, 5, 7 vb. aralıklı ölçekler kullanıldığında “ortalama değerlendirme değerlendirici hatası” sıklıkla görülmektedir. 4 ya da 6 aralıklı ölçeklere gelince bir orta noktaları olmadığından bu hata ortadan kalkarak olumlu ya da olumsuz fikir veren değerlendirmeler yapılabilmektedir. Özellikle 6 aralıklı ölçeklerde orta noktası olmaması yanında, değerlendirme aralığı genişleceğinden değerlendirilen kişinin iş davranışı ve performansı hakkında daha fikir verici sonuçlara ulaşmak mümkün olabilecektir.

Antonioni (1996) ve London ve Beatty (1993), değerlendiricinin değerlendirilen davranışla ilgili olarak ilgili iş pozisyonundaki beklenti düzeyini belirtmesinin yararlı olacağını ifade etmiştir. Bu nedenle daha 360 DGS geribildirim aracı yaratılırken, değerlendirilen iş pozisyonu düşünülerek beklentilerin ifade edileceği bir beklenti ölçeğinin değerlendirme ölçeği yanında yer almasında fayda vardır. Bu sayede geribildirim alan kişinin, kendi pozisyonunda birinden, değerlendirme yapılan alanda (yetkinlik, davranış) genel olarak ne düzeyde bir performans beklendiğini görmesi sağlanabilir. Aynı zamanda, beklenti düzeyi ile kişinin performans değerlendirmesi arasındaki fark da gözler önüne serilebilir.

Ayrıca ölçeklerin yanında değerlendirilenle ilgili yorum yazılabilecek bir alanın olması (Antonioni, 1996; London ve Beatty, 1993); sayısal değerlendirmeleri yorumlamaya yardım ederken, özellikle aşırı uçlardaki en düşük ve en yüksek değerlendirmelerin gerekçesini görebilmek anlamında değerlendirilene açıklama getirebilecek ve aynı zamanda gelişme önerileri sağlayabilecektir. Ancak değerlendirici açısından bakıldığında; özellikle uçlardaki değerlendirmelerde (aşırı iyi ya da kötü), değerlendirme gerekçesini açıklamak ve savunabilmek için yazılı yorumlar vermek yararlı olmakla birlikte; değerlendiricinin anonimliğini ihlal eden bir durum da ortaya çıkarabilir. Yorum yazmanın yol açacağı bir diğer risk, değerlendirme süresini uzatmasıdır ki; bu da değerlendiricilerin iş yerinde değerlendirme yapmak için vakit ayırabilmesini zora sokar.

360 DGS Verisini Toplarken

360 DGS verisi toplanırken lojistik destek ve taktik açıdan iyi ve etkin yöntemlerin kullanılması önemlidir. Bu aşamada, özellikle 360 DGS'nin amacı ve hedeflerinin değerlendiriciler, değerlendirilenler ve sürecin pekiştirilmesi ve ilerlemesine katkıda

bulunacak pozisyonlardaki kişilere nasıl anlatılacağı, sürecin idaresi ve veri toplama seçenekleri (online, kağıt kalem, e-posta, optik okuyucu, sesli cevap vb.), en yüksek katılımı sağlamak için gerekli uygunluğu ispatlanmış izleme tekniğinin baştan belirlenmesi, tüm geribildirim süreci boyunca gizliliğin garanti edilmesi kritik noktalardır.

Son zamanlarda, veriye hızlı ulaşma ve kağıt işi olmaması açısından daha az yorucu olan bilgisayar üzerinden veri toplama yöntemi tercih edilmektedir fakat hem çıkabilecek bazı teknik problemler hem böyle sistemlerin maliyeti dezavantaj olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan, kağıt-kalem ölçekleri ile verinin toplanması uzun sürebilir. Ancak bu tür uygulamalar örgütsel açıdan çalışanlar tarafından daha aşına olunan yöntemlerdir ve geliştirilmesi çoğunlukla daha az masraflıdır.

Veri toplama süreci 360 DGS'nin başarıya ulaşmasına pek çok açıdan katkıda bulunur veya başarısız olmasına neden olur. İyi tasarlanmamış bir uygulama süreci, kağıt işi olsun bilgisayar yazılımı üzerinden olsun tüm sürecin geçerliliğini tehlikeye düşürür (Church ve Waklawski, 2001; Morgenson, Mumford ve Champion, 2005).

360 DGS Eğitimleri

Genel olarak 360 DGS uygulamasına başlarken değerlendiriciler için ve uygulama yapılıp değerlendirmeler paylaşılmadan önce rapor sahibi kullanıcılar için olmak üzere birbirini tamamlayıcı iki eğitim yapılabilir. (Antonioni, 1996; Bracken, 1994; London ve Beatty, 1993; Yukl ve Lepsinger, 1995).

Veri toplama sürecinin başında yapılan eğitim, değerlendiricilerin değerlendirmeleri nasıl doğru ve güvenilir yapacakları konusunda olmalıdır. Değerlendiriciler bu eğitimle olası değerlendirme hatalarına (hale, merkeze eğilim, yumuşaklık, sertlik) karşı uyarılabilir. Başka bir kanaldan yapılmadıysa ya da yapılsa bile etkinliği artırmak için 360 DGS'nin tanıtılması ve örgüt için yararlarının katılımcılarla paylaşılması da bu eğitimlerin hedefleri arasına alınabilir. Ayrıca, 360 DGS aracının nasıl tasarlandığı, alt boyutları, toplanan bilginin nasıl kullanılacağı, gizliliğin nasıl sağlanacağı, değerlendirme ölçeğinin nasıl kullanılması gerektiği de bu eğitimin alt başlıklarını oluşturabilir.

