

# DAVRANIŞ BOYUTUYLA PERFORMANS GERİBİLDİRİM OLGUSU VE SÜRECİ

**Kurtuluş Kaymaz**

Uludağ Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Araştırma Görevlisi



## Özet

Örgütlerde geribildirim olgusu değerlendirilirken, çoğunlukla belirli aralıklarla uygulanan performans değerlendirme sisteminin “açık görüşme” evresi veya kapalı zarflar içerisinde iletilen yazılı dökümanlar dikkate alınmaktadır. Salt bu aşamalara endeksli bir geribildirim akışı ve örgütsel yapılanma doğru açılımlar yaratmayacaktır. Performans geribildirim döngüsünün, günlük iş ve sosyal yaşamın tüm evrelerinde yüzyüze olunan ve belki de farkında olunmadan sıkça başvurulan önemli bir bilgi kaynağı olduğu unutulmamalıdır. Bu anlamda performans geribildirim olgusunun, net biçimde anlaşılması gereken ve psikolojik, sosyolojik yansımaları bulunan bir süreç dahilinde işlediği, bu süreç içerisinde kişinin *pasif* değil *aktif* şekilde konumlandığı ve geribildirim olgusunun “*davranışsallaştırıldığı*” görülmektedir. Yani çalışan, geribildirim bilgisi edinmek için harekete geçmekte, elde ettiği verileri kullanarak teknik ve davranışsal performansını artırma çabası içerisinde girmektedir. Bu bağlamda, örgütteki tüm işlerin ve süreçlerin en temel, ortak öğelerinden biri olmanın da ötesinde, geribildirimi, kullanımının yaygınlaştırılması gereken ciddi bir kavram olarak algılamak önem taşımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Geribildirim, geribildirim arama davranışı, geribildirim arama süreci, performans değerlendirme, performans yönetimi.

*Behavioral Dimension of Performance Feedback Phenomenon and it's Process*

## Abstract

We make a common mistake in assessing the feedback phenomenon. If we look at the implementations, we can easily recognize that performance feedback is only linked to “performance interview” phase and some written documents sent to recipients. But, further of this approach, feedback concept consist a wide perspective. Feedback network has it's own system we always face in every step of work and social environment and perhaps is a serious knowledge resource we frequently prefer. In the feedback process, individual is not *passive*, but also positioned *active* in order to acquire feedback knowledge and use it for self-regulation for maximizing technical and behavioral performance. So, organizations have to understand all psychological and sociological aspects of *feedback seeking behavior* in order to manage it. As a conclusion, feedback is a main and common characteristic in all processes and jobs and should be widely used in organizations.

**Key Words:** Feedback, active feedback seeking behavior, feedback seeking process, performance evaluation, performance management.

## Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci

### 1. GERİBİLDİRİM VE GERİBİLDİRİM ARAMA DAVRANIŞI KAVRAMI

Geribildirim kavramı, yirminci yüzyılın başlarında çoğunlukla “sonuçlara dönük bilgi – knowledge of results” adı altında kullanılmaktaydı. Bu dönemde sonuçlara dönük bilginin, davranışlar üzerinde etkilerinin bulunduğu çeşitli araştırmalarla ki, bu çalışmalardan en belirgin olanı, 1905 yılında Judd tarafından kaleme alınan “Practice without knowledge of results-Sonuçlara Dönük Bilgi Olmaksızın Çalışmak” başlıklı makaledir, ortaya konmaya çalışılsa da yeteri ölçüde sonuca ulaşamamıştır. Mühendislik disiplinleri tarafından sıkça kullanılıyor olmasına rağmen, “geribildirim” kavramının bilimsel anlamda insan davranışlarını açıklamada araçsallaştırılması, 1943 yılında Rosenblueth tarafından kaleme alınan bir makale ile gerçekleştirilmiştir (Baker/Buckley, 1996: 22).

Geribildirim, yönetim literatüründe sıkça kullanılan kavramlardan birisidir. Özellikle iletişim, karar alma, güdülenme, örgütsel değişim, performans değerlendirme, işgören tatmini ve eğitim yönetimi konularıyla bağlantılı analizlerde karşımıza çıkmaktadır (Herold/Greller, 1977: 142).

Birey, çevresini anlamlı kılmak amacıyla sürekli araştırmaya, bilişsel süreçleri kullanarak bilgiyi haritalamaya ve tüm davranışlarını düzenleyerek, içinde bulunduğu çevreye tam uyum sağlamaya çalışmaktadır. Örgüt düzeyinde düşünüldüğünde ise birey, örgütün çeşitli beklentilerine cevap vermeye çalışarak uyum sürecini etkinleştirme çabasındadır. Örgütsel düzlemde uyum sürecinin başarısı büyük oranda doğru ve yeterli düzeyde bilgiye ulaşmaya bağlıdır. Bu bilgi, bireyin, örgütün beklentilerini karşılayacak ve kişisel hedeflerine ulaşmasını sağlayacak temel davranışlara yönelmesini kolaylaştıracaktır. Bu kapsamda, sözkonusu bilgi, genel anlamda “geribildirim” adı altında ifadesini bulmaktadır (Ashford, 1986: 465).

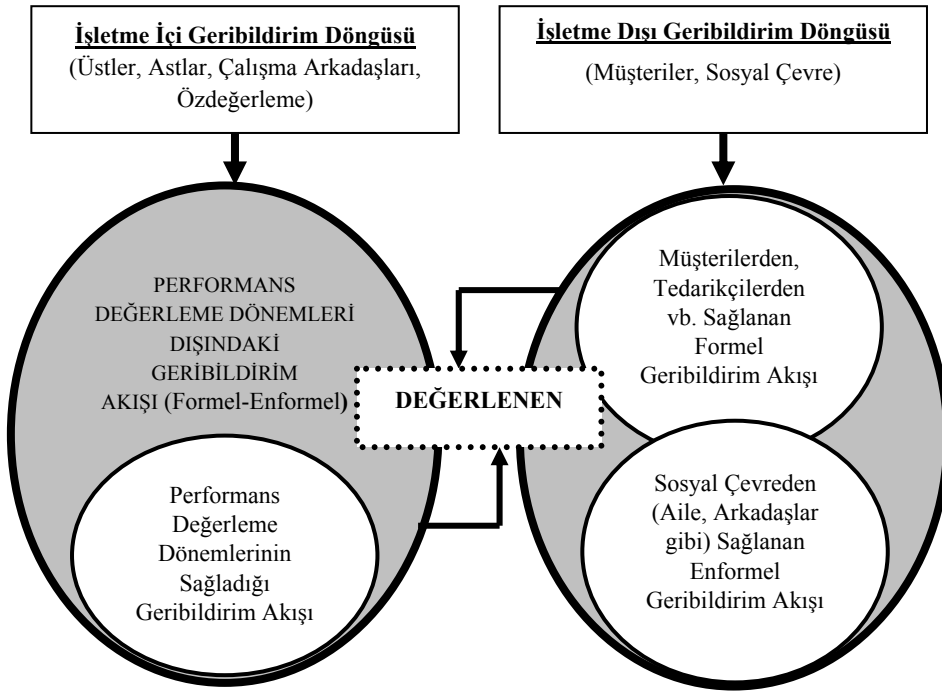
Geribildirim kavramı, farklı alanlarda farklı şekillerde anlamlandırılmaktadır. Performans değerlendirme (PD) sistemi açısından, bir performans veya davranış hakkında, o davranış ya da performansı onaylayıp / reddedip gelişmeyi sağlayacak olan harekete öncülük eden bilgi (Bee/Bee, 1997: 9); bireylerarası etkileşim açısından, başkalarının bireyin davranışlarını nasıl algıladıkları ve nasıl değerlendirdikleri ile ilgili veri kümesi şeklinde tanımlanmaktadır. Ashford ve Cummings tarafından ilk kez 1983 yılında ortaya atılmış bir kavram olarak geribildirim arama davranışı (feedback seeking behavior) ise, geribildirim olgusunun fiili davranış boyutunu oluşturmaktadır. Yani geribildirim arama davranışı, değer yaratan sonuçlara ulaşmak amacıyla bireyin bilinçli olarak doğru ve uygun davranışlar geliştirme çabası olarak tanımlanmaktadır (Ashford, 1986: 466). Anlamli, kullanışli ve istenilen şekliyle verildiği takdirde, geribildirim bilgisinin, işte karşılaşılan problemleri çözmede, güdülenmeyi yükseltmede ve öğrenmeyi teşvik etmede son derece etkili sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir (London, 2003: 3).

Diğer taraftan performans geribildirimi, “bilgi” boyutunun da ötesinde çalışanlar açısından farklı anlamlar taşımaktadır. Çünkü geribildirim, özellikle çalışana yönelik kişisel bir boyut içermektedir. Kişisel bir bilgi kümesi olarak da değerlendirilebilecek geribildirim, doğal bir etkileme gücünün bulunduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla, diğer bilgi türlerine göre, kişisel boyuttaki “geribildirim bilgisine” daha çok duyarlılık gösterilmektedir (Morrison/Cummings, 1992: 252).

Geribildirim arama davranışı, hem bir çalışan uygulaması hem de yönetsel bir araç olarak insan kaynakları yönetiminde önemli roller üstlenmektedir. Günümüz işletmelerinde çalışanlar, yüksek düzeyde geribildirim yoğunluğu yaşamaktadırlar. Özellikle bilgi temelli örgütlerde, bilgi işçilerinin işlerinde başarılı olup olmadıkları veya doğru işi yapıp yapmadıkları konularında sürekli veri akışını sağlayacak geribildirim döngüsüne olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Diğer taraftan özellikle sanal örgütlerde yerleşim itibarıyla ayrı yerlerde çalışan personelin üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından sağlayacakları geribildirim bilgisi bir hayli önem kazanmaktadır. Çok kültürlü işgücü profiline sahip işletmelerde ise geribildirim değerinin daha da arttığını söylemek mümkündür. Dil farklılıkları, iş yapma süreç ve yöntemleri arasındaki farklılıklar, kültürel çeşitliliğin yarattığı farklı bakış açıları geribildirim almanın ve vermenin gerekliliğini arttırmaktadır (Liden/Mitchell, 1985: 292).

Performans geribildirimi kavramını tanımlarken literatürdeki temel bir ayrımı en başta doğru yapmak gerekmektedir. Bir örgütte geribildirim ağı iki kaynaktan beslenmektedir. İlki, belirli aralıklarla gerçekleştirilen PD çalışmalarının sağladığı geribildirim bilgisi, ikincisi ise belirli aralıklarla

gerçekleştirilen PD çalışmaları *dışında* edinilen tüm formel ve enformel geribildirim bilgisidir. Geribildirim denince, çoğunlukla akla ilk olarak belirli aralıklarla uygulanan PD çalışmalarının “*açık görüşme*” aşamasında gerçekleştirilen bilgi paylaşımı gelmektedir. Performans geribildirim bilgisinin sadece belirli aralıklarla gerçekleştirilen PD sürecine özgü olmadığı, bu dönemler dışında gerçekleştirilen her türlü formel ve enformel geribildirim döngüsünün de son derece önemli bir bilgi kaynağı olduğu belirtilmektedir. Oransal açıdan bakıldığında, belirli aralıklarla gerçekleştirilen PD çalışmaları dışında oluşan geribildirim akış yoğunluğunun, PD sistemi vasıtasıyla ortaya çıkan geribildirim yoğunluğundan bir hayli yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla PD sistemi dışındaki geribildirim olgusunun özellikle üzerinde durulmalı ve yaygınlaşması sağlanmalıdır. Bu durumu Şekil 1’de görmek mümkündür.



Şekil 1: İşletme İçi ve İşletme Dışı Geribildirim Ağı

Belirli aralıklarla gerçekleştirilen PD çalışmalarının içerdiği geribildirim süreci ile PD dönemleri dışında gerçekleştirilen formal ve enformel geribildirim döngüsü birbirini tamamlamakla birlikte, bazı noktalarda birbirinden ayrı özellikler göstermektedir. Bu durumu birkaç madde ile özetlemek mümkündür (Graber, 2004: 7-8):

a-Sözkonusu iyi veya kötü performans analizinin, üzerinden 3 ay, 6 ay veya 1 yıllık süre geçtikten sonra yapılması, ilgili değerlendirmenin o anda yapılması kadar olumlu sonuçlar vermeyecektir. Çalışanın yaptığı hataların, hatanın yapıldığı andan uzun bir süre sonra dile getirilmesi ya da geribildirim adı altında paylaşılması yeterli düzeyde etkili olmayabilir. Bunun yerine sürekli, düzenli ve anında performans bilgi paylaşımını öngören PD sistemi dışındaki geribildirim mekanizmasını benimsemek ve bu sürece dönük bir kültür yaratmak, işin ve kişinin gelişimi açısından son derece önem taşımaktadır. Ayrıca, PD sisteminin değerlendirme periyotlarını kısaltarak, örneğin ayda bir kez, bilginin dejenerasyonunu engellemek de olasıdır. Ancak sık değerlendirme dönemlerinin tedirginlik, bıkkınlık yaratacağını da unutmamak gerekmektedir.

b-Bir çalışanın belirli bir dönemde yaptığı tüm işlere ait performans düzeyinin, 1-2 saatlik açık görüşme süresine sığdırılarak değerlendirilmeye çalışılması yeterli değildir.

c-Belirli aralıklarla uygulanan PD sürecinde, geribildirim konusu, miktarı ve yönü çoğunlukla yöneticilerce belirlenmektedir. Ancak PD sistemi dışındaki süreç, kişinin geribildirim konusu, miktarı ve yönü üzerindeki kontrolünü arttırmakta, tercihleri bütünüyle geribildirim arayan kişiye bırakmaktadır.

d-Diğer taraftan geribildirim zamanlaması da belirli aralıklarla uygulanan PD sisteminde belirlidir ve yönetim tarafından karara bağlanır. Bu zaman, genellikle PD sisteminin uygulanmasının ardından gündeme gelen “açık görüşme” evresine isabet etmektedir. Ancak PD sistemi dışındaki geribildirim sürecinin işleyişi daha önceden belirlenmiş bir zaman dilimi ile sınırlı değildir. İş hayatının ve belki de sosyal yaşamın tüm uygulamalarında ve günün her anında başvurulmuş önemli bir bilgi kaynağıdır.

e-Belirli aralıklarla uygulanan PD sisteminde, geribildirim alınacak kaynaklar belirlidir ve değerleyen/değerlenen matrisleri ile önceden ortaya konulmaktadır. PD sistemi dışındaki geribildirimde ise, geribildirim bilgisinin edinileceği kaynağın tercihi, bütünüyle kişiye aittir. Bu çerçevede çalışan, kaynağın saygınlığına, uzmanlık düzeyine, sosyal yakınlık derecesine göre kendisine en akılcı gelen kaynağı seçip, geribildirimini bu kaynaktan alma yolunu tercih edecektir.

f-Çalışanların, ister olumlu isterse olumsuz olsun, işlerinde ne düzeyde başarılı olduklarını eş zamanlı olarak bilmeleri güdülenme ve gelişim açısından daha yararlı sonuçlar doğuracaktır.

