



INESJOURNAL

ULUSLARARASI EĞİTİM BİLİMLERİ DERGİSİ
THE JOURNAL OF INTERNATIONAL EDUCATION SCIENCE

Yıl: 3, Sayı: 6, Mart 2016, s. 367-377

Kanuni Süleyman ULUKUŞ¹

GÜVENLİK YÖNETİMİNDE PERSONELİN PERFORMANSINI ARTIRAN EĞİTİM VE ETKİLİ GERİBİLDİRİM METOTLARI

Özet

Geribildirim, performans ve başarıyı etkileyen önemli unsurlardan biridir. Bu etki olumlu veya olumsuz yönde gerçekleşebilir. Geribildirim, güvenlik yönetiminde de önemli faktörlerden biri olmasına rağmen yöneticiler ve güvenlik çalışanları geribildirim sürecinden çok memnun değildir. Personel genellikle geribildirim yardımcı ve açık olamayan hatta bazen moral bozucu tarzda yapıldığından şikâyet eder. Ayrıca personel bazen daha sonraki performanslarını artıracak, geribildirim kullanacak şekilde yönlendirme de bulunmadığından bahsediler. Hatta bunların en kötüsü olarak geribildirimlerin zaman geçtikten sonra yapıldığı için kullanıma elverişli olmadığı ve ilgisiz olduğu vurgulanır. Yöneticilerde personelin verilen geribildirimleri daha sonraki işlerinde kullanmadıklarından yakınır. Bu makale de geribildirimle ilgili konuları değerlendirerek uygulama için bir rehber oluşturmayı amaçlıyoruz. Ayrıca bu makale de geribildirim kavramsal analizi ve performans ve başarı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Geribildirim başarı üzerinde önemli etkileri olmasının yanında geribildirim şekli, nasıl verildiği de başarıyı farklı etkilediği de önemli bir gerçektir. Ayrıca etkili olacağı düşünülen olumlu, olumsuz etkilerini ve zamanlama gibi geribildirim daha etkili hale getirecek şartları da değerlendirerek bir geribildirim modeli teklif edilmiştir. Sonuç olarak da teklif edilen geri bildirim modelinin güvenlik hizmetinde etkililiği sağlamada kullanılmasına değinilmiştir.

Anahtar kelimeler: Geribildirim, performans, iletişim, güvenlik yönetimi, eğitim, performans değerlendirme.

Abstract

Feedback is one of the most powerful influences on performance and achievement, but this impact can be either positive or negative. It is widely recognised that feedback is an important part of the security management, but both managers and security personnel frequently express disappointment and frustration in relation to the conduct of the feedback process. Personnel may complain that feedback on assessment is unhelpful or unclear, and sometimes even demoralising. Additionally, personnel sometimes report that they are not given guidance as to how to use feedback to improve subsequent performance. Even worse, personnel sometimes note that the feedback is provided too late to be of any use or relevance at all. Furthermore, managers express frustration that personnel do not incorporate feedback advice into subsequent tasks. In this article, we examine some of the issues associated with feedback on assessment and provide some guidelines for effective practice. Also this article provides a conceptual analysis of feedback and reviews the evidence related to its impact on performance and achievement. This evidence shows that although feedback is among the major influences, the type of feedback and the way it is given can be differentially effective. A model of feedback is then proposed that identifies the particular properties and circumstances that make it effective, and some typically thorny issues are discussed, including the timing of feedback and the effects of positive and negative feedback. Finally, this analysis is used to suggest ways in which feedback can be used to enhance its effectiveness in security management.

Keywords: Feedback, performance, communication, security management, training, performance evaluation.

¹ Dr., İlçe Emniyet Müdür Yardımcısı, Sorgun İlçe Emniyet Müdürlüğü, Yozgat, kanunisulukus@hotmail.com