İkinci eğitimlerle amaçlanan, kullanıcılara geribildirim raporları sağlandığında; öncelikle verinin yorumlanması sırasında olumsuz geribildirimlerin yol açacağı olumsuz duygularla başa çıkabilecek, daha sonra veriyi kişisel yarara dönüştürerek etkin kişisel gelişim planlarının yapılabilmesini sağlayabilecek bir şekilde verinin nasıl kullanılacağını anlatılmasıdır. Bu sayede kişilerin olumsuz duygularla baş ederken, işleriyle uyumlu gelişmeye açık yönlerini güçlendiren iş hedeflerine ve bunlara bağlı faaliyet planlarına yönelmesi mümkün olur.

Değerlendiricilerin Seçilmesi

360 derece geribildirim değerlendirmelerini yapacak kişilerin seçimi, sürecin en kritik noktalarından biridir. Kimlerin değerlendirici olduğu değerlendirmelerin yanlı ya da geçerli olarak tanımlanmasına etki eder. Bu süreçte, değerlendirici seçiminin değerlendirilenlere bırakılması sadece olumlu değerlendirmeler sağlamaya yatkın değerlendiricilerin seçilmesine neden olabilir. Bu da değerlendirilenin gerçek performansını gölgeleyeceği gibi kişinin gelişme motivasyonuna herhangi bir katkıda bulunmaz. Bu nedenle sistem izin veriyorsa değerlendiriciler; sisteme gönüllü katılan (London ve ark., 1990), kişiyi iş yaparken gözlemleyip, doğru olarak değerlendirebilecek pozisyonda olan kişilerden seçilmelidir (Antonioni, 1996; Johnson ve Ferstl, 1999; Vinson, 1996; Yukl ve Lepsinger, 1995). Bu iş yapılırken hem değerlendirilecek kişinin hem de yöneticinin fikrini alarak her iki tarafın önerdiği kişiler içinden değerlendiricilerin seçilmesinde yarar vardır.

Örgüt ve Uygulama Desteği

360 DGS'nin başarıyla yürütülmesi, değerlendirme aracı tasarlanırken gösterilen özen ve dikkat yanında sistemin kullanıcılara nasıl sunulduğu ile de yakından ilgilidir. Öncelikle yukarıda ifade edilen kullanıcı eğitimleri bu amaca belli oranda hizmet eder ancak; daha önemlisi örgüt içinde yönetim takımının sisteme ne kadar inandığı ve sistemi ne kadar desteklediğidir. Çünkü bu tür yeni bir sistem kurulurken deneyimler, yönetimin sahiplenmediği hiçbir çalışmanın başarıya ulaşamadığını göstermektedir. Sistemin detaylı bir uygulama planının olması, sistemin amacı ve verilerin kullanımı için açık yönergeler, verinin değerlendiriciden direk olarak toplanması (yönetici aracılığı ile toplanmasının yerine), uygulama hakkında soruları cevaplayabilmek için bir çeşit yardım hattının kurulması, istendiği her an danışma verecek bir personelin (insan kaynaklarından olabilir) ya da dışardan bir danışmanın (belli günlerde) kullanıcılara rehberlik etmesi, insan kaynakları dışında yüksek dereceli bir görevliden örneğin işletme yöneticisinden sistemi anlatan açıklayıcı ve motive edici bir mektup alınması, ölçekleri tamamlamak için yeterli zamanın örgüt tarafından garanti edilmesi, veri kağıt kalem aracılığı ile toplanıyorsa; yorumlar alındıktan sonra el yazısı yorumların yok edilmesi gibi idari, kolaylaştırıcı ve ikna edici yöntemler kullanılabilir (Bernardin ve Beatty, 1987; London ve ark., 1990; Walker ve Smither, 1999). Özetle; daha sistem uygulamaya başlamadan bir tür örgüt içi halkla ilişkiler çalışması başlatılıp uygulama boyunca devam ettirilebilir. Böylece sistemin çalışanlara duyurulması ve tanıtımının yapılması; çeşitli broşürler, sistemle ilgili yazılar, yardımlaşma hattı vb. araçlar yardımıyla gerçekleştirilebilir.

Geribildirim Raporları

Geribildirim raporlarının yaratılmasında dikkat edilecek en önemli nokta; geribildirim materyalinin alıcı tarafından anlaşılır olmasıdır. Geribildirim raporları hem sayısal hem grafik ifadeler barındırdığında bunlardan sadece birini içerenlere göre daha etkili oldukları bilinmektedir. Çünkü insanlar birbirinden farklı okuma, anlama ve veri üzerinde çalışma eğilimlerine sahiptir. Sayısal ve grafik ifade birlikte verildiğinde, alıcıya giden mesaj kuvvet kazanıp pekişmektedir. Yazılı materyal ele alındığında ise; hem yorumların içeriği hem sözel ifadesinin temiz ve anlaşılır olması önemlidir.

Diğer önemli nokta sunulan bilginin doğasında yatmaktadır. Genel olarak, gizliliği koruyarak, cevap aralığını (1-5, 1-6 vb.) belirterek ortalama puanlar vermek en çok önerilen durumdur. Tek tek bireysel değerlendirmeler yerine en düşük ve en yüksek göstergeleri vermek daha yararlıdır. Bu sayede alıcının, veriden yola çıkarak kim bana yüksek vermiş kim düşük diye düşünmesini engellediği gibi, gizlilik kuralına uyararak en kullanışlı veriyi sağlamak mümkün olur.

Ayrıca raporların kullanıcıların hoşuna gidecek şekilde (userfriendly) düzenlenmesi, her bir maddenin açıkça etiketlenmesi, soruların sorulduğu şekilde sunulması, diğer görsel verilerle- grafiklerle ilişkilendirilmesi, her bir katılımcı grubundan (akran, yönetici, müşteri...) kaçar kişinin değerlendirme yaptığı bilgisinin verilmesi, her sayfada değerlendirilen kişinin adının mutlaka belirtilmesi verinin okunmasını ve yararlılığını arttıran önerilerdir (Church ve Waklawski, 2001). Tüm bu bilgilerin işaret ettiği; nihai değerlendirme raporunun; kolay okunabilir ve anlaşılabilir, doğru ve açık, üzerinde çalışılabilir bir düzenleme ile alıcıya sunulması gerektiğidir.