Yukarıda belirtilen gerekçeler, belirli aralıklarla uygulanan PD sisteminin içerdiği geribildirim mantığını tamamen reddetmemektedir. Belirli zaman dilimlerine endeksli geribildirim görüşmelerinin yaratacağı faydalar değer yaratmakla birlikte, performans geribildirim bilgilerinin sıkıştırılmış programlara hapsedilmesi eleştirilmektedir. Bunun yerine geribildirim alma ve verme alışkanlığının tüm kademelerde bir iş gerekliliği olarak lanse edilmesi ve bir yönetsel araç olarak algılanmasının sağlanması gerekmektedir. Her iki sürecin, gerek belirli aralıklarla uygulanan PD görüşmelerinin sağladığı geribildirim ve gerekse PD sistemi dışındaki formel ve enformel tüm geribildirim aktivitelerinin, bir bütün olarak işletmede “*geribildirim ağını*” oluşturduğunu belirtmek gerekmektedir.

Diğer taraftan geribildirim, kağıt üzerinde yapılan planlamaların da ötesinde, insan psikolojisi ile yakından ilintilidir. Geribildirim alma ve verme sürecinde, kişinin zihnindeki ön yargıların, korkuların ve amaçların, geribildirim içeriğini, yönünü, kaynağını ve şeklini değiştirdiği görülmektedir. Bu nedenle, geribildirim olgusunu, salt formel mekanizmalar (süreç, formlar gibi) çerçevesinde analiz etmek hatalı olacaktır.

Kluger ve DeNisi'nin 1996'da yaptıkları araştırmada, geribildirim performans üzerinde olumlu etkilerinin olduğu fakat bunun yanında edinilen geribildirim %38'den daha fazla bir oranda olumsuz etkiler yarattığı belirtilmektedir. Bu istatistiki bulgu, geribildirim mekanizmasının nasıl işlediği konusunun tam anlaşamadığı ve dolayısıyla geribildirim sürecinin, doğru işlemediği takdirde, performans üzerinde yıkıcı etkilerinin olabileceğini açıkça göstermektedir (Akt. Steelman vd., 2004: 165).

## **2-GERİBİLDİRİMİN AMAÇLARI**

Geribildirim öncelikli amacı davranışların yeniden düzenlenmesi olsa da, çeşitli kaynaklardan sağlanan geribildirim bilgisinin aşağıdaki amaçlar için önemli bir veri kaynağı olduğu görülmektedir (Tata, 2002: 481):

- Çalışanların istenen şekilde davranmalarını sağlayarak, beklenen davranışları teşvik etmek ve sürekli kılmak,
- Çalışanların performansları ile ilgili bilgi edinmelerini sağlamak,
- Yüksek performansı teşvik etmek için çalışanları güdülemek,
- Geliştirilmesi gereken alanları belirleyerek ve bunu ileterek performans düşüklüğünü engellemek,

▪ Çalışanların örgütsel ve bireysel hedeflere daha kolay ulaşmalarını sağlayacak doğru yönelimlerin yolunu açmak.

Bireysel açıdan düşünüldüğünde ise geribildirim arayan kişinin muhtemel amaçları şöyle sıralanabilir (Mazdar, 1997: 246):

- Belirsizliği azaltarak, hedeflere ulaşımı kolaylaştırmak,
- Kişisel yetkinlikleri gözden geçirmek,
- Öz saygıyı koruyacak desteği bulmaya çalışmak,
- İçinde bulunulan sosyal çevrede olumlu bir izlenim yaratmak,
- Yeni beceriler kazanmak,
- Yeni ve farklı bir çevreye uyum sağlamak,
- Bireysel ve mesleki gelişim alanlarını sağlayacak önemli ipuçlarına ulaşmak (Dodd/Ganster, 1996: 332).

### 3-GERİBİLDİRİM TÜRLERİ

Literatürde iki tür geribildirimden bahsedilmektedir. Bunlar bazı kaynaklarda olumlu / olumsuz geribildirim adı altında kavramsallaştırılırken, bazı kaynaklarda ise yapıcı (constructive) / yıkıcı (destructive) geribildirim olarak ayrıştırılmaktadır. Ancak bu çalışmada olumlu ve olumsuz biçimindeki kullanıma yer verilecektir.

Olumlu geribildirim, çalışanın nispeten yüksek performans sergilediği alanlara yönelik sağlanan, çoğunlukla bireysel güdülenmeyi ve ödüllendirmeyi (takdir edilme) öngören, bu güdülenme ve ödüllendirme ile kişinin kendisini daha çok geliştirmesini amaç edinen geribildirim türüdür. Bu tür geribildirim genellikle, teknik ve davranışsal performans boyutlarıyla ilgili takdir edici, övücü, olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Olumsuz geribildirim ise, kişinin düşük performans gösterdiği alanlara yönelik bilgiyi niteleyen, sözkonusu alanlardaki eksiklikleri giderme amacını taşıyarak davranışsal ve teknik gelişmeyi öngören geribildirim bilgisi olarak ifade edilmektedir. Burada olumsuz geribildirim kavramı, kişiye dönük eleştirel ancak yapıcı bilgi kümesi anlamında kullanılmaktadır.

Çalışanların hangi tür geribildirim bilgisine daha yakın oldukları konusunda görüş ayrılığı ve bu görüş ayrılığını destekleyen farklı araştırmalar bulunmaktadır. Buna göre Trope ve meslektaşlarının 1975 ve 1982'de yaptıkları araştırma, kişilerin daha çok olumsuz geribildirim aradıkları ve tercih ettikleri yönünde kanıtlar sunmakla birlikte, Swann ve meslektaşlarının 1981 ve 1984'te yaptığı diğer bir araştırma, kişilerin çoğunlukla olumlu geribildirim bilgisini tercih ettikleri veya aradıklarını ileri sürmektedir. Ancak,

olumsuz geribildirimden uzak durulmasının bireysel ve mesleki gelişimi sekteye uğratabileceği de unutulmamalıdır (Akt. Ashford/Tsui, 1991: 254). Bu durum, olumlu geribildirim bilgisinin, olumsuz geribildirim bilgisine göre daha düşük düzeyde “*kullanışlı bilgi*” içermesinden kaynaklanmaktadır (Bernard, 2002: 18).

Çalışanlar genellikle, gösterdikleri performans düzeyini doğru yansıtacak bilgilendirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Literatürde, olumlu geribildirim bilgisinin her zaman güdüleyici, teşvik edici ve yönlendirici özellik göstermediği, hatta bazı durumlarda kişisel gelişimi engellediği yönünde yorumlar yapılmaktadır. Kaynağın, değerlendirilen ile kişisel yakınlık derecesi, olumsuz geribildirim vermek suretiyle alıcının moral ve güdülenmesini azaltmama çabası veya bizzat olumsuz geribildirim vermeyi erteleme düşüncesi gibi nedenlere bağlı olarak verilmek zorunda kalınan olumlu geribildirim bilgisinin her zaman doğru bilgi kaynağı olamayabileceği şeklinde algılar da bulunmaktadır. Ancak kabul edilmelidir ki, olumlu geribildirim de bir bilgi değeri vardır ve mesleki-davranışsal açıdan kişinin isteneni yaptığına, yüksek performans gösterdiğine işaret etmektedir. Buna rağmen, sık sık aktif olarak olumlu geribildirim daha yakın durmanın, performansı arttıracak bilgi edinimini belirli ölçülerde engellediği de son derece açıktır (Ashford/Tsui, 1991: 254).

Çalışanlar açısından, olumsuz geribildirimi gelişim amaçlı kullanmak ve bu bilgiyi faydaya dönüştürmek oldukça zordur çünkü olumsuz geribildirim her şeyden önce psikolojik ve sosyolojik yansımaları bulunmaktadır. Örneğin moral ve güdülenme kaybı, hayal kırıklığı, stres, imaj kaybı gibi. Bu ruhsal ve sosyal baskılar altında, olumsuz değerlendirmeleri kazanç olarak algılayıp, kişiselleştirmeden gelişim amaçlı kullanmak bir hayli güçtür (London/Smither, 2002: 86).

Olumsuz geribildirime yönelimi açıklayan iki zıt görüş bulunmaktadır. Brown ve Dutton (1995), Brown ve Marshall (2001), Dutton ve Brown (1997), performansının düşük olduğunu düşünen çalışanların olumsuz geribildirimden uzak durduklarını belirtmektedir. Diğer taraftan Swan’ın 1990 ve 1996 yıllarında yaptığı iki araştırma, olumsuz kişisel izlenimi olan kişilerin, kendilerine dönük olumsuz değerlendirmeleri olumlu yapmak için özellikle olumsuz geribildirim bilgisine yakın durduklarının altını çizmektedir (Akt. Bernichon vd., 2003: 194).

Çalışanların hangi tür geribildirim bilgisini daha kolay benimseyip, kabullendikleri konusu “öz doğrulama teorisi” ile de ilişkilendirilerek analiz edilmektedir. 1983, 1987 ve 1990’da Swan tarafından ortaya atılan ve geliştirilen öz doğrulama (self-verification) teorisine göre bireyler, kendi öz değerlerine, düşünce yapısına ve doğrularına uygun geribildirim bilgisi edinme



beklentisi içerisinde. Öz doğrulama teorisi, insanların ister olumlu ister olumsuz olsun benlik kavramlarını (*benlik kavramı (self concept), kişinin kendi kimliği, değerleri, yetenekleri, sınırları, değer yargıları, amaçları gibi kendisi hakkındaki görüşlerinin, duygularının ve tutumlarının tamamı şeklinde tanımlanmaktadır.*) doğrulama ihtiyacı içerisinde oldukları savını ifade etmektedir. Dolayısıyla öz doğrulama, kişilerin kendileriyle ilgili yarattıkları zihinsel tabloya uygun geribildirim bilgisi edinme eğilimi içerisinde bulunduğu vurgulamaktadır. Buna rağmen, bazı durumlarda edinilen geribildirim bilgisi, kişisel beklentilerle uyum göstermeyebilir. Bu gibi durumlarda, geribildirim ediniminin kişide stres, depresyon veya kişilerarası çatışma gibi psikolojik ve davranışsal sonuçlar doğurabildiği belirtilmektedir (Pettit/Joiner, 2001: 69). Dolayısıyla, olumsuz geribildirimi olgun karşılamak ve gelişim amaçlı kullanmak güçlü bir psikolojik yapı gerektirmektedir (Roberson vd., 2003: 180).

Olumsuz geribildirim bilgisinin performans gelişimi doğrultusunda kullanılması noktasında hatalı uygulamaların yapıldığı görülmektedir. Bu çerçevede olumsuz geribildirim, dikkatli bir şekilde işlenmesi gereken önemli bir bilgi kaynağı olduğu ve nesnellikten uzak bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği açıktır. Bu amaçla, olumsuz geribildirim bilgisinin kullanımı ile ilgili üç aşamalı bir süreç geliştirilmiştir (Audia/Locke, 2003: 632).

### **1. Aşama: Olumsuz Geribildirim Bilgisinin Edinimi**

Olumsuz geribildirim bilgisi, olumlu geribildirim bilgisine göre kolay kabul gören ve yakın durulan bir bilgi türü değildir. Bunun iki nedeni bulunmaktadır. Birinci neden, birçok kişinin olumsuz geribildirim almak konusunda istekli davranmamasıdır. Çünkü olumsuz geribildirim almanın, öz saygı kaybı ile sonuçlanabileceği yönünde algılar mevcuttur (Audia/Locke, 2003: 632). Öz saygı, kendini benimseme, onaylama, kendine değer verme, saygı duyma şeklinde tanımlanmaktadır. Yani bireyin kendisini nasıl algıladığı ile olmak istediği benliği arasındaki fark, o bireyin öz saygı düzeyini vermektedir. Şayet bireyin olmak istediği ile öz benliği arasında olumsuz yönde fark mevcutsa, aradaki olumsuz boşluğu gidermek için uygun yönlendirmeyi sağlayacak bilgiye ihtiyaç duyulacaktır. Geribildirim bilgisi de bu anlamda gerekli yönlendirmeyi yapacak veriyi kişiye sunmakta, öz saygının korunmasında önemli bir kaynak rolünü üstlenmektedir (Champoux, 1991: 28, Halonen/Santrock, 1996: 463).

İkinci neden ise kişinin tutumu ilgilidir. Bireyler olumsuz geribildirim verme noktasında istekli davranmayabilir. Çünkü geribildirim veren kişi, bu bilginin yıpratıcı yönünün bulunduğunu bilmektedir ve olumsuz geribildirim

bilgisinin kızgınlık, çatışma şeklindeki istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabileceği, bunun da düşük performansı tetikleyebileceği endişesini taşımaktadır. Bu durumda geribildirim veren kişi, ya olumsuz geribildirim vermeyi ertelemekte ya da olumsuz değerlendirmelerin şiddetini azaltarak geribildirim vermeyi tercih etmektedir (Larson, 1989; 410).

Bireyin kendi benlik imgesini (self-image) destekleyen geribildirim bilgisini tercih ettiği savı, benlik tutarlılığı kuramı (self-consistency theory) tarafından da desteklenmektedir (Audia/Locke, 2003: 633). Benlik tutarlılığı kuramına göre, kişinin davranışları ile kişilik özellikleri, değer yargıları, inançları vb. arasında uyum ve istikrar bulunmaktadır (Budak, 2000: 586). Bu çerçevede, kişi benlik imgesini “Benlik imgesi, kişinin kendisi hakkında hissettiklerinin ve düşüncelerinin toplamıdır. Bu imaj gerçekçi olabileceği gibi fantastik veya idealleştirilmiş de olabilmektedir (Budak, 2000: 583).” doğrulayacak, kendi kişilik özellikleri, değer yargıları veya inançları ile tutarlı geribildirim bilgisine daha açık hale gelmektedir.

Benlik tutarlılığı kuramına karşı, kendini onaylama kuramı (self-affirmation theory) daha farklı bir görüşten yola çıkmaktadır. Kendini onaylama teorisi, kişinin benlik kavramları açısından, bilişsel uyumsuzluk yaratan tehdidin etkisini, tehditle ilgisiz başka bir konudaki becerileri üzerinde odaklanarak ve bu beceriyi olumlayarak azaltmaya çalıştığı tezini öne sürmektedir. Örneğin, spor konusunda pek becerikli olmayan birinin, entellektüel becerilerini ön plana çıkarması gibi (Budak, 2000: 585). Bu tanım doğrultusunda kendini onaylama teorisi, olumsuz geribildirimden uzak durmak için insanların sürekli olumlu konumlanacağını ve dolayısıyla olumlu değerlendirmeler alabileceği şartları yaratmaya çalıştıklarını öne sürmektedir (Bernichon vd., 2003: 195).

Bir başka açıdan bakıldığında ise, sadece beklenen düzeyin altında performans gösteren çalışanların değil, aynı zamanda yüksek performans sergileyenlerin de kimi zaman daha az oranda geribildirim arama davranışına yöneldikleri görülmektedir. Bu davranış şekli, performansı yüksek olan kişilerin zaten spesifik bir alanda gerekli olan tüm bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip oldukları düşüncesini taşımalarından kaynaklanmaktadır (Audia/Locke, 2003: 633).