GİRİŞ

Geribildirim

İletişim genel olarak; gönderici, alıcı ve mesajdan oluşan bir etkileşim süreci olarak tanımlanır (Harris & Moran, 1987). Gönderici ve alıcı bir kişi olabildiği gibi birden fazla kişi de olabilir. Mesajlar sözlü veya sözsüz olarak iletilebilirler. Alınan mesajlar aynı olsa da kişisel farklılıklardan ve kültürlerden kaynaklı olarak farklı anlamlar oluşabilir (Harris & Moran, 1987). İletişim, dilin doğal yapısına ve insan beyninin sözlü ve sözsüz olarak alınan bilgileri nasıl işlediği temeline dayanır. Basit olarak girdi, çıktı ve geribildirim olarak şekillendirdiğimiz iletişim sürecindeki en önemli öge, anlama, kavrama ve algılama kavramlarının ön plana çıktığı geribildirim sürecidir. Geribildirim, geri dönen mesaj olması sebebiyle iletişimde önemli rol oynar. Geri dönüş mesajı olamadan iletişim tek yönlü kalır ve etkili iletişimden bahsedebilmemiz ancak karşılıklı iki ögenin varlığına bağlıdır. Tek yönlü iletişimde etkili sonuçlar doğurabilir ancak bu iki yönlü iletişimden daha yavaş, durgun ve mesajların karşı tarafın isteklerine kapalı olarak tek yönlü iletilmesi anlamını taşır.

Geribildirim, fizik bilim dalından gelen bir terimdir. Toplumda çoğu alanda geribildirim döngüsüyle karşılaşılır. Örneğin, öğrenme sürecinde geribildirim kavramı çok yaygındır. Geribildirim olmadan öğrenmemiz nerdeyse imkânsızlaşır. Cohen'e göre de geribildirim, öğretim tasarımı içerisinde en güçlü öğrenme aracı olma özelliğini taşımaktadır (Cohen, 1985). Aslında geribildirime bir eylemin, etkinin sonucudur diyebiliriz. Ancak önemli olan istenilen sonuca ulaşabilmektir. İşte geribildirim istenilen sonuca ulaşmada, yapılan eylemde bize ayar yapma imkânını sunar.

Geribildirim, gerçekleştirilen işte alınan ve verilen uygun bilgi olarak değerlendirilebilir. Geribildirim performansı doğru şekilde yönlendirebilmek için, kalite, nicelik ve işin karakteristiği ile ilgili bilgileri sağlar. Geribildirimle sağlanan bilgi, iş ve problemlere doğru bilgiyi sunabilir ve belirli aksaklıklar ve yanlış anlaşılmalara temas edebilir. (Birenbaum&Tatsuoka, 1987; Cheng, Lin, Chen, &Heh, 2005; Cohen, 1985; Kulhavy, 1977; Sales, 1993; Sleeman, Kelly, Martinak, 1989). Geribildirim, uygun olmayan görev stratejilerini, yönetsel hataları ve yanlış anlamaları düzeltmeye yardımcı bilgileri sağlar (e.g., Ilgen et al., 1979; Mason & Bruning, 2001; Mory, 2004.). Geribildirim bu düzeltici, doğrulayıcı fonksiyonu geribildirim gücünün ortaya çıkmasını ve daha belirgin olmasını sağlar. Ve bu belirginlik geribildirimde sunulan bilgilerin seviyesine göre değişir (Goodman, Wood, & Hendrickx, 2004). Diğer bir deyişle, belirgin, ayrıntılı geribildirim, belirli cevap ve davranışların arkasındaki doğruluğu ve kolaylaştırıcı, yardım edici mi ya da direktif verici bir eğilimin varlığıyla ilgili bilgilere ulaşmamızı sağlar.

Ayrıca geribildirimle elde ettiğimiz bilgiler sayesinde iletişimimizin başarılı gidip gitmediğini kontrol edebiliriz. İletişimimizin yanlış gittiğini anladığımızda daha sonraki zamanlarda farklı alternatif yol ve yaklaşımlara gidebiliriz. Davranışlarımızdaki esneklik ve yumuşaklık diğer insanlar üzerinde daha fazla etki yapabilir. Aynı şeyleri tekrar etmemiz iletişimde bize çok faydalı olmaz. Geribildirim daha öncede değindiğimiz gibi bir reaksiyon, tepkidir. Ancak bu tepki iletişimi daha ileriye götürmek, kişiyi anlamaya yardımcı olmak adına kullanılmalıdır. Geribildirim doğru şekilde ve zamanında verilmesi gerekir. Aksi halde geribildirim etkisi azalır. Çünkü geribildirim bilinçaltına yönlendirildiğinde daha etkili olur. Davranışla bilinçaltı arasındaki bağlantı ise ilk dakikalarda aktiftir. Dolayısıyla geribildirim vakit kaybedilmeden yapılması gerekir.