360 Derece Geribildirimlerinin Verilmesi

360 derece geribildirim verisi toplandıktan ve rapor haline getirildikten sonra verinin katılımcılara nasıl ulaştırılacağı bir başka sorudur. Geribildirim verisinin, mail yoluyla, bir seminer ya da toplantı aracılığı ile, birebir koçluk ya da kolaylaştırıcı kişi (facilitator) yardımıyla verilmesi (Edwards ve Ewen, 1996; London ve ark., 1990) bilinen yöntemlerdir.

Verilerin ulaştırılmasında büyük grup sınıf eğitimleri popüler olmakla birlikte; yöneticilerin aldıkları geribildirimler üzerinde çalışmak için, sınıf eğitimine zaman ayıramaması bire bir koçluk müessesesini harekete geçirmektedir. Bire bir koçluk yaklaşımı, yöneticilere gelen geribildirimler ile ilgili olarak; grup içinde konuşulamayan kimi eksik tarafların daha derin olarak da ele alınmasını sağlayabilir. Öte yandan, bire bir koçluk diğerlerinin; geribildirime dayalı düşüncelerinin, duygularının ve içgörülerinin paylaşılmasını ve geribildirim alma ve verme kültürünün gelişmesini engelleyerek grup desteğini ortadan kaldırır. Bire bir koçluğun ayrıca oldukça masraflı

olduğu bir gerçektir. Bir de danışmanlar şehirler arası seyahat ediyorsa masraf katlanarak artar. Bu duruma çözüm olarak, on-line ya da e-koçluk düşünülmeyle birlikte; böyle sanal sistemlerin eğitilmiş danışman psikologlar ya da üst düzey yönetici koçlar kadar etkili olmadıkları görülmüştür.

Son olarak geribildirimlerin koçluk olmaksızın ya da herhangi bir kişiler arası girdi içermeyen ham veri olarak sunulması (desk drop) en ucuz metod olmakla birlikte en az etkili olanıdır. Herhangi bir açıklama, yardım ya da rehberlik olmaksızın verilen geribildirim, alıcılarının veriyi sadece okuyup rafa kaldırmalarından öteye bir yarar sunmaz ki; bu türlü geribildirim vermek hiç geribildirim vermemekten daha kötüdür (Church ve Waklawski, 2001).

Çalıştaylar ve Kolaylaştırıcı Kişi Desteği Gerekli midir?

360 DGS verisinin katılımcıya sunulmasında kullanılan ve oldukça yararlı olduğu düşünülen çalıştay ortamı ve kolaylaştırıcı kişi yardımı üzerinde durmakta fayda vardır. Özellikle çalıştaylar yöneticiye geribildirimlerini analiz edip gelişim planı hazırlayabilecekleri bölünmeyen bir zaman dilimi sağlamaları (Bracken, 1994) açısından oldukça kıymetlidir. Diğer türlü zaten meşgul olan yöneticiler geribildirimlere çok az vakit ayırabilirler.

Çalışmayı yöneten destekleyici bir kolaylaştırıcı kişi yardımıyla alıcıların performanslarını iyileştirmeye yönelik olarak iyileşme hedefleri ve gelişim planlarını daha kolay yapabildikleri bir gerçektir (Bracken, 1994; DeNisi ve Kluger, 2000). Özellikle 360 derece geribildirim verisi karmaşık olduğunda, veriyi yorumlama ve gelen geribildirimlerin neden kendisine uygun olduğunu anlamada kolaylaştırıcı kişi, katılımcıya yardımcı olacak doğru kişidir (DeNisi ve Kluger, 2000; Yukl ve Lepsinger, 1995). Pek çok geribildirim raporu alınan verinin nasıl yorumlanması gerektiği ile ilgili yol gösterici bir yorum rehberleri içerir. Ancak, kolaylaştırıcı kişi alıcıya veri ile ilgili olarak nerelere odaklanılacağı, nasıl yorum yapılacağı konusunda daha çok dikkat ve yardım sağlayabilir.

Tahmin edilebileceği gibi, performans eksiklikleri ile ilgili geribildirimler alıcı kişi savunmacı değilse daha kolay yarara dönüşebilir. Kişinin bir danışman ya da insan kaynakları uzmanı olan kolaylaştırıcı kişiden geribildirim alması kendini değerlendiren üstünden geribildirim almasından daha az tehditkardır (Antonioni, 1996). İşte tam da bu noktada kolaylaştırıcı kişi alıcıyı; geribildirimlerin kendine güveni tehdit eden ve başedilmesi gereken tehditler olmadığına, daha çok kişinin kendini geliştirmesi için bir fırsat olduğuna ikna ederek geribildirimlerden yararlanma sürecine yardımcı olur (DeNisi ve Kluger, 2000). Ayrıca kolaylaştırıcı nötr tutumu savunmacı davranışların ortaya çıkmasına daha az imkan tanır, yöneticinin performansını iyileştirmek için daha çok öneride bulunmasına yardım eder ve koçluk yapabilme kapasitesini/olasılığını artırır. Son olarak nötr bir kolaylaştırıcı kişi bilginin gizli kalacağı güvenini verir.

Bundan başka çalıştay süreci içinde kolaylaştırıcı kişi yardımıyla geribildirimler verilmekle birlikte; çalıştayların en önemli yanı katılımcıların karşılıklı geribildirim konusunda birbirlerini yüreklendirmelerinin ve desteklemelerinin sağlanmasıdır (Edwards ve Ewen, 1996). Seifert, Yukl ve McDonald 'ın (2003) çalışması geribildirimlerin yorumlanmasında çalıştay içinde kolaylaştırıcı kişiden destek alan yöneticilerin, sadece geribildirim alan kontrol grubundaki yöneticilere göre hem geribildirimlerin yararı ile ilgili algılarında olumlu yönde bir artış olduğunu, hem de yöneticilerin aldıkları geribildirimler doğrultusunda daha çok davranış değişikliğine gittiklerini göstermektedir.