## **2. Aşama: Olumsuz Geribildirim Bilgisinin Değerlendirilmesi**

Geribildirim olgusu değerlendirilirken genellikle fayda-maliyet analizi yapılmakta, geribildirim muhtemel sonuçları analiz edilmektedir. Edinilecek

olumlu veya olumsuz geribildirim bilgisinin hangi açılardan yarar sağlayacağı ya da hangi açılardan zarar verebileceği ayrıntıları ile düşünülmekte, varılan sonuç geribildirim davranışında bulunulup bulunulmayacağını büyük ölçüde etkilemektedir.

Olumsuz geribildirim iyi bir şekilde değerlendirilebilmesi için, öncelikle çok net biçimde anlaşılması gerekmektedir. Öz saygıyı koruma amaçlı savunma mekanizması haline dönüştüğü an geribildirim bilgisinin doğru analiz edilmesi ve doğru amaçlar için kullanılması mümkün olamayacaktır. Böylesine bir savunma mekanizmasının geliştirilmesi, yani yapılan değerlendirmelere tepki verilmesi, düzeltilmesi gereken alanlardan değerlendirileni uzaklaştıracağı ve olumsuz geribildirim bilgisi belki de tamamen reddedilecektir. Ancak, olumsuz geribildirim mesajının gerçeği yansıttığı inancı mevcutsa, kabullenme daha kolay gerçekleşecektir. Dolayısıyla gerçekçi, açık ve güvenilirliği bulunan geribildirim bilgisinin kabullenilme ve uygulanma şansı daha da artmaktadır (McCarty, 1986: 840-842).

Olumsuz geribildirim bilgisinin kullanılabilirliğinin ve geçerliliğinin değerlendirilmesinde aşağıdaki unsurların göz önüne alındığını söylemek mümkündür (Audia/Locke, 2003: 640).

- Geribildirim kaynağının uzmanlık düzeyi,
- Geribildirim kaynağının dürüstlüğü ve alıcı üzerindeki karizmatik etkisi,
- Kaynağın ilgili alanda kişinin performansını yakından takip edip etmediği,
- Performansı objektif kriterlere göre değerlendirip değerlendirmedeği,
- Geribildirim içeriğinin bakımından netliği ve belirginliği.

### **3. Aşama: Olumsuz Geribildirim Bilgisi Doğrultusunda Davranış Geliştirilmesi**

Literatürde de sıklıkla yer verildiği gibi, olumsuz geribildirim bireylerde savunmaya geçme, inkar etme ve güdülenme kaybı gibi çeşitli reaksiyonları ortaya çıkarabilmektedir. Olumsuz geribildirim bilgisinin kişileri incitebileceği; eleştirinin, başarısızlığı işaret eden değerlendirmelerin üzüntü, kendini suçlama ve hayal kırıklığı ile sonuçlanabileceği belirtilmektedir (Bernichon vd., 2003: 194). Hatta Ilgen ve meslektaşlarının 1979'da yaptıkları bir araştırmaya göre, olumsuz geribildirim psikolojik ve sosyal risklerinden korunmak için kişilerin, yararlı olsa dahi olumsuz geribildirim bütünüyle reddedebilecekleri yönünde kanıtlar öne sürmektedir (Akt. Steelman/Rutkowski, 2004: 7).

Kişi, geribildirim bilgisi doğrultusunda harekete geçmeden önce, edindiği performans geribildirimini ile ilgili üç farklı karar alabilmektedir (Steelman/Rutkowski, 2004: 9).

*i*-Kişi, geribildirim mesajını kabul ederek, davranışların, teknik bilgi ve becerilerin geliştirilmesinde kullanma kararı alabilir,

*ii*-Kişi, geribildirim mesajını görmezden gelerek, önceki davranışlarını devam ettirebilir,

*iii*-Kişi, belirli davranış kalıpları içinde olmaya devam ederken ek geribildirim bilgisi arama kararı alabilir.

İlk reaksiyon türünde kişi, geribildirim mesajını benimsemekte ve içeriğindeki değerlendirmeler doğrultusunda, hatalarını veya düşük performans gösterdiği yönlerini geliştirmeye çalışmaktadır. İkinci reaksiyon türünde kişi, geribildirim mesajını tamamen reddedebilmektedir. Bunun birtakım nedenleri bulunmaktadır. Kaynağın, ilgili konudaki uzmanlık düzeyinin yetersiz kalması, kaynağın saygınlığının düşük olması, gelen geribildirim mesajının gerçeği yansıtmadığı yönündeki algı veya inanç, alıcının muhtemel imaj kaybı ile ilgili endişeleri gibi nedenler geribildirim mesajının alıcı tarafından tamamen reddedilmesi sonucunu doğurabilmektedir (Miller/Medved, 2000: 661-662). Son reaksiyon türünde ise, geribildirim mesajı ve içerdiği bilgiler ne tamamen kabullenilmekte ne de tamamen reddedilmektedir. Bu durumda kişinin, geribildirim bilgisinin doğruluğu ve geçerliliği ile ilgili şüpheleri bulunmaktadır. Dolayısıyla geribildirim mesajının geçerliliği ya da doğruluğu ile ilgili bir sonuca varılıp, hareket tarzı belirlemeden önce ek geribildirim bilgisi arayışına girilmektedir. Bu ilave geribildirim bilgisi, ya aynı kaynağa başvurularak edinilmekte ya da başka kaynaklara ulaşılarak doğruluğu veya yanlışlığı test edilmekte, daha önce sağlanan geribildirim mesajının anlamsız kalan yönleri netleştirilmeye çalışılmaktadır (Waldman/Altwater, 2001: 197).

Hangi reaksiyon türünün sonuçta ne tür davranışları gündeme getireceği sorulması gereken diğer bir kritik soruyu oluşturmaktadır. Şayet kişi geribildirim mesajını geçerli ve doğru olarak algılıyor ise ilk reaksiyon şeklini benimseyecek ve geribildirim mesajını kabul ederek uygulamaya koymaya çalışacaktır. Sonuçta sözkonusu hatalı davranışı tekrarlamamak, eğitim talep ederek zayıf yönünü geliştirmeye çalışmak, farklı kaynaklardan ek geribildirimler alarak konuya farklı açılardan bakmak gibi davranışları ortaya koymaya çalışacaktır. Tam tersi durumda ise geribildirim ya tamamen reddedilmekte ki, olumsuz geribildirim bilgisinin kabullenilmemesi gündeme geldiğinde, tepki vermek, karşı çıkmak ya da tam tersini savunmak suretiyle mevcut davranışların devam ettirilmesi sözkonusu olabilmekte veya belirli

oranlarda ek geribildirim bilgisi edinilerek şüpheli görülen alanlar açıklığa kavuşturulmaya çalışılmaktadır.

Olumsuz geribildirim verilme biçimi de, alıcının reaksiyonunu etkileyen diğer bir faktörü oluşturmaktadır. Geribildirim aktarımı esnasında kaynağın yapıcı, destekleyici ve gelişimi amaç edinen tavır ve davranışlar sergilemesi, alıcının geribildirim mesajına daha olumlu bakmasını sağlamakta ve olumsuz değerlendirmeler içerse dahi aksi reaksiyonlar gösterilme riskini büyük ölçüde azaltmaktadır (Steelman/Rutkowski, 2004: 9). İster olumsuz ve isterse olumlu olsun, performans geribildirim bilgisinin yapıcı şekilde ve içerikte verilmesi gerekmektedir. Yani, geribildirim bilgisinin, alıcının kişilik yapısını, onurunu zedeleyecek ve iş performansını düşürecek içerikte olmaması, en uygun şekilde iletilmesi, suçlama amacı taşımadan, mevcut durumu düzelteren ve geliştiren biçimde aktarılması son derece önem taşımaktadır (London vd., 1999: 9).

#### **4. GERİBİLDİRİM ARAMA DAVRANIŞININ DAYANDIĞI TEMEL KURAMLAR**

Literatür, geribildirim olgusunu iki temel kuram ile ilişkilendirerek analiz etmektedir. Bunlardan ilki, çevre ile öğrenme arasındaki ilişkiyi sorgulayan *sosyal öğrenme kuramı*, ikincisi ise belirli standartlar ile fiilen gerçekleşen arasındaki uzaklığa göre ortaya çıkan davranışa işaret eden *kontrol kuramıdır*.

Sosyal öğrenme kuramını deneysel olarak ilk açıklamaya çalışan kişi Thorndike'tir (Senemoğlu, 2000: 221). Ancak, *gözlem öğrenmesi* şeklinde de adlandırılan sosyal öğrenme kuramının bilinen en önemli ismi Albert Bandura'dır (Bacanlı, 2001: 174-175) ve insanların diğer insanları gözleyerek öğrenebileceğine ilişkin çeşitli kanıtlar ileri sürmektedir.

Kurama göre, gündelik hayattaki öğrenmelerin büyük bir çoğunluğu sosyal öğrenmedir ve diğer insanlarla ilişki içinde gerçekleşmektedir. Bu çerçevede Bandura, kuramda ağırlıklı olarak davranış ile çevre arasındaki etkileşime dikkat çekmektedir (Bacanlı, 2001: 174-175). Bandura'ya göre sosyal öğrenme paradigması üç ana düzenleyici sistem üzerine oturmaktadır. Bunlar; davranışların öncelikle edinilmesi, davranışın süreklileştirilmesi ve gerektiğinde yeniden biçimlendirilmesidir. Kuramın odağında "kontrol" kavramı yatmaktadır. Kontrol kavramına ise çeşitli açılardan yaklaşılmaktadır. Bir önceki davranışa göre bir sonraki davranışın daha kontrollü olması, davranış öncesi mevcut durumun uyarıcıları üzerindeki kontrol, davranışın sonuçları üzerinde kurulacak kontrol ve sözkonusu davranışın ussal süreci üzerindeki kontrol çabaları buna örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla

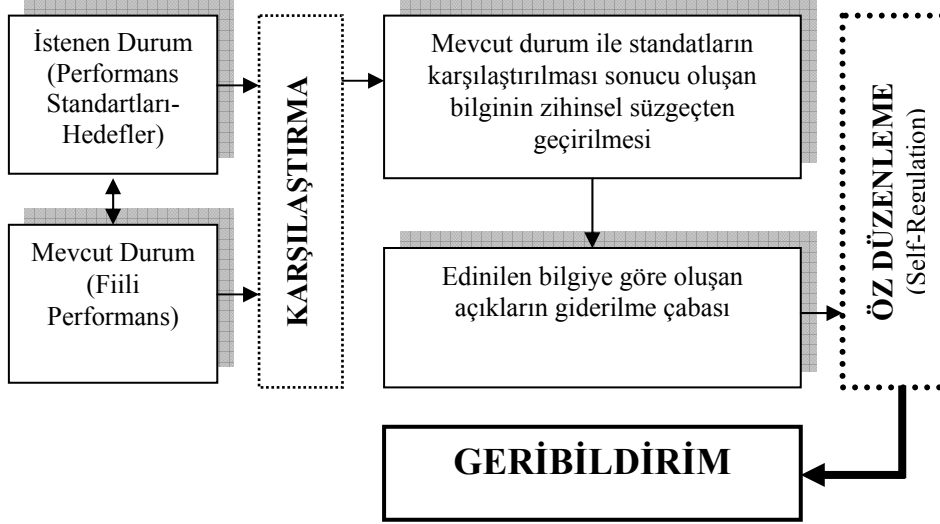
Bandura, kişinin kendi davranışları üzerinde öz-değerlendirme yaparak kontrollü bir sistem kurması gerektiğini öne sürmektedir. Bu açıdan Bandura, karmaşık sosyal davranışların anlamlandırılabilir parçalara bölünerek yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda kuram, fonksiyonel olmayan (çeşitli fobiler, alkolik olma gibi kompleks sendromlar vb.) davranışların zaman içerisinde değişime uğrayacağı tezini de öne sürmektedir. Bu tür davranışsal değişimlerin ise “sosyal kontrol” olgusuyla bağlantılı olduğu ifade edilmektedir (Kytte, 1978: 84-85).

Görüldüğü gibi sosyal öğrenme kuramı, davranış değişikliği ve davranışlar üzerindeki kontrol mekanizması açılarından performans geribildirim ile ortak noktada birleşmektedir. Geribildirim bilgisinin, öz-değerlemeye yardımcı olması, düzeltilmesi gereken alanların mevcut olması halinde davranışlarda değişimler yaratması ve bu yapı içerisinde kişinin asıl hedefinin davranışları üzerinde kontrol kurmaya çalışması sosyal öğrenme kuramı ile performans geribildirim arasındaki ortak paydaları oluşturmaktadır.

Sosyal öğrenme teorisi, eğer koşullar uygun ve doğru ise, diğer bir kişiye sorarak veya onu gözlemleyerek çok daha hızlı ve etkin bir şekilde öğrenilebileceğini savunmaktadır. Bandura’ya göre gözleyerek öğrenme, sadece bir kişinin diğer kişilerin etkinliklerini basit olarak tekrar etmesi değil, çevredeki olayların bilişsel olarak işlenmesiyle kazanılan bilgiyi temsil etmektedir. Bu doğrultuda kişi, performansına yönelik doğru yönelmeyi, çevresindeki kişileri ve olayları gözlemleyerek veya onlardan doğrudan geribildirim almayı tercih ederek daha kolay sağlayabilecektir.

Geribildirim arama davranışının analizinde kullanılan diğer bir önemli kuram ise *Kontrol Kuramı’dır*. Kontrol teorisyenleri, Wiener’in 1948 yılında geliştirmiş olduğu geribildirim modelini baz alarak, bekleyiş teorisi ile sosyal öğrenme teorisini harmanlayıp yeni ve farklı bir geribildirim modeli ortaya koymaya çalışmışlardır. Klein ise, bu oluşumun son modelleyicilerinden biridir ve Şekil 2’de görülmekte olan süreci geliştirmiştir.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Şekil 2, Baker ve Buckley’in “A Historical Perspective of the Impact of Feedback On Behavior” konulu makalesinin, 25.sayfasındaki bilgilere dayanılarak oluşturulmuştur.