Güvenlik Yönetimi, İletişim ve Geribildirim

Güvenlik yönetimi, güvenlik hizmetinde çalışan insanlar ve onların kurum içindeki ilişkilerini ilgilendiren yönetimin bir parçasıdır. İnsan kaynakları yönetimi, güvenlik hizmeti sunan kurumlarda oldukça önemlidir çünkü güvenlik kuvvetleri devletin görünen bir yüzü, sembolü olarak toplumla ilgilenir. Polis insan kaynakları yönetimi karışık ve ilgi gerektirir çünkü hem çalışan hem de çalışmayan polis personelinin yönetimini içerir. Dinamik personel yönetimimin temelinde, sadece kısa dönemli değil uzun dönemli etkili en uygun sonuçları elde etmek, motivasyonu güçlü, üreten kişilerle işe başlamak ve aynı şekilde devamını sağlamak önemlidir. Üst yöneticilerle ilk kademe yöneticilerinin, ilk kademe yöneticilerle daha aşağıda çalışanların arasındaki iyi iletişim genel örgütsel etkililik ve verimlilik açısından oldukça hayati değer taşır. Karşılıklı güvene dayalı iletişim, çalışanların moral değerlerini de en üst seviyeye çıkararak örgütsel başarıya etki eder. Birlikte iş yaptıkları emrindeki ve maiyetindeki insanlarla açık şekilde iletişime geçemeyen kişiler polis yönetiminde başarılı olamazlar (Garner 1995:165).

Yönetimde, planlama aşaması iletişimle başlamalı ve planlamadan sorumlu görevliler, performans yönetim sistemiyle ilgili yapılacak yenilikleri çalışanların geribildirimlerini de alarak oluşturup kurumda çalışan diğer bileşenlerle paylaşmalıdır. Çünkü çoğu zaman ana değişiklikler içeren uygulanacak yeni sistem çalışanlar üzerinde ilk etapta potansiyel bir korku, tehdit oluşturacaktır. Yönetimde, bir değişim yönetim stratejisi olması gerekir (Mohrman, A. M., Jr., Resnick-West, S. M., & Lawler, E. E. III. 1989). Örneğin, performansla alınan ücret arasında açık bir bağlantı yoksa yeni sistem açık şekilde çalışanları süreci baltalama, direnme veya tehdit etme gibi şeylerle bağlantı kuracaktır. Yeni sistem için, iletişim ve değişim yönetim süreci, açık ve basit şekilde çalışanlara avantajlarıyla anlatılmalıdır. Ayrıca kurumda çalışanlarında yeni sistemle ilgili yorum yapabilmeleri desteklenmelidir.

Başarılı yöneticilerin önemli sorumluluklarından biri de çalışanlarının performansını geliştirmelerine yardımcı olmaktır (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2011). Yöneticiler bu sorumluluklarını bireysel, birim ve kurum seviyesinde performans yönetim sistemini uygulayarak hayata geçirirler (Aguinis, 2009; DeNisi&Kluger, 2000). Performans geribildirimi, yerleşmiş, standart işçi davranışı ve sonuçlarına göre çalışanların geçmiş davranışlarıyla ilgili bilgileri olarak tanımlanabilir. Performans geribildiriminin amaçları; iş memnuniyet, motivasyon ve çalışanların bağlılığı yanında bireysel ve takım performansını geliştirmek denebilir (Aguinis, 2009). Ancak maalesef yöneticiler çoğu zaman performans geribildirimini vermekten kaçınırlar (Aguinis, 2009) ve bu tarz geribildirimlerin çalışanların performansını artırmak yerine daha zararlı olduğunu düşünürler (DeNisi&Kluger, 2000).

Yöneticiler, geribildirim bireysel ve takım performansını artırdığına dair sezgisel katılımları olmasına rağmen, çoğu yönetici etkili bir geribildirim nasıl verileceğini bilmez. Yöneticiler, geribildirim verirken daha çok çalışanların zayıflıklarına odaklanır. Bu zayıflıklar temel alınarak yapılan geribildirimler de çalışanların performansını geliştirmede olumlu etki yapmazlar. Yöneticilerin, geribildirim kullanmanın olumlu sonuçlarına ulaşmaları için çalışanların bilgi, yetenek ve kabiliyetlerinden oluşan olumlu davranış ve sonuçları içeren güçlü yönleri temel alan bir yaklaşım sergilemeleri gerekir.