Kişisel Gelişim Planlarının Yapılması

360 DGS verisi toplandıktan sonra asıl iş sunulan verinin ne anlama geldiğinin yorumlanması ve bu yorumlar üzerinden katılımcının iş davranışlarını/performansını iyileştirecek uygulanabilir bir gelişim planının ortaya konulabilmesidir. Bu noktada ilk yapılacak iş verinin dikkatlice okunarak yorumlanmasıdır. Eğer yöneticiler astların verisini görebiliyorsa; astlara ait veri diğer değerlendirme kaynaklarından elde edilen bilgilerle birlikte yorumlanmalıdır (Bernardin ve Beatty, 1987). Öte yandan veriyi gelişim amaçlı kullanırken dikkat edilmesi gereken; çok özel ya da farklı değerlendirmelere takılmadan ortak/benzer değerlendirmeler üzerinden yorum yaparak faaliyet planları geliştirmek ve bunları paylaşmaktır (Atwater ve Waldman, 1998).

Veri üzerinde uzmanlarla birlikte inceleme oturumları yapılması ve onların danışmanlığının alınması, değerlendiricilerle verinin paylaşılması gibi süreçler verinin doğru yorumlanıp kişisel gelişim planının daha etkili yapılmasını sağlayacaktır (Antonioni, 1996). Danışmanlık ve paylaşım oturumlarında; kişinin hem güçlü hem de gelişmeye açık alanları üzerinde durmak gerekir. Güçlü yönler çalışanın zaten iyi yaptığı davranışları gösterir ki yeni iş hedefleri için bu davranışlardan yararlanmak gerekir. Çalışanın gelişmeye açık yönleri için yapılması gereken ise; hem güçlü yönlerden faydalanmak hem de geliştirici bir dizi faaliyet planı yapmaktır. Bu durumda kişinin kendini geliştirmek için genel gelişim hedefleri yerine daha özel hedefler ele alması önemlidir. Bir kerede gelişmeye açık tüm alanlarla ilgili olarak çalışılmayacağı açıktır. Bunun yerine kişinin kendisi ile ilgili iki ya da üç gelişmeye açık alan tespit etmesi ve bunları değerlendiricilerle paylaşması kolaylaştırıcıdır. Bundan sonraki aşama belirlenen alanlarda konan hedeflerin faaliyet planlarına dönüştürülmesi olmalıdır. Geliştirmek üzere seçilen her bir beceri/davranış/yetenek alanı için uygulanabilir gelişim önerilerinin (eğitim, iş üzerinde öğrenme vb). üzerinde durmak ve faaliyet planlarına yansıtılmak önemlidir. Katılımcının kişisel gelişim planının hazırlanması önemli bir adım olmakla birlikte; plan uygulamaya alınmazsa hiç bir anlamı yoktur. Bu nedenle plan içinde verilen öneriler uygulanabilir olmalı, planın uygulanması aşamasında kişi yalnız

birakılmamalıdır. Bu da bire bir koçluk yaparak kişinin beceri gelişimine katkıda bulunmakla mümkündür (Yukl ve Lepsinger, 1995). Yapılan çalışmalar, çalıştaylarda ve ehil danışman veya uzman yardımıyla geribildirim alan ve üzerinde çalışan yöneticilerin sadece yazılı geribildirim alanlardan daha çok geribildirimlerden yararlandıklarını göstermiştir (Seifert, Yukl, ve McDonald; 2003).

Walker ve Smither (1999) geribildirimlerden sağlanacak yararın; geribildirimlerin tartışılması, üzerinde işlem yapabilme derinliği; hedef koyma, alıcının hedef koyma sürecine aktif katılımı gibi konularla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Değerlendiricilerle geribildirimlerin tartışılması; özellikle, katılımcıya yazılı geribildirimlerin değerlendiriciler tarafından açıklanması ve iyileşme için yapıcı önerilerde bulunulması konularında olumlu bir ortam yaratır. Geribildirim sürecine katılan değerlendiriciler gizli değilse bunu yapmak daha kolaydır.

İzleme

İzleme süreci 360 derece geribildirim uygulamasının son basamağı ve sürecin tamamlanması ve asıl değişim çabalarının bulunduğu yer olmakla birlikte uygulayıcılar en az bu noktaya ilgilenmektedirler. İzleme konusunda gösterilecek özen sadece 360 derece geribildirim girişiminin prestiji açısından değil, uygulamanın geleceği ve hayatta kalabilmesi, nihai olarak insan kaynaklarının gelişimi, örgütsel gelişim ve hatta endüstri/örgüt bütünleşmesi ve endüstri örgüt işlevlerinin artması için de gereklidir (Church ve Waclawski, 1998). En basit şekliyle izleme, 360 DGS uygulamaları tekrarlandıkça kişi performansında ortaya çıkabilecek iyileşmeler yardımıyla yapılabilir. Burada, 360 DGS verisinin yılda en az bir kez toplanması gerektiğini (Antonioni, 1996; London ve Beatty, 1993) ifade etmek gerekir. 360 DGS verisinin toplanması gereken zamanın, normal performans değerlendirme zamanına denk düşürülmesi gerektiğini ifade eden çalışmalar (London ve ark., 1990) bulunmakla birlikte; 360 derece geribildirim gelişimsel amaçlar için kullanılması hedefleniyorsa; normal performans değerlendirmeleri ve 360 derece geribildirim değerlendirmelerinin yakın zaman içinde yapılması, süreci hem geribildirimlerin verilmesi hem de alınıp kişisel gelişim planlaması için kullanılması anlamında olumsuz etkileyebilir (örneğin yöneticiler gelişmeye açık yönleri üzerinde durmak istemeyebilirler).