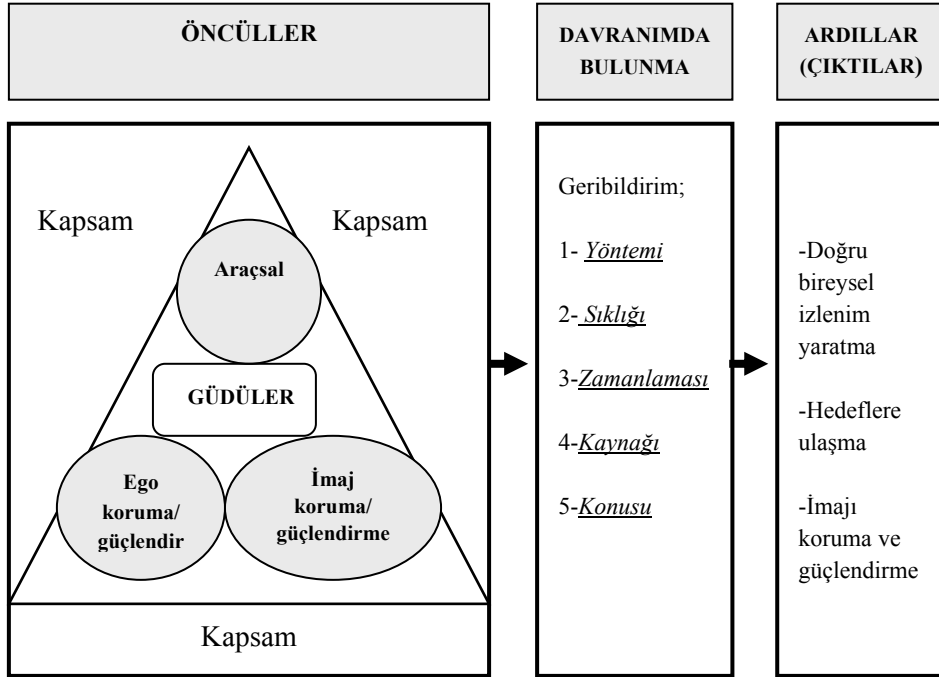


Şekil 2: Kontrol Kuramı

Kontrol kuramı, temelde örgütsel beklentiler ile gerçekleşen performans arasında herhangi bir *uyumsuzluğun* bulunması halinde, kişilerin bu farkı giderme istek ve çabalarının gündeme geleceği düşüncesi üzerine odaklanmaktadır. Yani kuram, öz değerlendirme sonucunda ulaşılan fiili performans ile örgütün koyduğu standartlar arasında bir farklılığın oluşması halinde, kişilerin bu farklılıkları azaltmak için harekete geçtiklerini öne sürmektedir (Brutus vd., 1999: 681). Bu yönüyle Klein, bekleyiş teorisindeki dışsal güdüleyicilerin (davranışın sonunda ulaşılabilecek ödül, kazanç gibi), açıkları kapatmada ikincil derecede etkiye sahip olduklarını, bireyin içinden gelen istek ve çabanın öncelikli etki yaratacağı düşüncesini savunmaktadır. İyileştirme alanları tam olarak zihinsel süzgeçten geçirildikten sonra, birey geribildirim bilgisine ihtiyaç duyacak, geribildirim arama davranışı sergileyecek ve edindiği bilgilere göre teknik ve davranışsal performansını yeniden düzenleyecektir (Baker/Buckley, 1996: 25). Kontrol kuramı, örgütsel standart ve beklentiler ile mevcut durum arasındaki uyumsuzlukların giderilmesi halinde, güdülenmenin artacağını ve böylelikle performansta artışların meydana geleceğini savunmaktadır (Renn, 2003: 564). Bu doğrultuda kontrol teorisi, bireysel otonomi ile geribildirim arasında bir bağ da kurmaktadır. Buna göre, kişi kendi performansını bizzat kendisi takip edecek, gelecek gelişim planını da kendisi yaratacaktır. Gelecek planlarının yaratılması için de sık sık geribildirim bilgisinin yönlendirici fonksiyonu kullanılacaktır (Dodd/Ganster, 1996: 332).

## 5. GERİBİLDİRİM ARAMA SÜRECİ

Yaklaşık yirmi yıldır sürdürülen araştırmalar, geribildirim arama sürecini ve temel bileşenlerini yapılandırmıştır. Süreçte bireyi geribildirim aramaya yönelten güdüler (öncüller), davranımda bulunmayı etkileyen değişkenler ve davranışın sonucunda ortaya çıkan ardıllar analiz edilmektedir. Geribildirim arama süreci Şekil 3'te görülmektedir (Ashford vd., 2003: 775).



Şekil 3: Geribildirim Arama Süreci

### 5.1. Geribildirim Arama Davranışının Öncülleri

Bireyi geribildirim bilgisi aramaya yönelten üç önemli güdüleyici boyut ve tüm bu boyutları doğrudan etkileyen çeşitli çevresel etmenler (kapsam) bulunmaktadır. Sözkonusu üç güdüleyici boyut, geribildirim arama sürecinin tetikleyicisi konumundadır. Bunlar, araçsal boyut, ego koruma/güçlendirme boyutu ve imaj koruma/güçlendirme boyutu şeklinde sınıflandırılmaktadır (Ashford vd., 2003: 775).



### 5.1.1. Geribildirim Arama Davranışının Temel Güdülleri

#### 5.1.1.1. Araçsal GÜDÜ

Olumlu ve olumsuz geribildirim bilgisinin kişisel gelişim üzerinde etkilerinin olduğu açıktır. Kişi, edinilen performans geribildirimini, teknik yeterliliğini ve davranışlarını yeniden yapılandırmada bir araç olarak kullanacaktır. Bu çerçevede performans geribildirim bilgisi, öz düzenleme amacına hizmet eden çok önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani kişi, gerek belirli aralıklarla uygulanan PD sisteminde doğrudan ve gerekse PD sistemi dışındaki dönemlerde gözlem veya doğrudan geribildirim alma yöntemlerini kullanarak, dış çevreden kendi performansına ilişkin önemli bilgiler edinmekte, bu bilgileri performans standartlarıyla karşılaştırarak varsa davranışsal ve teknik performans açıklarını geliştirme aracı olarak kullanmaktadır (Brief/Hollenbeck, 1985: 198).

İşletmedeki çeşitli durumlar, geribildirim bilgisini bir araç olarak kullanma zorunluluğuna işaret etmektedir. Örneğin, örgüte yeni üye olan bir çalışan, geribildirim bilgisini uyum sürecini hızlandırma aracı olarak kullanacak, dolayısıyla daha sık oranda geribildirim arama davranışı sergileyecektir. Ancak, bireyin örgüt içindeki çalışma süresi arttıkça yani kıdemi yükseldikçe, geribildirim bilgisini uyum sağlama aracı olarak kullanma sıklığı azalacaktır. Bu çerçevede edinilen geribildirim bilgisi, uyum sürecinde bireyin örgüt içindeki rolünü netleştirmekte, performans önceliklerini belirlemektedir (Ashford vd., 2003: 777).

Geribildirim, yönetim becerilerinin geliştirilmesi amacıyla kullanılan önemli bir araçtır aynı zamanda. Geribildirim bilgisi, yöneticilerin, üstleri, astları ve diğer çalışma arkadaşları tarafından nasıl görüldüklerinden haberdar olmalarını sağlamakla birlikte, liderlik becerileri, çalışanlara yaklaşım, yetkilendirme gibi uygulamalarda başarı ya da başarısızlıklarını belirli ölçülerde ortaya koymaktadır. Ancak, yönetim olgusunun kompleks bir yapıda olması, yöneticilerin yerine getirmeye çalıştıkları faaliyetlerin tanımlanmasındaki belirsizlik, gerek astlardan edinilecek bilginin güvenilirliği konusundaki endişe ve gerekse astların yöneticilerini değerlendirmede kapıldıkları korku ve çekingenlik, yöneticinin güvenilir geribildirim bilgisi almasını engellemektedir. Bu çerçevede sağlanan geribildirim bilgisinin, yönetsel gelişim için bir araç olarak kullanımı zorlaşmaktadır (Korsgaard, 1996: 302-303).

Geribildirim bilgisi performans belirsizliğini de önleyen önemli bir araçtır. Geribildirim, performans düzeyi hakkında net görüşü olmayan, yani ne düzeyde başarılı veya başarısız olduğu konusunda belirsizlik yaşayan ve dolayısıyla üstleri, astları ve çalışma arkadaşları nezdinde kendisi ile ilgili ne tür algıların olduğunu bilemeyen çalışanın tedirginliğini ortadan kaldırmaya

yardımcı olmaktadır. Böylelikle çalışanın, örgütün beklentileri yönünde hareket etme kabiliyeti artacaktır.

#### **5.1.1.2. Ego Koruma ve Güçlendirme Güdüsü**

Birey, olumsuz geribildirim bilgisinden uzak durarak egosunu çeşitli risk unsurlarına karşı koruma, olumlu geribildirim bilgisine daha yakın konumlanarak da egosunu güçlendirme eğilimi içerisinde olabilmektedir.

Psikoloji alanında geleneksel olarak hakim görüş, bireylerin egolarını koruma yönünde çaba gösterdikleri şeklindedir. Geribildirim bilgisinin değerlendirici yönü bulunmaktadır ve bu değerlendirmenin olumsuz olması halinde kişinin egosunu zayıflatacak etkiler oluşturabileceği belirtilmektedir. Bu güdü, diğerlerine göre bireyi daha yakından ilgilendirmektedir çünkü ego, kişinin mutlak surette korumak istediği hassas bir noktayı ifade etmektedir. Bu çerçevede ego koruma güdüsü, geribildirim arama sürecinin akılcı olmayan boyutunu oluşturmaktadır. Yani egoyu korumak uğruna gelişimin ve değişimin öncülüğünü yapacak önemli bir bilgi kaynağını (özellikle olumsuz geribildirim bilgisi) görmezden gelmek gerekmektedir ve bu davranış bireysel, sonrasında ise örgütsel yansımaları açısından akılcı görünmemektedir. Bu doğrultuda denilebilir ki, geribildirim arama davranışı ile egoyu koruma isteği genellikle çatışmaktadır (Tuckey vd., 2002: 196).

#### **5.1.1.3. İmaj Koruma ve Güçlendirme Güdüsü**

İzlenim yönetimi (Impression Management), geribildirim arama sürecini analiz ederken karşımıza çıkan en önemli kavramlardan birisidir. Bireysel izlenimi yönetme ihtiyacının, geribildirim aramaya karar verme ve fiili olarak geribildirim arama davranışı sergileme üzerinde önemli etkilerinin olduğunu söylemek olasıdır. Bu çerçevede, aktif olarak geribildirim arama davranışının sergilenmesi kararı iki faktörün güdümü altındadır. Birincisi, geribildirim arama davranışının başkaları tarafından nasıl değerlendirileceği, ikincisi ise geribildirim konusunun ya da içeriğinin bireysel imajı ne yönde etkileyeceğidir. Söz konusu iki düşünce, kişiyi geribildirim aramaya yöneltmekte veya geribildirim aramaktan vazgeçirmektedir (Morrison/Bies, 1991: 524).

Geribildirim arama davranışının başkaları tarafından olumlu karşılanması ve algılanması halinde kişinin geribildirim aramaya yöneleceği belirtilmekle birlikte, Ashford ve Cummings'ın 1983'te yaptıkları çalışma, izlenim yönetimi açısından kaygı duyulan konuların mevcut olmasının, geribildirim arama davranışını engellediğini ortaya koymaktadır (Akt. Klein vd., 1971: 508). Bu

çerçevede, performans geribildirim bilgisinin olumlu veya olumsuz oluşunun imaj kaygılarıyla doğrudan ilintili olduğunu belirtmek gerekmektedir.

Geribildirim arama davranışı, imaj açısından iki tür algılamayı gündeme getirmektedir. Bu algılamada iki farklı olasılık bulunmaktadır. İlk olasılıkta geribildirim arayan kişi, geribildirim kaynağının zihninde belirsizlik içindedir, bilgi, beceri ve yetkinlikleri konusunda kendisini zayıf hissetmektedir, kendisini güven içinde hissetmemektedir (Ashford vd., 2003: 781). İkinci olasılıkta ise geribildirim arayan kişi, gelişimi hedefleyen, değişime açık ve yenilikçilik sinyalleri veren konumunda değerlendirilmektedir (Morrison/Bies, 1991: 524). Her iki durum da, bireysel imajı etkilemekte ve kişinin içinde bulunduğu toplulukta yarattığı veya yaratmayı düşündüğü izlenimi olumlu-olumsuz biçimde şekillenmektedir. Dolayısıyla geribildirim kaynağının, geribildirim arayan kişi ile ilgili düşüncelerinin, geribildirim arama davranışını doğrudan etkilediğini söylemek mümkündür (Ashford/Tsui, 1991: 257-258).

Bireysel imaj ve izlenim yönetimi perspektifiyle değerlendirildiğinde ise, tercih edilen geribildirim arama yönteminin, imajı olumlu veya olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Doğrudan geribildirim alma yönteminin, gözlem yöntemine göre imaj açısından daha riskli olduğu açıktır. Ashford ve Cummings, geribildirim aramanın kötü imaj yaratacağı yönünde bireysel algının oluşması halinde, doğrudan geribildirim alma yöntemini kullanma eğiliminin azalacağını, bu durumda bireysel imaja daha az zarar vereceği düşüncesiyle gözlem yönteminin tercih edileceğini ileri sürmektedir (Akt. Morrison/Bies, 1991: 524).

Geribildirim arama yöntemi ile kıdem arasında da imaj açısından bir bağ kurulmaktadır. İşteki kıdem düzeyi yükseldikçe, doğrudan geribildirim alma yönteminin kullanım oranı düşmektedir. Ashford, bu verileri imaj ile ilişkilendirmekte ve daha yüksek kıdem düzeyi olan bireylerin, bireysel performans yeterliliğine sahip oldukları yönünde algılarının bulunduğunu, kişisel imajı sarsmamak yani uzmanlık düzeyinden kaynaklanan yerleşik olumlu imajı olumsuz yönde etkilememek için geribildirim arama davranışının belirgin bir şekilde ortaya çıkmadığını savunmaktadır (Ashford vd., 2003: 781).

Morrison ve Bies'e göre (1991), bireylerin yaratmış oldukları imaj, geribildirim arama davranışı ile güçlenebilmekte veya zayıflayabilmektedir. Buna göre, bazı durumlarda kişiler, kullanılabilir bilgi değeri bulunmasa dahi olumlu geribildirim arayarak veya olumlu geribildirim almayı sağlamaya çalışarak başkalarının zihnindeki imajını güçlendirme amacını güdebilmektedir. Bu durumu çeşitli örneklerle açıklamak mümkündür. Olumlu geçen bir performans dönemi sonunda, açık görüşmede gereken geribildirim alınmasına rağmen, üstlerden ilave geribildirim yönlendirmesi alınmaya çalışılması veya

iyi ilişkilerde bulunan kişilerin uygun ve doğru anını kollayarak olumlu değerlendirmeleri yansıtan geribildirim bilgisinin yakalanmaya çalışılması, olumlu imaj sağlamak amacıyla sergilenen davranışlar olarak gösterilebilir (Akt. Herold vd., 1987: 827).

Geribildirim aramanın zamanlaması da imajı doğrudan etkilemektedir. Düşük performans sergilenen bir işin hemen ardından doğrudan geribildirim alma yöntemi ile geribildirim aranması, kaynağın olası olumsuz değerlendirmelerini engelleyebilmekte, kişinin kaynak nezdindeki imajını güçlendirebilmektedir. Tam tersi durumda ise, yani performans geribildiriminin, düşük performans sergilenen bir işin belirli bir süre sonrasında alınması halinde, kaynağın sert eleştirilerinin dozajı azalacağından, kişisel imajın sarsılma derecesi düşüş gösterebilmektedir (Ashford vd., 2003: 782).

### 5.1.2. Geribildirim Arama Davranışının Kapsamı

Geribildirim arama davranışı, sadece bireysel faktörler ile değerlendirilebilecek bir içerikte değildir. Geribildirim arama davranışını etkileyen dışsal çevre unsurlarının da varlığını unutmamak gerekmektedir. Yani geribildirim arama davranışının kapsamını net bir şekilde ortaya koymak gerekmektedir ki, Hanser ve Muchinsky (1978) kapsam sözcüğünü, geribildirim arama davranışını etkileyen çeşitli unsurların oluşturduğu “geribildirim çevresi” olarak ifade etmektedirler (Ashford vd., 2003: 776).

Örgütsel yapılanmada çeşitli unsurların geribildirim arama davranışını etkileyebileceği görülmektedir. Örneğin, yatay örgüt yapısı güçlendikçe, yani daha basık bir örgütsel piramid yaratılmaya çalışıldıkça, bir üste bağlı pozisyonların sayısı artış göstereceğinden, değerlendirilmesi gereken ast sayısı doğru orantılı olarak artmakta ve performans değerlendirme çalışmaları zorlaşmaktadır. Ast sayısının artışına bağlı olarak, performans takibi konusunda aşırı yük gündeme geldiğinden, üstün geribildirim sürecini etkin şekilde işletebilme olasılığı düşmektedir (Jackson, 1997: 3).

Çevresel etmenlerin, geribildirim olgusunu dolaylı veya doğrudan etkilediğini birkaç araştırma sonucu ile ortaya koymak mümkündür. Walsh, Ashford ve Hill (1985), VandeWalle vd. (2000), Williams, Miller, Steelman ve Levy (1999), Miller ve Levy (1997) gibi araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalar, geribildirim arama davranışı ile çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşimine atıfta bulunmaktadır. Örneğin, Walsh, Ashford ve Hill (1985) araştırmalarında, işletmedeki işgören devir hızının yüksekliğinin yarattığı endişe veya kaygının, geribildirim arama davranışına yönelimi blokladığını ortaya koyacak kanıtlar sunmuşlardır. Çalışmada bu durum, yüksek orandaki belirsizliğin (işgören devir hızının yüksekliği nedeniyle), geribildirim

kaynakları üzerinde oluşturduğu olumsuz etkiler ile açıklanmaktadır. Diğer taraftan VandeWalle vd. (2000), liderin başlangıçta ortaya koyduğu genel tutum ve davranışların, performans geribildiriminin algılanan değerini olumlu veya olumsuz şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Williams, Miller, Steelman ve Levy (1999) tarafından yapılan diğer bir araştırma ise, destekleyici bir çevrenin, bunun anlamı, destekleyici geribildirim kaynakları ve olumlu çalışan ilişkileri, örgütteki geribildirim arama oranını arttırdığını ortaya koymaktadır. Mazdar (1995) çalışmasında, üstün yönetim tarzının, geribildirim arama davranışı sergilerken oluşabilecek potansiyel imaj risklerini engelleyebildiği görüşünü savunmaktadır (Akt. Ashford vd., 2003: 783). Görüldüğü üzere, işgören devir hızı, liderlik stili gibi çeşitli örgütsel unsurlar geribildirim arama davranışını etkilemektedir.

Özellikle örgüt kültürünün, geribildirim almaya ve vermeye izin verecek olgunlukta olması önem taşımaktadır. Hele hele doğrudan geribildirim alma yöntemi gibi sosyal risklerin çok olduğu bir yöntemle geribildirim arama sözkonusu ise, kültürel yapının bu davranışı desteklemesi son derece önem taşımaktadır. Çalışanların eleştiriye açık olmaları, yöneticilerin her türlü fikre karşı esnek olacak yönetim tarzını benimsemeleri, firmada çift yönlü biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarının etkin işletilmesi, karşılıklı geribildirim alma ve verme olgusunun temel işletme değerleri arasında görülmesi gibi örgütsel unsurların varlığı bu destekleyici oluşumun önemli sac ayaklarını oluşturmaktadır. Dolayısıyla geribildirim sürecinde, kültürel yapı da, önemli etkileri olan bir çevresel faktör olarak algılanmakta ve geribildirim sürecini doğrudan etkilemektedir. Bu çerçevede destekleyici kültür (supportive culture), bireyleri imaj risklerine takılmadan, özgürce geribildirim aramaya yönlendirmektedir (Ashford vd., 2003: 784).

Örgüt kültürünün, geribildirim sürecini desteklemesi için bazı örgütsel koşulların varlığı gerekmektedir. Bu koşullar aşağıda sıralanmaktadır (London/Smither, 2002: 85).

-Tüm çalışanlar kullanışlı geribildirim bilgisinin nasıl sağlanması gerektiği konusunda eğitilmelidirler,

-Örgütsel hedefler doğrultusunda, beklenen davranışların neler olduğu netleştirilmelidir,

-Performans standartları ve kriterleri netleştirilmeli ve bu çalışmaya tüm personelin katılımı sağlanmalıdır,

-Geribildirim sonuçlarının değerlendirilmesi için tüm çalışanların zaman ayırmaları sağlanmalıdır,

-Tüm personelin geribildirim bilgisini gelişim amaçlı kullanması teşvik edilmelidir,

-Formel performans değerlendirme dönemleri dışındaki geribildirim alış-verişinin önemi vurgulanmalıdır,

-Geribildirim kaynaklı performans gelişimlerinin ödüllendirileceği belirtilmelidir,

-Geribildirim bilgisi doğrultusunda kişisel-örgütsel hedeflerin ve gelişim planlarının nasıl oluşturulacağı konusunda uzman desteği sağlanmalıdır,

-Tüm yöneticilere koçluk eğitimi verilmelidir,

-Çeşitli örgütsel pozisyonlar arasında geribildirim görüşmelerinin yapılması sağlanmalıdır,

-Özellikle geribildirim alan kişilerin, geribildirim bilgisini özgürce değerlendirmesini ve değişime yansıtmasını sağlayacak (otokontrol) uygun şartlar oluşturulmalıdır,

-Geribildirim bilgisinin işaret ettiği tüm eksik kalınan alanlarda öğrenmeyi sağlayacak örgütsel süreçler devreye sokulmalıdır.

Geribildirim arama davranışını, çoğunlukla mikro düzeyde işletme ve yakın çevre unsurları etkilemekle beraber, makro düzeyde toplumun kültürel öğelerinin de dolaylı olarak etkilediği görülmektedir. Bir kişinin, bir coğrafyanın alt veya üst kültürlerine ait özellikler taşımasının iletişim biçimini etkilediği ve dolayısıyla bu durumun geribildirim alma ve verme sürecinde önemli tesirler oluşturabileceği vurgulanmaktadır. Diğer taraftan, Hofseted'in 1980 yılında geliştirdiği modelin kültürel boyutunu oluşturan "belirsizlikten kaçınma" faktörünün geribildirim arama davranışı üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Yani toplumun üyelerinin ve dolayısıyla "*örgüt çalışanlarının*" gelişim ve yeniliğe açık olmalarının veya belirsizliği azaltma çabalarının kültürel bir nitelik taşıdığı ve belirsizlik hissini geribildirim arama davranışını tetiklediği belirtilmektedir (Akt. Sully De Lague / Sommer, 2000: 831-839). Bir başka boyut olan bireyci ve toplulukçu özellikler gösteren doğu ve batı toplumlarında, geribildirim arama davranışının farklı şekillerde ortaya çıktığı görülmektedir. Japon ve Amerikan kültür yapısı arasındaki iki önemli farklılığın, ki bu farklılık Amerikan toplumunun bireyci (individualist), Japon toplumunun ise toplulukçu (collectivist) özelliklere sahip olduğu noktasında birleşmektedir, geribildirim arama davranışını bireysel ve grup bazında etkilediği vurgulanmaktadır. Buna göre, bireysel tutum, değer ve önceliklerin esas alındığı bireyci toplumlarda ve dolayısıyla işletmelerde, bireysel performans geribildiriminin önemsendiği ve genellikle başarılı alanlara dönük olumlu geribildirim bilgisine daha yakın olduğu savunulmaktadır. Diğer taraftan, sosyal etkileşimin, grup çıkarlarının ve birlikte hareket etmenin daha çok ön planda olduğu toplulukçu kültürel özellikler taşıyan toplumlarda ve işletmelerde ise, grup düzeyinde ve özellikle başarısız olunan alanlara ilişkin

geribildirim bilgisinin daha çok önemsendiği ifade edilmektedir. Bu noktadan hareketle, toplumsal düzeyde kültürel özelliklerin, kişilerin bir kurumun üyesi sıfatı ile yapmakta oldukları işi ve davranışları etkilediği sonucuna varılmaktadır (Bailey vd., 1997: 608-610, Early vd., 2001: 595-596). Bireyin daha çok ön plana çıktığı toplumlarda, geribildirim arama davranışının daha çok kişisel imajı ilgilendiren boyutuyla önemsenmesi, toplulukçu kültürel yapıda doğrudan geribildirim arama yönteminin pek tercih konusu olmaması (imaj kaybı riski), kişinin toplum içindeki sosyal statüsünün, davranış ve iletişim tarzını biçimlendirerek geribildirim arama davranışına tesir etmesi gibi konuların geribildirim arama sürecinde makro değişkenler olduğu ortaya çıkmaktadır (Sully De Luge / Sommer, 2000: 840).

Diğer bir kaynakta da (Akt. SHIPPER vd., 2007: 36-39), geribildirim olgusu ile makro düzeydeki kültürel özellikler arasındaki ilişkiler, Hofstede'nin kültürel çözümlemesi çerçevesinde irdelenmektedir. Söz konusu kaynakta, toplulukçu kültürlerde kişilerin diğer çalışanlar ile ilgili düşüncelerini ifade etmelerinin veya diğer çalışanlar ile ilgili geribildirim vermelerinin uygun olmayacağı, böylesi kritik bilgi yığınlarının grup içinde kişisel imajı zedeleyeceği belirtilmektedir (Hofstede, 2001). Yine aynı kaynakta, yüksek güç mesafesinin bulunduğu kültürlerde, geribildirim bilgisinin bir yönetici tarafından iletilmesinin daha kabul edilebilir olduğu, yine yüksek güç mesafesinin bulunduğu kültürel yapılardaki yöneticilerin, astlardan edinilen geribildirim bilgisini çoğunlukla kabul etmeyecekleri vurgulanmaktadır (Harzing, 1997). Yukarıdaki örneklerden de anlaşılacağı üzere, makro düzeydeki kültürel özellikler, geribildirim bilgisinin geçerliliğini ve kabul edilebilirliğini büyük ölçüde etkilemektedir.

Geribildirim arama davranışında, bireysel farklılıklar da sözkonusu olabilmektedir. Doğaldır ki, alıcının çeşitli karakteristikleri [yaş, cinsiyet (Field/Holley, 1977: 316), eğitim düzeyi, kıdem, vb.] bireysel anlamda geribildirim olgusuna olan bakış açısını değiştirebilmektedir. Literatürde geribildirim olgusu ile bireysel farklılıklar arasındaki ilişkiye değinen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. McCarty (1986) tarafından yapılan bir araştırmada, geribildirim olgusu ile bireysel farklılıklar arasındaki ilişki cinsiyet ekseninde analiz edilmiş ve geribildirim bayan ve erkeklerin öz güvenleri üzerindeki etkileri mercek altına alınmıştır. Çalışmada, geribildirim bilgisinin olmadığı bir durumda, bayanların, erkeklere göre performans düzeyleri ile ilgili net bir yargıya varamadıkları ve yine erkeklere göre kendilerini daha sert şekilde eleştirdikleri bulgulanmaktadır. Sözkonusu araştırmada, bayanların ve erkeklerin *öz güven düzeylerinin* kesinlikle aynı olamayacağı ve bu noktadan hareketle, erkeklerin, bayanlara göre gerek olumlu ve gerekse olumsuz geribildirime daha yüksek öz güven duyguları ile yaklaştıkları belirtilmektedir.

Yine aynı çalışmada, geribildirim, kişinin gelecekte sergiyeleceği performansı ile ilgili öz güvenini nasıl etkilediği de açıklanmaya çalışılmıştır. Buna göre, hem bayanlar hem de erkekler, alınan olumlu geribildirim gelecekteki performans beklentisini olumlu yönde etkileyeceği düşüncesini taşımaktadırlar. Tam tersi durumda, yani olumsuz geribildirim veya geribildirim hiç olmadığı bir durumda, gelecekteki performans beklentisini olumsuz yönde etkileyeceği vurgulanmaktadır. Son olarak çalışmada, negatif geribildirim bilgisinin edinildiği durumlarda, hem bayanların hem de erkeklerin öz güven düzeylerinin olumsuz yönde etkilendiği belirtilmektedir (McCarty, 1986: 844-845).

Cinsiyet farklılıkları ile geribildirim arasındaki ilişki, Karakowsky ve Miller (2002) tarafından takım perspektifi ile de irdelenmiştir. Karakowsky ve Miller'in yaptıkları çalışmada, literatürdeki diğer araştırma sonuçları temel dayanak noktası olarak gösterilmiş ve şu sonuca ulaşılmıştır. Takımlarda olumsuz geribildirim bilgisine olan açıklık, takımdaki baskın cinsiyet yapısına ve sözkonusu baskın cinsiyetteki üyelerin ilgili konudaki uzmanlık düzeyine bağlıdır. Çalışmada, istenen uzmanlık düzeyine sahip ve işin gerektirdiği cinsiyet özelliklerini aynı anda taşıyan üyelerin oluşturduğu takımların, olumsuz geribildirim daha az açık oldukları, tam tersi durumda ise olumsuz geribildirim çoğunlukla kabullenildiği belirtilmektedir (Karakowsky/Miller, 2002: 151-152).

Gelinen noktada, geribildirim arama sürecinde, bireyin geribildirim arama davranışı üzerinde birden çok örgütsel veya örgütsel olmayan çevresel faktörün etkili olduğunu, bu faktörlerin geribildirim arama davranışını bazı durumlarda engellediğini, bazı durumlarda da desteklediğini söylemek mümkündür.

## **5.2. Geribildirim Arama Sürecinde Davranımda Bulunma**

Ilgen, Fisher ve Taylor'un 1979'da yaptıkları çalışmada, geribildirim arama sürecinin geleneksel yapılanmasında, geribildirim bilgisine başvuran kişinin genellikle *pasif* konumlandığı belirtilmektedir. Ancak, 1983'e gelindiğinde Ashford ve Cummings, geleneksel düşünce tarzının aksine, geribildirim ihtiyacı içerisinde olan bireyin, gerekli performans bilgisini beklemek yerine, bu bilgiyi *aktif* olarak aradığını ve bunun için çaba sarfettiğini öne sürmüşlerdir (Akt. Moss/Valenzi, 2003: 490). Bu açıdan Ashford ve Cummings, çalışanların geribildirim arama ihtiyacını *davranışsallaştırdıklarını* vurgulamaktadır. Geribildirim, birey açısından önemli ve değerli bir bilgi kaynağı olduğu, sözkonusu bilgi yardımı ile kişinin yaptığı işe ilişkin



performans düzeyini tespit etmenin, yapılan hataları net bir şekilde görmenin, çalışanın yeteneklerinin ya da becerilerinin sınırlarını çizmenin mümkün olabileceği ifade edilmektedir. Geribildirim bilgisinin algılanan değeri arttıkça da, geribildirim arama davranışına sık sık yönelindiği belirtilmektedir. Sonuç olarak, geribildirim arama davranışının analizinin bir süreç çerçevesinde ele alınması gerektiğini, bu süreçte bireyin aktif olarak görev aldığını ve geribildirim zamanlaması, geribildirim kaynağı, kullanılan geribildirim yöntemi gibi konuların davranış tarzını birincil derecede etkilediğini ifade etmek mümkündür (Akt. Morrison/Cummings, 1992: 251).