360 DGS ile ilgili bir diğer izleme yöntemi; liderlik, verimlilik, iletişim, personel devirinde düşme, takım ikliminde ve etkinliğinde artış vb. konularda örgüt içinden alınacak ölçümler ile 360 DGS verisi arasındaki ilişkilerin sınanıp, ilerleyen zaman içinde gelişmelerin ölçülmesidir. Böylece birey, grup ve örgüt düzeyinde performans ile personel devri, işe devam, bölüm verimliliği, satış, yatırımların geri dönüşü, müşteri doyumu gibi göstergeler arasında korelasyon veya regresyon analizleri yardımıyla; 360 DGS'nin bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkisine bakılabilir (Church, 1995,

2000; Waclawski, 1996). Bu noktada, daha 360 DGS uygulamaya konmadan sayısal olarak ifade edilebilecek şekilde başarı kriterlerinin (başarı kriterleri; liderlik, verimlilik, iletişim, personel devirinde düşme, takım ikliminde ve etkinliğinde artış vb.) belirlenmesi gerekmektedir.

360 DGS'nin izlenmesi için kullanılacak bir diğer yöntem ise; 360 DGS uygulaması içinde yer alan boyutların örgüt içinde mevcut değerlendirme veya ölçüm sistemleri (performans değerlendirme, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti anketleri vb.) içine konulması şeklinde olabilir. Böylece geribildirimlerin sadece gelişimsel amaçlar için değil terfi, ücret vb. gibi personel karar mekanizmaları için de kullanılması sağlanabilir (Church ve Waklawski, 2001).

Yukarıda ifade edilen tüm izleme yöntemlerinin daha uygulama başlamadan, 360 DGS ile ilgili planlama aşamasında izleme göstergesi olarak tanımlanması doğru izlemelerin yapılması ve etkililiğini artırmaktadır. Ayrıca, özellikle bireysel izlemelerin yapıldığı sistemlerde kişisel davranış değişikliğinin desteklenip pekiştirileceği sistemlerin (koçluk, yardım hattı vb.) baştan uygulamaya alınması 360 DGS uygulamasının ve izlemelerin başarısı açısından hayati öneme sahiptir.

Geribildirimler Ne Zaman Yararlı Olur?

Genel olarak, 360 DGS içinde alınan geribildirimlerin kişiye yararlı hale gelebilmesi sistemin baştan iyi planlanması, uygulamaların doğru yönetilmesi, kullanıcılara gerekli desteğin sürekli ve etkili olarak sağlanmasına bağlıdır. Uygulama içinde, kişilere performansları ile ilgili olarak farklı perspektiflerden sunulacak kapsamlı bir bakış açısı yani olabildiğince farklı kaynaktan geribildirim sağlanması geribildirimlerin yararını artıran (Bernardin, Dahmus ve Redmon, 1993; Yammarino ve Atwater, 1993) ikinci önemli unsurdur.

Öte yandan değerlendirmelerin doğasına bakıldığında; alınan geribildirimlerin kişiye yararlı olabilmesi, kişinin öz değerlendirmesi ve diğerlerinin değerlendirmesi arasındaki farklılığı gözleyebilmesinde gizlidir. Buna göre diğer değerlendiricilerin değerlendirmeleri kişinin öz değerlendirmesinden daha düşükse; katılımcının davranışını değiştirmeye daha çok motive olması beklenir (Carver ve Scheir, 1981). Özellikle de kişinin kendisi dışında farklı kaynaklardan gelen geribildirimlerin; birbirleri ile tutarlı olmaları noktasında alıcılar tarafından daha doğru ve yararlı algılandıkları ve davranış değişimine rehber alındıkları bilinmektedir (London ve Smither, 1995). Buna ek olarak, geribildirimlerin eksik, yanlış ya da tek tip algılandığı durumlarda; geribildirimlere verilen önem azalmaktadır (Waldman ve Atwater, 1998).

Kluger ve DeNisi (1996), yaptıkları meta analiz çalışmasında, geribildirimlerin görev motivasyonu ve görev öğrenme sürecine dikkat çekici nitelikte olduklarında, etkisinin artırdığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca bu meta analiz çalışması, bir başka

kişiden sözel geribildirim almak yerine, bilgisayardan geribildirim almanın nispeten daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Yine verilen geribildirim kişisel öz saygıyı tehdit etmiyor olması geribildirimlerin etkililiğini artırmada oldukça önemlidir. Ayrıca, çalışana daha önce verilmiş bir geribildirimde yaşanan iyileşmenin, olumlu geribildirim olarak verilmesinin (velocity) geribildirimlerin etkisini artırdığı ifade edilmiştir. Bundan başka, geribildirimlerin kişi performansını iyileştirmesi için doğru çözümler önermesi geribildirimlerin etkisinin artmasında önemlidir.

Kluger ve DeNisi'nin (1996) çalışması, kısıtlı olmakla birlikte görevin doğasının da geribildirimlerin etkililiği üzerinde anlamlı etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre örneğin basit görevler için alınan geribildirimlerin, daha karmaşık görevler için verilenlere göre daha etkili olduğu görülmüştür. Öte yandan yeni görevler için, görev henüz tam olarak oturmadan kısıtlı süre içinde verilen geribildirimlerin çok da etkili olmadığı görülmüştür. Bu nedenle yeni görevler için bir süre görevin oturmasını bekleyip daha sonra geribildirim vermek geribildirimlerin yararını artırabilir. Bundan başka, geribildirimlerin görevler fiziksel olduğunda ve bir takım kuralların takibini gerektirdiğinde pek de etkili olmadığı da bulgular arasındadır. Buna karşılık hafıza gerektiren işlerin geribildirimlerden daha çok etkilendiği görülmüştür. Ancak yapılan görevlerle ilgili olarak iyi bir sınıflandırmanın olmayışı görevin doğası ile ilgili farklılıkları açıkça ortaya koymakta engelleyici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Yine Kluger ve DeNisi'nin (1996) meta analiz çalışması, özellikle geribildirimlerin dışardan hedef koymadan değerlendirilemeyecek bilgiler içerdiği durumlarda, hedef koymamanın kısıtlı da olsa geribildirimlerin etkisini artırdığını ortaya koymuştur.