### 5.2.1. Geribildirim Arama Yöntemleri

Geribildirim bilgisi sağlanırken için temel olarak iki tür yöntem kullanılmaktadır. Bunlardan ilki, gözlemdir. Buna göre çalışan, çeşitli durumsal ipuçlarını takip ederek çevreyi ve diğer çalışanları gözlemlemekte, kendisi ile ilgili zihinlerde yaratılan resmi görmeye, davranışlarının nasıl değerlendirildiğini anlamaya ve özellikle işini ne derecede iyi yaptığı ya da yapamadığı konusunu açıklığa kavuşturarak genel bir yargıya varmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla teknik ve davranışsal performansına ilişkin kendince ulaştığı olumlu ve olumsuz tepkileri analiz etmekte ve bu süreç içerisinde sürekli öğrenmektedir. Bu durum, sosyal öğrenme teorisinin de ana düşünce yapısını oluşturmaktadır (Ashford, 1986: 466). Ancak, gözleme dayalı olarak edinilen performans geribildirim bilgisinin, çalışanın performans düzeyini ne derece doğru yansıttığı cevaplandırılması gereken önemli bir soruyu oluşturmaktadır. Bu yöntem, tümüyle gözlemi yapan kişinin subjektif değerlendirmelerine dayandığı için verilerin doğruluğu konusunda belirsizlikler yaşanabilmektedir.

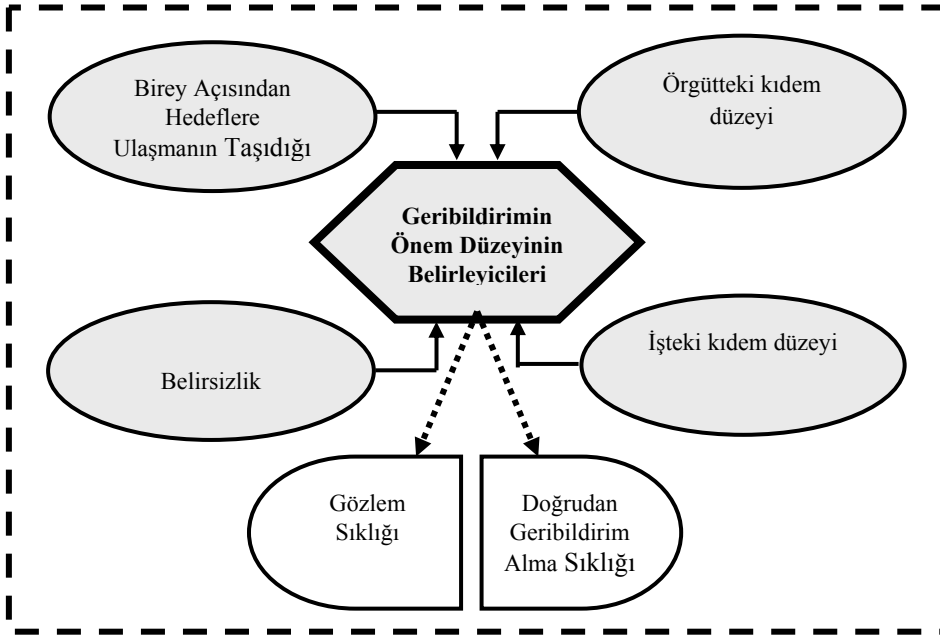
İkinci yöntem ise, doğrudan geribildirim alma (direct inquiry) şeklinde kavramsallaştırılmaktadır. Bu yöntemde geribildirim bilgisinin, diğer kişilerden *doğrudan* talep edilerek sağlanması sözkonusudur. Böylece kişi, diğer çalışanların kendi performansını nasıl algıladıkları ve davranışlarını nasıl değerlendikleri konusunda doğrudan bilgi sahibi olabilmektedir (Roberson vd., 2003: 179). Bu çerçevede, gözlem yönteminde kişi nispeten *pasif* konumlanırken, doğrudan geribildirim alma yönteminde kişi daha *aktif* konumlanmaktadır (Greller, 2003: 649).

Geribildirim arama yöntemleri farklı zamanlarda ve farklı şekillerde kullanılabilir. Her bir yöntemin, birey açısından olumsuz sonuçlar yaratma riski bulunmaktadır. Örneğin, doğrudan geribildirim almaya yönelme, daha önce de belirtildiği gibi özgüven eksikliği, güvenlik ihtiyacı veya zayıflık olarak algılanabilmekte, bu durumda geribildirim sağlama çabası içerisinde olan kişi için bireysel imaj kaybı olasılığı sözkonusu olabilmektedir. Olası risk

düzeyine göre kişi, doğrudan geribildirim almak yerine, arka planda kalarak ihtiyaç duyduğu bilgiyi gözlem yoluyla temin etme yolunu tercih edebilmektedir. Gözlem yönteminde, sosyal risk düzeyi doğrudan geribildirim alma yöntemine göre oldukça düşüktür. Ancak, sosyal risk düzeyi düşük diye gözlem yönteminin tercih edilmesi kullanışsız, doğruları yansıtmayan veya belirsiz bilgi edinimini gündeme getirmekte, bu bilgi kümesinin performans gelişimi doğrultusunda yarar sağlamayacağı ifade edilmektedir (Ashford, 1986: 466).

### 5.2.2. Geribildirim Arama Sıklığı

Çalışanlar, belirli sıklıkta geribildirim bilgisine başvurarak, örgüte daha iyi uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Ancak, geribildirim bilgisine ne sıklıkta başvurulacağı çeşitli faktörlerin etkisi altındadır. Öncelikle, geribildirimi arayan açısından bakıldığında, geribildirim bilgisinin algılanan değerinin, geribildirim arama sıklığının başlıca belirleyicisi olduğu görülmektedir. Geribildirim algılanan değerini etkileyen temel faktörler Şekil 4'te görülmektedir (Ashford, 1986: 467).



Şekil 4: Geribildirim Algılanan Değerini Etkileyen Faktörler

Geribildirim bilgisinin algılanan değeri arttıkça, daha sık geribildirim arama davranışının sergilendiği görülmektedir. Şayet geribildirim, çeşitli hedeflerin gerçekleştirilmesi için önemli bir bilgi kaynağı ise verilen bir hedefe ulaşmanın algılanan önemi, geribildirim algılanan değerini etkileyecektir. Dolayısıyla çalışan, spesifik bir hedefe ulaşmayı önemsemiyorsa, hedef doğrultusunda edineceği geribildirim bilgisine de gerektiği ölçüde değer vermeyecektir. Tam tersi durumda, yani hedefin çalışan açısından taşıdığı önem arttıkça, hedefe ulaşmak ve hataları gidermek için geribildirim bilgisine daha çok önem verilecek, gerek gözlem ve gerekse doğrudan geribildirim alma yöntemleri daha aktif olarak kullanılacak, böylelikle geribildirim sağlama frekansı artış gösterecektir (Lant/Hurley, 1999: 424).

Berlyne (1960) tarafından geliştirilen ‘belirsizlik ve seçim teorisi’ nin laboratuvar ortamındaki test sonuçları, belirsizlik hissi ve bilgi arama bağının ilişkisel boyutuna ışık tutmaktadır. Buna göre, geribildirim bilgisi arama eğilimi ile belirsizlik arasında önemli bir bağ bulunmaktadır. Çünkü deneysel sonuçlar göstermiştir ki, belirsizlik (bireyin herhangi bir bilgi alamadığı yalıtılmış ortam ve statik bir durum) düzeyi arttıkça ve bu belirsizlik hedeflere ulaşmayı engelleyici düzeydeyse, geribildirim bilgisinin algılanan değeri artmakta, bu durum kişiyi mevcut pozisyonu netleştirmek üzere harekete geçirmektedir. Dolayısıyla, belirsizliğin aşılması amacıyla geribildirim bilgisinin aranma sıklığı önceki düzeyin üzerine çıkmaktadır (Akt. Fedor vd., 1992: 781).

İşteki ve işyerindeki kıdem, geribildirim algılanan değerini ve dolayısıyla geribildirim arama sıklığını etkileyen diğer faktörlerdir. Özellikle yeni bir iş/işyeri, bir önceki işe/işyerine göre kavranılması ve öğrenilmesi gereken yeni bir çevreyi, bu çevrenin anlaşılması gereken davranışsal beklentilerini, performans kriterlerini ve standartlarını gündeme getirmektedir. Bu dönemde çalışanın, yeni işe/işyerine en hızlı ve pratik uyumunu sağlayacak her türlü geribildirim bilgisine olan ihtiyacı maksimum seviyededir. Ancak işteki/işyerindeki kıdem düzeyi arttıkça, gerek yapılan işin ve gerekse örgütteki diğer iş süreçlerinin, kültürel ve sosyal değerlerin anlaşılma düzeyi ve belirtilen unsurlara uyumu o oranda artış gösterecektir. Kıdem düzeyinin artışı aynı zamanda çalışanın kendisinden beklenen mesleki ve davranışsal performans boyutlarını daha iyi kavramasıyla sonuçlanacaktır. Bu kapsamda, kendisinden nelerin beklendiğini anlamış ve zaman içerisinde bireysel, mesleki gelişimini belirli bir düzeyin üzerine çıkararak yetkin hale gelmiş çalışanın, işinde/işyerinde başlangıç dönemlerine göre daha az geribildirim bilgisine ihtiyaç duyacağı açıktır (Morrison, 1993: 558).

Geribildirim arama sıklığını etkileyen diğer bir faktör de özgüvendir. Öz güveni yüksek olan kişiler, ister olumlu ister olumsuz olsun, geribildirim kendi yeteneklerini geliştirmede, hatalarını düzeltmede ve özellikle sürekli

öğrenmede faydalı sonuçlar yaratacak bilgi şeklinde yorumladıklarından, sık sık geribildirim arama eğilimindedirler. Ancak, Fedor vd. (1992), Knight & Nadel (1986) gibi bazı araştırmacılar öz güven ile geribildirim arama davranışı arasında farklı bir ilişkinin bulunduğunu savunmaktadırlar. Buna göre öz güveni yüksek bireyler, birçok konuda kendilerini yeterli gördüklerinden, daha az geribildirim bilgisine başvurmaktadırlar. Diğer bir grup ise, Ashford (1986), Morrison (1993), öz güvenin geribildirim arama davranışı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını savunmaktadırlar (Akt. Ashford vd., 2003: 780).

Geribildirim için başvurulacak kaynağa ulaşma zorluğu da geribildirim arama sıklığını doğrudan etkilemektedir. 1982'de O'Reilly tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları, geribildirim arama eğiliminde olan çalışanların, diğer kaynaklar daha yüksek kalitede ve güvenilirlikte bilgi sunsalar dahi, en yakında ve en az çaba ile ulaşılabilecek kaynaklara daha çok yöneldiklerini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, geribildirim kaynağının ulaşılabilirliği, geribildirim arama sıklığını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Akt. Ashford, 1986: 470).

### 5.2.3. Geribildirim Zamanlaması

Belirli aralıklarla uygulanan PD sistemi kapsamındaki geribildirim görüşmelerinde, geribildirim görüşmesinin ne zaman yapılacağı genellikle yönetim tarafından tarihlendirilmiştir ve çalışanların bu tarihe uyması beklenmektedir. Ancak, belirli aralıklarla uygulanan PD geribildirim görüşmeleri dışındaki tüm geribildirim aktivitelerinde zamanlama tamamen kişiye endekslenmektedir. Yani çalışanın geribildirim zamanını özgürce tayin etme serbestisi bulunmaktadır (Tuckey vd., 2002: 195). Bu durum çalışanın, olumlu veya olumsuz olsun geribildirim gereksiniminin olduğu her an için çeşitli kaynaklara başvurarak istediği bilgiyi anında edinmesini kolaylaştırmaktadır.

Performans geribildirim ihtiyacı sözkonusu olduğunda, çalışanın tercih edeceği iki zaman dilimi bulunmaktadır. Buna göre çalışan ilk alternatif olarak, düşük veya yüksek performans gösterdiği işin hemen ardından veya ikinci alternatif olarak ise belirli bir zaman dilimi geçtikten sonra geribildirim kaynaklarına yönelmektedir. Bu tercih tamamen geribildirim arayan kişinin kararına bağlıdır. Ancak, geribildirim bilgisinin aciliyet derecesi veya çalışan açısından taşıdığı önem, geribildirim zamanını hemen mi yoksa daha sonra mı edinilmesi gerektiğinin bir ölçütü olabilmektedir (Vandewalle, 2003: 590).

Geribildirim kaynağının o anki ruhsal durumu, psikolojik rahatlığı, uygun olup olmaması hemen mi yoksa sonra mı iletişime geçilmesi gerektiği kararının belirleyicisi olabilmektedir. Geribildirim arayan kişi, kaynağın geribildirim vermeye uygun olduğu anlarını kollayacaktır. Psikolojik açıdan

huzurlu hissedilen zaman diliminde, olayların genellikle olumlu yönlerinin daha çok ön plana çıkarıldığı, insan zihninin olumlu olayları öncelikle hatırlama eğiliminin olduğu görülmektedir. Bu anlarda sözkonusu performansın daha çok olumlu tarafları göz önünde olacağından, geribildirim bu gibi zaman dilimlerinde almak imaj açısından çok daha akılcıdır. Stres ve gerilim içinde olunan anlarda yapılacak bir geribildirim görüşmesi ise, büyük olasılıkla başarısız olunan noktaları daha çok ön plana çıkaracaktır (Tata, 2002: 482).

#### 5.2.4. Geribildirim Kaynağı

Gerek 360 derece performans değerlendirme ve gerekse klasik performans değerlendirme tekniği açısından düşünüldüğünde, değerlendirme yapacak kişiler (yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, müşteriler gibi) belirlidir ve değerleyen/değerlenen matrisi ile ortaya konmaktadır. Yani geribildirim alınacak kaynaklar önceden tespit edilmiştir. Geribildirim bilgisi belirtilen kurallar çerçevesinde elektronik ortam, kapalı zarf veya sözlü olarak kişiye bildirilmektedir. Bu aşamada da, değerleyenin kimlerden oluşacağı hakkında, değerlendirilenin herhangi bir tasarruf hakkı bulunmamaktadır. Kimlerden oluşursa oluşsun, sistem geribildirim kaynağını tayin etmektedir. Ancak, belirli aralıklarla uygulanan PD sistemi dışında geribildirim ihtiyacı sözkonusu olduğunda, kim veya kimlerden geribildirim alınacağı kararı tamamen geribildirim arayan kişinin insiyatifindedir (Larson, 1989; 408). Bu çerçevede, geribildirim arayan çalışanın, hangi kişi veya pozisyonlara başvuracağını belirleyen altı temel kriter bulunmaktadır. Bunlar; kaynağın performans değerlendirme becerisi, ilgili alandaki uzmanlık düzeyi, kaynağın dürüstlüğü ve güvenilirliği, iyi niyeti, kaynak ile değerlendirilen arasındaki sosyal yakınlık düzeyi ve kaynağın ödüllendirme gücüdür (Waldman/Atwater, 2001: 192-193).