Tüm bunlardan başka ve en önemlisi, 360 DGS içinde alınan geribildirimlerin kişiye yararlı hale gelebilmesi; alıcının kendinde iyileşme ihtiyacı hissetmesiyle son derece ilgilidir. Özellikle de söz konusu kişi, kendisi ve davranışları ile ilgili olarak nasıl iyileştirme yapabileceğini biliyorsa ve iyileşmeler konusunda iyimser bir tutum içindeyse geribildirimler kişi üzerinde daha yararlı bir etkiye sahip olur (Hellervic, Hazucha ve Schneider, 1992; Kluger ve DeNisi, 1996; London ve Smither, 1995). Smither ve arkadaşları (2005), geribildirimlerin bazı alıcılara diğerlerine göre daha yararlı olduğunu ifade ettikleri çalışmalarında, görgül araştırma sonuçları üzerinden giderek kuramsal bir çerçeve ortaya koymayı planlamışlardır. Bu noktada Smither ve arkadaşları geribildirim ne zaman yararlı olur sorusunu; geribildirimler alıcı olumlu olarak geribildirim alma beklentisi içindeyse, davranışını değiştirmesi gerektiği algısına sahip olduğunda, geribildirimlere olumlu tepki verdiğiğinde, davranışsal değişimin mümkün/başarılabilir olduğuna inandığında, davranışlarını değiştirmek için uygun hedefler koyabildiğinde ve beceri ve davranışlarını değiştirmek için eylemde bulunduğu yararlı olabildiğini/leceğini ifade etmiştir. Öte yandan, çalışanın yükleme stili, bilişsel çatışma vb. özelliklerinin geribildirimlerin etkililiği ile ilişkilendiği ifade edilmekle birlikte bu konularda somut bir bulgu yoktur (Kluger ve DeNisi, 1996).

Ancak, kişinin kendini düşük performansı dolayısıyla suçlaması, kendi hakkında düşünmesi ve şüpheye düşmesi gibi eğilimler içinde olmasının geribildirimlerin etkinliğini düşürebildiği bilinmektedir (Kluger ve DeNisi, 1996).

Sonuç

360 DGS'nin örgüt içinde kurulabilmesi; karar verme, planlama, uygulama ve izleme aşamalarının yoğun bir emek ve bilgi birikimi istediği zorlu bir süreçtir. 360 DGS'nin örgütle bütünleştirilmesi, örgütün yeni sistem için hazır bulunuşluğu ile yakından ilgilidir. Uygulayıcıların örgütün hazır bulunuşluğunu doğru değerlendirmeleri, örgüt içi süreçleri tam ve doğru olarak anlamaya çalışmaları, örgüt hedef ve stratejilerinden haberdar olarak, 360 DGS'nin örgüt misyonuna nasıl katkıda bulunabileceğini örgüt içindeki anahtar paydaşlara iyi anlatmaları gerekmektedir. Sürecin özellikle örgüt yönetimi tarafından sahiplenilip desteklenmesi çalışanların sisteme olumlu yaklaşımları ve katılımlarının sağlanmasında uygulayıcılara kolaylık sağlar.

Uygulamanın her bir aşamasında değerlendirici seçimi, geribildirimlerin anonimliği gibi kritik kararlar vermek gerekmektedir. Bu kararların hedef kitle tarafından nasıl algılandığı katılımcıların sisteme duydukları inanca ve güvene etki eder. Katılımcıların sistem içinde kendilerini güvende hissetmeleri, kimliklerinin ortaya çıkacağı ve bundan zarar göreceklere endişesi duymadan doğru geribildirimler vermelerini sağladığı gibi, kendilerinin aldığı geribildirimleri savunmaya geçmeden olumlu algılayarak bir gelişme fırsatı olarak görmeleri üzerinde de etkili olur.

Tüm bu süreç içinde örgüt içinden ya da dışından uzman kişilerin planlama ve uygulama aşamalarında desteğinin alınması; bir yandan olası problemleri öngörme ve tedbir alma kolaylığı sağlarken, diğer yandan yeni problemlere etkili çözümler bulma noktasında örgüte yardımcı olur.

360 DGS geribildirim sistemi daha önce de belirtildiği gibi her zaman ve daima başarıya ulaşamayabilir. Ancak başarı, yukarıda ifade edilen ipuçlarından yola çıkarak 360 DGS'nin kişisel ve örgütsel gelişime destek olabilmesi için uygun ortam ve şartların yaratılmasında gizlidir.

Kaynakça

- Antonioni, D. (1994). The effects of feedback accountability on upward appraisal ratings. *Personnel Psychology*, 47, 349–356.
- Antonioni, D. (1995). Problems associated with implementation of an effective upward appraisal feedback process: An experimental field study. *Human Resource Development Quarterly*, 6, 157- 171

- Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360 degree feedback process. *Organizational Dynamics*, 25, 24-38.
- Ashford, S. J. (1989). Self –assessments in organizations: a literature review and integrated model. *Research in Organizational Behavior*, 11, 133-174.
- Ashford, S. J. (1993). The feedback environment: an exploratory study of cue use. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 201-224.
- Atwater, L., Roush, P. ve Fischthal, A. (1995). The influence of upward feedback on self and Follower ratings of leadership. *Personel Psychology*, 48, 35–59.
- Atwater, L. ve Waldman, D. (1998). Accountability in 360 degree feedback. *HR Magazine*, 43, 96–104. Bernardin, J. H., ve Beatty, R. W. (1987). Can subordinate appraisals enhance managerial productivity? *Sloan Management Review*, 28(4), 63–74.
- Atwater, L. ve Waldman, D. (1998). 360 degree feedback and leadership delopment. *Leadership Quarterly*, 423-426.
- Atwater, E., Waldman, D. A. ve Brett, J. F. (2002). Understanding and optimizing multi source feedback. *Human Resource Management*, 41, 193-208.
- Atwater, L, Waldman, D., Ostroff, C., Robie, C., ve Johnson, K.M. (2005). Self-other agreement: Comparing its relationship with performance in the U.S. and Europe. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 25-40.
- Atwater, L. ve Yammarino, F. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45, 141-164.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J.,Stahl, G., ve Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Bernardin, H. J. (1979). *A study to identify feasible appraisal systems for employees of the US Geological Survey*. Washington, DC.: Gornment Printing Office.
- Bernardin, H. J. ve Beatty, R. W. (1984). *Performans Appraisal : Assessing Human Behavior at Work*. Boston, MA.: Kent.
- Bernardin, J. H. ve Beatty, R. W. (1987). Can subordinate appraisals enhance managerial productivity? *Sloan Management Review*, 28(4), 63–74.
- Bernardin, J. H., Dahmus, S. A., ve Redmon, G. (1993). Attitudes of firstline supervisors toward subordinate appraisals. *Human Resource Management*, 32, 315–324.
- Bracken, D. W. (1994). Straight talk about multirater feedback. *Training and Delopment*, 48, 44–51.
- Bracken, D. W. ve Timmereck, C. W. (1999). Guidelines for multisource feedback when used for decision making. *The Industrial- Organizational Psychologist*, 36 (4), 64-74.
- Borman, W. C. (1997). 360-degree ratings: An analysis of assumptions and a research agenda for evaluating their validity. *Human Resource Management Review*, 7 (3), 299-315.
- Bracken, D. W., Timmrech, C. W, Fleenor, J. W. ve Summers, L. (2001). 360 Degree feedback from another angle. *Human Resource Management*, 40, 3-20.

- Brutus, S., Derayah, M., Fletcher, C., Bailey, C., Labath, V., Shi, K., Simon, C., ve Velazquez, P. (2006) Multisource feedback systems: A six-country comparative analysis. *International Journal of Human Resource Management*, In Press
- Burke, W. W. Richley, E. A. ve DeAngelis, L. (1985). Changing leadership and planning processes at the Lewis Research Center, National Aeronautics and Space Administration. *Human Resource Management*, 24, 81-90.
- Carver, C. S. ve Scheier, M. F. (1981). *Attention and self-regulation: A control-theory approach to human behavior*. New York: Springer-Verlag.
- Church, A. H. (1995). Linking leadership behaviors to service performance: Do managers make difference? *Managing Service Quality*, 5(6), 26-31.
- Church, A.H. (1997), Managerial self-awareness in high performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 281-92.
- Church, A. H. (1999). Large scale applications of small scale data. *Performance in Practice*, 7-8.
- Church, A. H. (2000). Do higher performing managers actually receive better ratings? A validation of multi-rater assessment methodology. *Consulting Psychology Journal: Practice ve Research*, 52, 99-116.
- Church, A. H. ve Bracken, D. W. (1997). Advancing the state of the art of 360- degree feedback: Special issue editors' comments on the research and practice of multi rater assessment methods. *Group and Organization Management*, 22, 149-161.
- Church, A. H., Jawitch, M. ve Burke, W. W. (1995). Enhancing professional service quality: feedback is the way to go. *Managing Service Quality*, 5, 29-33.
- Church, A. H., ve Waclawski, J. (1998). Designing and using organizational surveys. Alderhot, England: Gover.
- Church A. H., ve Waclawski, J. (1999). Influence behaviors and managerial effectiveness in lateral relations. *Human Resource Development Quarterly*, 10, 3-34.
- Church A. H., ve Waclawski, J. (2001). A five – phase framework for designing a successful multisource feedback system. *Consulting Psychology Journal*, 53, 82-95.
- Church A. H., Waclawski, J. ve Burke, W. W. (2001). Multisource feedback for organization development and change. In D. W. Bracken, C. W. Timmreck, ve A. H. Church (Ed), *The handbook of multisource feedback the comprehensive resource for designing and implementing MSF processes* (s. 301-317). San Francisco: Jossey-Bass.
- Conway, J. M. ve Huffcutt A. I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, 10 (4), 331 – 360.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R. ve Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135.
- Dalton, M. (1996). Multi rater feedback and conditions for change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 12-16.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly*, 11, 581-613.

- DeNisi, A.D. ve Kluger, A.N. (2000), "Feedback effectiveness: can 360-degree appraisals be improved?". *Academy of Management Executive*, 14, 129-39.
- Entrekin, L., ve Chung, Y. W. (2001). Attitudes towards different sources of executive appraisal: A comparison of Hong Kong Chinese and American managers in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 965-987.
- Edwards, M. R. ve Ewen, A. J. (1996). *360-degree feedback. The powerful new model for employee assessment and performance improvement*. New York: AMOCOM.
- Facteau, C.L., Facteau, J.D., Schoel, L.C., Russell, J.E.A. ve Poteet, M.L. (1998), Reactions of leaders to 360-degree feedback from subordinates and peers. *Leadership Quarterly*, 9, 427-48.
- Ghorpade, J. (2000), Managing paradoxes of 360-degree feedback. *Academy of Management Executive*, 14, 140-50.
- Goodstone, M. S. ve Diamante, T. (1998). Organizational use of therapeutic change: Strengthening multisource feedback systems through interdisciplinary coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 50, 152-163.
- Greguras, G. J., Ford, J. M. ve Brutus S. (2003). Manager attention to multisource feedback. *Journal of Management Development*, 22 (4), 345-361.
- Harris, M.M. ve Schaubroeck, J. (1988), A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peersupervisor ratings. *Personnel Psychology*. 41, 43-62.
- Hazucha, J. F., Hezlett, S. A. ve Schneider, R. J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32, 325-351.
- Hellervik, L. W., Hazucha, J. F. ve Schneider, R. J. (1992). Behavior change: Models, methods, and a review of the evidence. In M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. basım, Vol. 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Johnson, J. F. ve Ferstl, K. L. (1999). The effects of interrater and self-other agreement on performance improvement following upward feedback. *Personnel Psychology*, 52, 271-303.
- Kluger, A. N. ve DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
- Lepsinger, R. ve Lucia, A. D. (1997). *The art and sciences of 360 degree feedback*. San Francisco, Calif: Pfeiffer Press.
- Lepsinger, R. ve Lucia, A. D. (1998). Creating champions for 360 degree feedback. *Training and Development*, 52, 49-52.
- Levy, P. E., ve Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
- London, M. (1997). *Job feedback: Giving, seeking and using feedback for performance improvement*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- London, M. ve Beatty, R. W. (1993). 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32, 352-373.