#### 5.2.5. Geribildirim Konusu

Geribildirim arayan kişi, geribildirim konusunu da net bir şekilde ortaya koymalıdır. Tüm geribildirim görüşmelerinde, geribildirim hangi konu veya konular üzerinde yoğunlaşacağı belirlenmeli, belirlenen konular ayrıntıları ile paylaşılmalıdır. Özellikle düzeltilmesi ve geliştirilmesi gereken konuların öncelikle ele alınması ancak olumlu performans alanlarının öncelikli olarak ve sıkça vurgulanması güdülenme açısından son derece yararlı sonuçlar doğuracaktır.

Görüldüğü gibi, çalışanların ne sıklıkla geribildirim aradıkları, ne tür yöntemleri kullandıkları, hangi zamanlarda bu davranışa başvurdukları, hangi kaynaklara yöneldikleri ve hangi konulara vurgu yapacakları konusunda bazı tercihlerde bulunmaları gerekmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi, belirli

aralıklarla uygulanan PD sistemi dışındaki geribildirim süreci üzerinde kişisel kontrol gücü bulunmakta ve tercihler kişinin önceliklerine göre belirlenmektedir. Ancak belirli aralıklarla uygulanan PD sistemi içerisinde, kaynak, konu, yöntem ve zaman üzerinde herhangi bir seçim şansı genellikle bulunmamaktadır. Sözkonusu tercihlerin de, kişiden kişiye farklılık göstereceği ve genel geçer ilke ve kurallara ulaşmanın mümkün olamayacağı açıktır.

### **5.3. Geribildirim Arama Davranışının Çıktıları (Ardıllar)**

Geribildirim arama davranışı ve sonuçta elde edilen geribildirim bilgisi, doğru bireysel izlenim yaratma, hedeflere ulaşma, kişisel imajı koruma ve güçlendirme, davranışların düzenlenmesi gibi alanlarda çeşitli sonuçlar yaratmaktadır ve bu sonuçlar bir sonraki geribildirim arama davranışının tetikleyicisi ya da öncüsü durumundadır. Örneğin, geribildirim aramakta olan bir çalışanın imaj kaybı sözkonusu olduğunda, bir sonraki geribildirim girişimi olumsuz etkilenmekte ve belki de böyle bir davranıştan vazgeçilmektedir. Dolayısıyla, bir sonraki geribildirim arama davranışında atılacak adımın yönünü, bir önceki geribildirim davranışı sonucunda elde edilen çıktılar belirlemektedir. Geribildirim arama davranışının gelecek yönelimi, temelde alınan mesajın doğasına da bağlıdır. Yani, mesajın, diğer bir deyimle geribildirim bilgisinin olumlu ya da olumsuz oluşu, geribildirim arayan bireyin kişisel görüşü veya bakış açısıyla örtüşüp örtüşmediği, bilginin net ya da belirsizliklerle dolu oluşu, geribildirim arama davranışı sonunda ortaya çıkacak ardılları biçimlemede önemli roller üstlenmektedir (Chung, 1997: 51).

Çalışmanın bu aşamasında, sadece doğru bilgi sağlama, bireysel hedeflere ulaşma ve imajı koruma-güçlendirme ardılları üzerinde değerlendirmeler yapılacaktır.

#### **5.3.1. Doğru ve Kullanışlı Bilgi Sağlama**

Teorik ve ampirik çalışmalar, geribildirim arama davranışı ile performans geribildirim bilgisinin doğruluğu ve güvenilirliği arasında bir ilişkinin olduğuna dair kanıtlar sunmaktadır. Geribildirim bilgisinin doğruluğu ve güvenilirliği, bu bilginin çeşitli amaçlar için kullanılıp kullanılmayacağına başlıca belirleyicisidir. Performans geribildiriminin doğruları yansıtması, geribildirim döngüsüne olan güvenin teminatıdır. Ancak bazı durumlarda, geribildirim vermeye istekli davranmamak, yanıltıcı değerlendirmeler yapmak, bilinçli olarak olumlu yerine olumsuz veya olumsuz yerine olumlu geribildirim vermek gelişim amaçlı doğru bilgi edinimini sekteye uğratmakta, geribildirim

arama davranışını amacı dışına çıkarmaktadır (Dodd/Ganster, 1996: 331-334). Dolayısıyla geribildirim doğru bilgiler içermesi, bir sonraki geribildirim arama davranışını teşvik etmekte kalmayacak, düzeltilmesi gereken alanların ve alınacak önlemlerin doğru şekilde tespitini de kolaylaştıracaktır.

### 5.3.2. Hedeflere Ulaşma

Geribildirim bilgisi, bireysel ve dolaylı olarak örgütsel hedeflere ulaşmak için önemli bir araç konumundadır. Kişisel hedeflere doğru yönelimde, ortaya çıkan veya çıkabilecek düzeltilmesi gereken alanların saptanması, hataların minimize edilmesi ve hedefe ulaşmada doğru yöntem ve süreçlerin takibi açısından doğru, güvenilir, yapıcı ve çözüm üreten değerlendirmelerin edinilmesi ve özellikle de kullanılması başarı için önemli bir anahtardır. Renn ve Fedor'un (2001) yaptıkları araştırma, geribildirim arama davranışının, hedef oluşturma temelinde iş performansını arttırdığını ortaya koymaktadır. Geribildirim arayan kişi, edindiği bilgileri kişisel gelişim hedefleri doğrultusunda kullanmakta, bu şekildeki kullanım, kişinin nitel ve nicel iş performansını arttırmaktadır (Akt. Ivancevich/Mcmahon, 1982: 359-360).

Çok boyutlu olmasına rağmen Locke ve Latham (1990), geribildirim almaya yönelen nedenleri hedef teorisiyle (goal theory) ilişkilendirmektedir. Hedef teorisine göre, kişinin hedefleri ile gösterdiği performans arasında oluşan olumsuz fark ve yeteneklerin başarı için yetersiz kalacağı ile ilgili varolan algı, kişiyi yapmış olduğu görevden ya da hedefinden uzaklaştırmaktadır. Düşük performans ve düşük düzeyde benlik yeterliliği (self-efficacy), benlik yeterliliği kişinin kendi yeteneğine, becerilerine ve gücüne olan inancı şeklinde tanımlanmaktadır (Budak, 2000: 581) ve kişinin bütünüyle yaptığı işten soğumasıyla sonuçlanacaktır. Bu durumda çalışan, işteki pozisyonunu iyileştirecek ve daha çok çaba sarfetmeyi güdüleyecek bazı davranış değişikliklerine ihtiyaç duyacaktır. İşte bu aşamada geribildirim bilgisi, kişinin benlik yeterliliğini ve performansını arttırmakta kullanabileceği önemli bir kaynak olarak belirecektir (Akt. Audia/Locke, 2003: 640).

Özellikle geribildirim arama davranışı örgütte, yüksek verimle çalışan kişilerde rol belirsizliğini ortadan kaldırmaktadır. Geribildirim bilgisi, çalışandan neyin beklendiğini veya nelerin performans göstergesi olarak değerlendirildiğini açık bir şekilde ortaya koyarak hedef belirsizliğini azaltmaktadır. Brown ve meslektaşlarının (2001) yaptıkları araştırma, kendisinden beklenenleri net bir şekilde bilen kişinin bu beklentilere çok daha kolay cevap verebildiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu durum, çalışanın performans düzeyini, güdülenmesini, çalışma temposunu arttıracak ve maksimum çaba sarf edilmesini teşvik edecektir. Bununla birlikte çalışanın rol belirsizliği ya da

performans beklentilerinde net olmayan unsurlar da ortadan kalkmış olacaktır (Akt. Ardalan vd., 2000: 18-19).

### 5.3.3. İmaj Koruma ve Güçlendirme

İmaj, geribildirim arama sürecinin en riskli konusunu oluşturmaktadır. Morrison ve Bies (1991), Ashford ile Tsui (1991) ve Edwards' (1995) tarafından gerçekleştirilen çeşitli araştırmalar, geribildirim arama davranışında imajın potansiyel risk alanı oluşturduğunu ortaya koyacak çeşitli bulgular içermektedir. Ashford ve Tsui (1991) tarafından yapılan ve Edwards' (1995) tarafından tekrar incelenerek doğrulanan araştırma sonucuna göre, daha sık olumsuz geribildirim arayan kişilerin, çalışma arkadaşları, yöneticileri veya üstleri tarafından daha etkin olarak algılandıkları ve bu kişilerin belirli aralıklarla uygulanan PD sürecinde daha yüksek skor aldıkları ortaya konmuştur. Bu sonuç, olumsuz geribildirim aramanın bireysel imajı güçlendirdiği yönündeki düşüncüyü de bir anlamda desteklemektedir. Farr, Schwartz, Quinn ve Bittner'in 1989'da yaptıkları diğer bir araştırma ise, sık sık geribildirim arayan çalışanların, daha az oranda geribildirim davranışına yönelen çalışanlara göre daha çok önemsendiklerini ortaya koymaktadır (Akt. Ashford vd., 2003: 786). Dolayısıyla görülmektedir ki, geribildirim arama davranışına yönelim, olumlu bir imaj algısını gündeme getirmektedir.

Ashford ve Northcraft'ın (1992) yaptıkları diğer bir araştırma, doğrudan geribildirim alma yöntemi aracılığı ile geribildirim arama davranışının, bireysel imajı zayıflatmadığını, tam tersine bireysel imajı koruduğunu ve güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Araştırmada ayrıca, düşük performans sergileyen kişilerin, geribildirim arama davranışı esnasında imaj kaybına uğrayabildikleri de belirtilmektedir. Bu bulgu, düşük performans gösteren kişilerin olumsuz geribildirim alma endişesi ve yüksek performans gösterenlere göre daha az geribildirim aradıkları yönündeki düşüncüyü gerçeklemektedir. Böylelikle kişi, olası bir imaj riskinden uzak durmuş olmaktadır. Dolayısıyla, imaj kaybı ve yüksek oranda olumsuz geribildirim alma olasılığı, düşük performans gösteren kişilerin geribildirim arama davranışından uzaklaşmaları ile sonuçlanmaktadır. Bunun da uyum sorunlarına yol açtığı belirtilmektedir (Akt. Ashford vd., 2003: 786).

Tam tersine, gözlem yöntemi olası imaj kayıplarını minimize etmekte, kişiyi geribildirim arama davranışından uzaklaştıracak risk unsurlarını örtmektedir. Tüm bu değerlendirmelere rağmen, kabul edilmelidir ki, geribildirim olgusunun tam olarak anlaşılmadığı, geribildirim kültürünün oluşmadığı örgütsel ortamda, imaj kaybı riski geribildirim arama davranışının önündeki en büyük engellerden birisidir. Psikolojik ve sosyolojik yansımaları



bulunan imaj konusunun bu süreçte dikkate alınması gereken önemli değişkenlerden biri olduğu ve yöneticilere bu anlamda önemli sorumlulukların düştüğü açıktır (Weiss, 2004: 10).

## 6. GERİBİLDİRİM ARAMA DAVRANIŞINI ZORLAŞTIRAN UNSURLAR VE OLASI RİSK ALANLARI

Geribildirim arama davranışını zorlaştıran beş önemli risk grubu bulunmaktadır. Bunlar; (Gupta vd., 1999: 207)

*-Çaba Riski:* Çaba riskine göre kişi, geribildirim bilgisini edinmeye çalışırken belirli oranda çaba göstermek zorunda kalmaktadır. Yani bilgi edinimi için çeşitli kaynaklara ulaşmak ve bu kaynaklardan bilgi sağlamak gerekmektedir ki, bu da zaman ve çaba harcamak anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında, kişi kaynağa ulaşmanın gerektireceği çabanın miktarına göre geribildirim ya ısrarla arayacak veya geribildirim aramaktan vazgeçecektir.

*-Kullanım Riski:* Buna göre, edinilen bilginin doğru şekilde yorumlanamaması veya uygun alanlarda kullanılamaması riski de sözkonusu olabilmektedir. Sağlanan bilginin, kişisel ve mesleki gelişim doğrultusunda kullanılabilme becerisinin de mevcut olması gerekmektedir.

*-İmaj Kaybı Riski:* Sosyal psikoloji açısından, olumsuz geribildirim alma olasılığının, imaj kaybı ile sonuçlanabileceği durumlar sözkonusudur ki, imaj kaybı endişesi, kişiyi geribildirim aramaktan bütünüyle uzaklaştırabilmektedir.

*-Yöntem Riski:* Gerek gözlem ve gerekse doğrudan geribildirim alma yöntemi, kişi açısından potansiyel risk alanlarını beraberinde getirmektedir. Doğrudan geribildirim alma yöntemi daha net mesajlar sağlasa da, gözlem yöntemine göre daha fazla emek ve çaba gerektirmekte, imaj riski daha yüksek düzeylerde gerçekleşmektedir. Gözlem yöntemi ise, doğrudan geribildirim alma yöntemine göre daha az çabayı ve daha düşük oranda imaj kaybını gündeme getirmekle birlikte, davranışlardan çıkarımda bulunma sözkonusu olduğundan, mesajların doğru anlaşılması ve geribildirim bilgisinin doğru şekilde kullanılması konularında güçlükler yaşanabilmektedir. Buna bağlı olarak, gözlem sonuçlarının kişisel performansı doğru şekilde yansıtmadığı ve bu bilgilerin güvenilirlik düzeyinin yüksek olup olmadığı, sorgulanması gereken önemli bir konuyu oluşturmaktadır (O'Leary/Newman, 2003: 611-612).

*-Öz Saygı Kaybı Riski:* Performansa yönelik yıpratıcı bilgi alma ve buna bağlı olarak öz saygı kaybı diğer bir risk alanını oluşturmaktadır. Özellikle performans geribildirim bilgisinin, kafa karıştırıcı düzeyde karmaşık ve belirsiz

oluşu, alıcının zihninde cevapsız sorular bırakabilmektedir. Geribildirim veren açısından bakıldığında, planlı bir geribildirim sözkonusu ise, verilecek konu ile ilgili ön hazırlık yapma ve geribildirimi belirli bir sistematik içinde aktarma sorumluluğu taşıdığından, ekstra çaba gündeme gelmektedir. Geribildirim bilgisinin aktarılabilmesi için hem alıcının hem de kaynağın zaman ayırması gerekmektedir ki bu da kimi zaman işin aksamasına neden olabilmektedir. Yönetici perspektifinden bakıldığında ise, yöneticilerin alt basamakta yer alan pozisyonlardan geribildirim alırken güvenilirlik riski ile karşı karşıya kaldığını söylemek mümkündür. Hiyerarşik basamaklardan aşağıya inilerek edinilen geribildirim bilgisinin yönetici açısından tam anlamıyla güvenilir bulunmayacağı açıktır. Bu durum, yöneticinin ast kaynaklı geribildirim sürecinde önemli bir sıkıntı alanını oluşturmaktadır (Mazdar, 1997: 247).

## SONUÇ

Geribildirim olgusu, karşılıklı bilgi aktarımının ötesinde, disiplinlerarası (psikoloji, sosyoloji, örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi) çözümlenmeyi gerektiren karmaşık bir süreci barındırmaktadır. Bu süreç, belirli davranış modelleri gerektirmekte ve davranışlar belirli sosyal ve psikolojik etkiler altında şekillenmektedir. Böylesi bir konumlanma içerisinde kişi, pasif değil aktif pozisyon almaktadır ve *sürekli* geribildirim bilgisi arayışı içerisinde. Dolayısıyla işletmelerde geribildirim döngüsünü, belirli zaman dilimlerine hapsedilmiş görüşmelere endekslemek yani salt belirli aralıklarla uygulanan PD çalışmaları kapsamında ele alıp değerlendirmek hatalı sonuçlar doğuracaktır. Unutulmamalıdır ki, geribildirim işletme içi ve işletme dışı çeşitli kaynaklardan beslenmektedir ve bilgi akışı bu anlamda süreklilik göstermektedir.

Otokontrol, geribildirim arama davranışının en kritik kavramlarından birisidir. Belirli aralıklarla uygulanan PD sürecindeki geribildirim görüşmelerinde, bireysel otokontrol nispeten daha düşük seviyededir. Geribildirim kaynağı, geribildirim zamanlaması ve konusu çoğu zaman sistemin gerektirdiği şekilde işletilmekte veya işletmenin almış olduğu kararlar doğrultusunda uygulamaya konulmaktadır. Bu anlamda geribildirim arama davranışı sistemden ve firma politikasından etkilenmekte, bireysel kontrol zayıflamaktadır. Ancak, belirli aralıklarla uygulanan PD süreci dışında gerçekleştirilecek her türlü formel ve enformel geribildirim aktivitesi bireysel kararlar çerçevesinde yönlendirilmektedir. Yani geribildirim bilgisi için hangi kaynağa başvurulacağı, hangi zaman aralığında geribildirim görüşmesinin gerçekleştirileceği veya hangi konular üzerinde odaklanılacağı tamamen geribildirim arayan kişinin inisiyatifindedir.

Geribildirim arama davranışı sergilenirken, kişinin birçok alanda çeşitli riskler (ego ve imaj koruma, öz saygı, çaba, yöntem riski gibi) altına girebileceği görülmektedir ve performans geribildirim bilgisinin edinimi zorlaşabilmektedir. Bu amaçla, yönetim kademelerinde yer alan tüm personelin, geribildirim arayışı içerisinde olan çalışanlar ile beklenen iletişim koridorunu oluşturmaları, geribildirim arama davranışını özellikle teşvik etmeleri ve geribildirim görüşmeleri için zaman ayırmaları son derece önem taşımaktadır.

Diğer taraftan geribildirim akışını kolaylaştıracak çeşitli örgütsel yapılanmalara da ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle iletişim kanallarının etkin işletilmesi, katılımcı bir yönetim anlayışı, esnek iş süreçleri, bilgiye, yaratıcılığa ve değişime destek veren örgüt kültürü ve özellikle çalışanların gelişimine odaklanmış liderlik anlayışı, geribildirim kültürünün yerleşmesine ve performans bilgisinin daha kolay edinilmesine zemin hazırlayacaktır. İşletme açısından düşünüldüğünde ise performans gelişimini hedefleyen personel hareketlerinin sürekli olarak desteklenmesi, kişisel bilgi, beceri ve yetenekleri arttıran davranışların temel işletme değerleri arasında algılanması, firma performans göstergeleri açısından da olumlu sonuçlar yaratacaktır.

## Kaynakça

- ASHFORD, Susan J. (1986), "Feedback-Seeking In Individual Adaptation: A Resource Perspective," *Academy of Management Journal* (Vol: 29, No: 3): 465-487.
- ASHFORD, Susan J./BLATT, Ruth/VANDEWALLE, Don (2003), "Reflections On The Looking Glass: A Review of Research on Feedback Seeking Behavior in Organizations," *Journal of Management* (Vol: 29, No: 6): 773-799.
- ASHFORD, Susan/TSUI, Anne S. (1991), "Self Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking," *The Academy of Management Journal* (Vol: 34, No: 2): 251-280.
- BACANLI, Hasan ( ) *Gelişim ve Öğrenme* (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 4.baskı)
- BAILEY, James R., Chen, Chao C., Dou, Sheng-Gong, "Conceptions of Self and Performance Related Feedback in the U.S., Japan and China," *Journal of International Business Studies*, 1997, Vol: 28, No:3: 608-620;
- BAKER, Diane F./BUCKLEY, M. Ronald (1996), "A Historical Perspective of the Impact of Feedback On Behavior," *Journal of Management History* (Vol: 2, No: 4): 21-33.
- BEE, Roland/BEE, Frances (1997), *Yapıcı Geribildirim* (Ankara: Gökçe Ofset ve Matbaacılık, 1.Baskı) (Çev.: A. Bora ; O. Cankoçak)
- BERNARD, Aletta M. (2002), *Feedback Seeking In Customer Service Relationships* (Louisiana: Louisiana State University Pub)
- BERNICHON, Tiffany/COOK, Kathleen E./BROWN, Jonathon D. (2003), "Seeking Self-Evaluative Feedback: The Interactive Role of Global Self-Esteem and Specific Self-Views," *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol: 84, No: 1): 194-204.
- BRIEF, Arthur P./HOLLENBECK, John R. (1985), "An Explanatory Study of Self-Regulating Activities and Their Effects on Job Performance," *Journal of Occupational Behavior* (Vol: 6, No: 3): 197-208.

- BRUTUS, Stephane/LONDON, Manuel/ MARTINEAU, Jennifer (1999), "The Impact of 360-Degree Feedback on Planning for Career Development," *Journal of Management Development* (Vol: 18, No: 8): 676-693.
- BUDAK, Selçuk (2000), *Psikoloji Sözlüğü* (Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları)
- CHAMPOUX, Joseph E. (1991), "Designing Feedback Mechanisms Into Systems To Enhance User Performance," *Journal of Systems Management* (Vol: 42, No: 8): 28-30.
- CHUNG, Beth G. (1997), "Collecting and Using Employee Feedback," *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*: 51-57.
- EARLY, P. / GIBSON, Christopher / CRISTINA, B. / CHEN, Chao C. (2001), "How Did I Do? Versus How Did We Do?: Cultural Contrasts of Performance Feedback and Self-Efficacy," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol: 30, No: 5: 595-603.
- FEDOR, Donald B./RENSVOLD, Roger B./ADAMS, Susan M. (1992), "An Investigation of Factors Expected To Affect Feedback Seeking: A Longitudinal Field Study," *Personnel Psychology* (Vol: 45, No: 4): 779-805.
- FIELD, Hubert S./HOLLEY, William H. (1977), "Subordinates' Characteristics, Supervisors' Ratings, and Decisions To Discuss Appraisal Results," *The Academy Of Management Journal* (Vol: 20, No: 2): 315-321.
- DODD, Nancy G./GANSTER, Daniel C. (1996), "The Interactive Effects of Variety, Autonomy, and Feedback on Attitudes and Performance," *Journal of Organizational Behavior* (Vol: 17, No: 4): 329-347.
- GRABER, Peter R. (2004), *Giving and Receiving Performance Feedback* (Canada: HRD Pres Inc.)
- GRELLER, Martin M. (2003), "Managing Feedback Systems to Facilitate Change in Acquisitions: The Introduction of a Model and Explanation of it's Application," *Human Resource Management Review* (Vol: 13): 647-673.
- GUPTA, Anil K./GOVINDARAJAN, Vijay/MALHOTRA, Ayesha (1999), "Feedback Seeking Behavior Within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal* (Vol: 2): 205-222.
- HALONEN, Jones S./SANTROCK, John W. (1996), *Psychology: Contexts of Behavior* (Boston: McGraw Hill Pub., 2. Baskı)
- HEROLD, David M./GRELLER, Martin M. (1977), "Feedback: The Definition of a Construct," *Academy of Management Journal* (Vol: 20, No): 1: 142-147.
- HEROLD, David M./LIDEN, Robert C./LEATHERWOOD, Marya L. (1987), "Using Multiple Attributes to Assess Sources of Performance Feedback," *The Academy of Management Journal* (Vol: 30, No: 4): 826-835.
- IVANCEVICH, John M./McMAHON, J. Timothy (1982), "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment," *The Academy of Management Journal* (Vol: 25, No: 2): 359-372.
- JACKSON, Stacy L. (1997), *Role Conflict and Feedback-Seeking Behavior As Moderators In 360-Degree Assessments* (Washington: Washington University Olin School of Business Pub.)
- KARAKOWSKY, Leonard/MILLER, Diane (2002), "Teams That Listen That Do Not: Exploring The Role Of Gender In Group Responsiveness To Negative Feedback," *Team Performance Management: An International Journal* (Vol: 8, No: 7/8): 146-156.
- KLEIN, Stuart M./KRAUT, Allen I./WOLFSON, Alan (1971), "Employee Reactions to Attitude Survey Feedback: A Study of the Impact of Structure and Process," *Administrative Science Quarterly* (Vol: 16, No: 4): 497-514.
- KORSGAARD, M. Audrey (1996), "The Impact of Self-Appraisals on Reactions To Feedback Others: The role of Self-Enhancement and Self-Consistency Concerns," *Journal of Organizational Behavior* (Vol: 17, No: 4): 301-311.
- KYTLE, Jackson (1978), "Social Learning Theory," *Contemporary Sociology* (Vol: 7, No: 1): 84-85.

- LARSON, James R. (1989), "The Dynamic Interplay Between Employees Feedback-Seeking Strategies and Supervisors Delivery of Performance Feedback," *Academy of Management Review* (Vol: 14, No: 3): 408-422.
- LANT, Theresa K./ HURLEY, Amy E. (1999), "A Contingency Model of Response to Performance Feedback," *Group & Organization Management* (Vol: 24, No: 4): 421-437.
- LIDEN, Robert C./MITCHELL, Terence R. (1985), "Reactions to Feedback: The Role of Attributions," *The Academy of Management Journal* (Vol: 28, No: 2): 291-308.
- LONDON, Manuel (2003), *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Pub., Second Edition)
- LONDON, Manuel/LARSEN, Henrik Holt/THISTED, Lars Nelleman (1999), "Relation Between Feedback and Self-Development," *Group & Organization Management* (Vol: 14, No:1): 5-27.
- LONDON, Manuel/SMITHER, James W. (2002), "Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance Management Process," *Human Resource Management Review* (Vol: 12): 81-100.
- MAZDAR, Svjetlana (1997), "Hungry for Feedback?," *Management Development Review* (Vol: 10, No: 6/7): 246-248.
- MCCARTY, Paulette A. (1986), "Effects of Feedback on The Self-Confidence of Men and Women," *Academy of Managerial Journal* (Vol: 29, No: 4): 840-847.
- MILLER, Vernon D./MEDVED, Caryn E. (2000), "Managing After The Merger: The Challenges of Employee Feedback and Performance Appraisals," *Management Communication Quarterly* (Vol: 13, No: 4): 659-667.
- MORRISON, Elizabeth Wolfe (1993), "Newcomers Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes," *The Academy of Management Journal* (Vol: 36, No: 3): 557-589.
- MORRISON, Elizabeth W./CUMMINGS, L.L. (1992), "The Impact of Feedback Diagnosticity and Performance Expectations on Feedback Seeking Behavior," *Human Performance* (Vol: 5 No:4): 251-264.
- MORRISON, Elizabeth Wolfe/BIES, Robert J. (1991), "Impression Management in the Feedback-Seeking Process: A Literature Review and Research Agenda," *Academy of Management Review* (Vol: 16, No: 3): 522-541.
- MOSS, Sherry E./VALENZI, Enzo R./WILLIAM Taggart (2003), "Are You Hiding from Your Boss? The Development of a Taxonomy and Instrument to Assess the Feedback Management Behaviors of Good and Bad Performers," *Journal of Management* (Vol: 29, No: 4): 488-510.
- O'LEARY-KELLY, Anne M./NEWMAN, Joanna L. (2003), "The Implications of Performance Feedback Research for Understanding Antisocial Work Behavior," *Human Resource Management Review* (Vol: 13): 605-629.
- PETTIT, Jeremy/JOINER, Thomas E. (2001), "Negative-Feedback Seeking Leads to Depressive Symptom Increases Under Conditions of Stres," *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment* (Vol: 23, No: 1): 69-74.
- RENN, Robert W. (2003), "Moderation By Goal Commitment Of The Feedback-Performance Relationship: Theoretical Explanation and Preliminary Study," *Human Resource Management Review* (Vol: 13): 561-580.
- ROBERSON, Loriann/DEITCH, Elizabeth A./BRIEF, Arthur P./BLOCK, Caryn J. (2003), "Stereotype Threat and Feedback Seeking in the Work Place," *Journal of Vocational Behavior* (Vol: 62): 176-188.
- SENEMOĞLU, Nuray (2000), *Gelişim Öğrenme ve Öğretim* (Ankara: Gazi Kitapevi)
- SHIPPER, Frank/HOFFMAN, Richard C./ROTONDO, Denise M., (2007), "Does The 360 Feedback Process Create Actionable Knowledge Equally Across Cultures," *Academy of Management Learning & Education* (Vol: 6, No: 1): 33-50.

- STEELMAN, Lisa A./LEVY, Paul E./SNELL, Andrea F. (2004), "The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation," *Educational and Psychological Measurement* (Vol: 64, No: 1): 165-184.
- STEELMAN, Lisa A./RUTKOWSKI, Kelly A. (2004), "Moderators of Employee Reactions to Negative Feedback," *Journal of Managerial Psychology* (Vol: 19, No: 1): 6-18.
- SULLY DE LUQUE, Mary F./SOMMER, Steven M. (2000), "The Impact Of Culture On Feedback Seeking Behavior: An Integrated Model and Propositions," *The Academy Of Management Review* (Vol: 25, No: 4): 829-849.
- TATA, Jasmine (2002), "The Influence of Managerial Accounts on Employees Reactions to Negative Feedback," *Group & Organization Management* (Vol: 27, No: 4): 480-503.
- TUCKEY, Michelle/BREWER, Neil/WILLIAMSON, Paul (2002), "The Influence of Motives and Goal Orientation on Feedback Seeking," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (Vol: 75): 195-216.
- VANDEWALLE, Don (2003), "A Goal Orientation Model of Feedback-Seeking Behavior," *Human Resource Management Review* (Vol: 13): 581-604.
- WALDMAN, David A./ATWATER, Leanne E. (2001), "Attitudinal and Behavioral Outcomes of an Upward Feedback Process," *Group & Organization Management* (Vol: 26, No: 2): 189-205.
- WEISS, Gail Garfinkel (2004), "Keep Employee Feedback Constructive, Consistent," *Urology Times*: 9-12.