- London, M. ve Smither, J. W. (1995). Can multisource feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance –related outcomes? Theory-based applications and direction for research. *Personnel Psychology*, 48, 803-839.
- London, M., Wohlers, A. J., ve Gallagher, P. (1990). 360 feedback surveys: A source of feedback to guide managerial development. *Journal of Management Development*, 9, 17- 31.
- Ludeman, L. (2000). How to conduct self directed 360. *Training ve Development*, 54, 44- 47.
- Mamatoğlu, N. (2008). Effects on organizational context (culture and climate) from implementing a 360-degree feedback system: The case of Arcelik. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, (4), 426- 449.
- McEvoy, G. M. ve Buller, P. F. (1987). User acceptance of peer appraisals in an industrial setting. *Personnel Psychology*, 40, 785–797.
- McLean, G. N. (1997). Multirater 360 feedback. In L. J. Bassi ve D. Russ-Eft (Ed.). *What works: Assessment, development, and measurement* (s.87-108). Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Mount, M. K., Judge, T. A., Scullen, T. E., Sytsma, M. R. ve Hezlett, S. A. (1998). Trait, rater and level effects in 360-degree performance ratings. *Personnel Psychology*, 51, 557–576.
- Moravec, M., Gyr, H. ve Friedman, L. (1993). A 21st century communication tool. *HR Magazine*, 38, 77–81.
- Morgeson, F. P., Mumford, T. V. ve Campion, M.A. (2005). Coming full circle using research and practice to address 27 questions about 360-degree feedback programs. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57, (3), 196–209.
- Murphy, K.R. ve Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social organizational and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications,
- Nowack, K. M. (1992). Self-assessment and rater-assessment as a dimension of management development. *Human Resource Development Quarterly*, 3, 141-155.
- Peiperl M. A. (2001). Getting 360 degree feedback right. *Harvard Business Review*. 79, 1, January-142-147.
- Ramamoorthy, N., ve Carroll, S.J. (1998). Individualism/Collectivism orientations and reactions towards alternative human resources practices. *Human Relations*, 51, 571-588.
- Reilly, R. R., Smither, J. W. ve Vasilopoulos, N. L. (1996). A longitudinal study of upward feedback. *Personnel Psychology*, 49, 599– 612.
- Seifert, C., Yukl, G. ve McDonald, R. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers towards subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 88, 561-569.
- Smither, J. W. London, M. ve Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? As theoretical model, meta-analysis, and review of empirical finding, *Personnel Psychology*, 58. ,13-66.
- Smither, J. W., London, M., Vasilopoulos, N. L., Reilly, R. R., Millsap, R. E. ve Salmini, N. (1995). An examination of the effects of an upward feedback program over time. *Personnel Psychology*, 48, 1–34.

- Smither, J. W., Wohlers, A. J. ve London, M. (1995). A field study of reactions to normatısus individualized upward feedback.. *Group and Organization Management*, 20, 61-89.
- Stone-Romero, E.F., ve Stone, D.L. (2002). Cross-cultural differences in responses to feedback: Implications for individual, group, and organizational effectiveness. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 275-331.
- Sümer , H. C. ve Bilgiç, R. (2006). Performans Değerlendirmelerinde Geleneksel Olmayan Değerlendirici Kaynaklarının Kullanımı. *Türk Psikoloji Dergisi* , 21 (57), 25-40.
- Thornton, G. C., III. (1980). Psychometric properties of self-appraisals of job performance. *Personnel Psychology*, 33, 263-271.
- Tornow, W. W. (1993a). Editörün notu: Introduction to special issue on 360-degree feedback. *Human Resource Management*, 32, 211-219.
- Tornow, W. W. (1993b). Perceptions of reality: Is multi-perspective measurement a means or an end? *Human Resource Management*, 32,221-230.
- Vinson, M. N. (1996). The pros and cons of 360-degree feedback: Making it work. *Training ve Delopment*, 50, 11-12.
- Waklawski, J. (1996). Using organizational survey results to improve organizational performance. *Managing Service Quality*,6(4), 53-56.
- Waclawski, J. ve Church, A. H. (1999). Four easy steps to performance coaching. *Performance in Practice*, 4-5.
- Waldman, D. ve Atwater, L. E. (1998). *The power of 360° feedback: How to lerage performance evaluations for top productivity*. Houston: TX: Gulf Publishing,
- Waldman, D. A., Atwater, L. E. ve Antonioni, D. (1998). Has 360 feedback gone amok? *Academy of Management Executi*, 12, 86- 94.
- Walker, A. G. ve Smither, J. W. (1999). A five –year study of upward feedback: what managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52, 393-424.
- Wexley, K.N. ve Klimoski, R. (1984). Performance appraisal: an update, in Rowland, K.M. and Ferris, G.R. (Ed.). *Research in personnel and human resources management*. 2 (s. 35-79). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wimer, S. ve Nowack , K. M. (1998). 13 common mistakes using 360 – degree feedback. *Training ve Delopment*, 52, 69-80.
- Yammarino, F. J. (2003). Modern data analytic techniques for multi-source feedback. *Organizational Research Methods*, 6, 6-14.
- Yammarino, F. J. ve Atwater, L. E. (1993). Understanding self-perception accuracy: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 32, 231-248.
- Yammarino, F. J. ve Atwater, L. E.(1997). Do managers see themsels as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics*, 25(4), 35-44.
- Yukl, G. ve Lepsinger, R. (1995). How to get the most out of 360-degree feedback. *Training*, 32, 45-50.