Takım üyeleri, zayıf üyelerin performanslarına katkıda bulunacakları ortam oluşturmaktadır (Lu et al, 2010). Çalışanlar, dönemsel vb sebeplerle iş hızı arttığında birbirlerine

destek olabilirler. Bazen personel çalıştıkları kişiler değiştiğinde de farklı performans sergileyebilirler.

Çalışanların geribildirimleri; çalışma ortamından, aldıkları eğitimden, işlerinden, takım oluşumunda veya grupların çalışmasında karşılaştıkları problemlerle ilgili memnun olup olmadıklarını ortaya koyar. Çalışanların geribildirimlerinin olumlu yönde gerçekleşmesi önemlidir aksi halde çok düşük geribildirimler olur, hatta çoğu çalışan geribildirimden kaçınır (Brady, 1996).

Her kurum için hedef ve amaçlar öncelikli aktivitelerdendir. Bu hedeflere ulaşabilmek için uygun geribildirimler gereklidir. Geribildirim, kurumda problemlerin belirlenmesine yardımcı olur. Cortez, çalışanlar arasında koordinasyon oluşması ve devamlılığının sağlanmasını kurumlar için en önemli görevler arasında sayar (C. Cortez, et al.,2008). Bunun oluşması içinde kurum yöneticilerinin çalışanlar hakkında sağlıklı bilgilere geribildirimlerle ulaşması gerekir. Böylece çalışanların kendi arasında ve yöneticilerle çalışanlar arasında kuvvetli ilişkiler kurulmuş olur. İster kamu, ister özel şirket olsun tüm çalışma alanlarında yöneticiler, çalışanlarının ortam ve durumlarıyla ilgili geribildirimlere ihtiyaç duyarlar (Timothyand Clinton, 2005). Uygun geribildirimler olmadan bireyler ve kurumlar hedeflerine ulaşamazlar. Çalışanların geribildirimleri şu anki hedeflere ulaşmaya yardımcı olmanın yanında geleceğe yönelik tekliflerle de kurumun geleceğini şekillendirir (Parker and Van Alstyne, 2005). Geribildirimler, çalışanların memnun olmadıkları koşullarla bunlara karşı yönetimin tutumu arasında bir nevi köprü vazifesi görür. Geribildirim, kaliteli ürününün gelişmesine kaynak ve çalışma gücünün performansını güçlendirici etkindir.

Geribildirim, Eğitim ve Performans

Geribildirim ve eğitim, çalışanların performansını daha iyi hale getiren önemli iki faktördür. Eğitim, çalışanlarla çalışma ortamında, çalışanların ana konusu arasındaki eksiklikleri giderme yönünde önemli vazifeler görür. Bunlar çalışanlar arasındaki işbirliği, iş memnuniyeti ve amirlere karşı saygı ve kurallara uyma gibi konuları içerebilir. Dünya çapında önemli kuruluşlar çalışanların performansının devamlılığı için çalışanların işteki performansını artırmaya ve geliştirmeye yönelik birçok eğitim programları düzenlemektedir (Jie and Roger, 2005). Performansı artırmak için verilecek eğitimler de çalışanların seviyesine göre farklılıklar arz eder (Becci, 2006). Eğitim çalışanların sadece zihinsel gelişimlerini geliştirmez aynı zamanda kurum için daha üretici, açık fikirli kişiler olmalarına hazırlar. Topluma fiziksel ürünler üreten şirketler müşteri ihtiyaçlarına göre uygun ürünleri sağlamak için çalışanlarına uygun eğitimler veririrler. Özellikle kendi ürünlerini pazarlayan şirketler müşterilerinin değişen ihtiyaçları doğrultusunda çalışanları eğitmesi gerekir. (Hollenbeck, Derue and Guzzo, 2004).

Eğitim, özellikle kişilerden beklenen performansla şu anki performansları arasındaki açığı kapatmayı amaçlar. Kullanılan eğitim yöntemi daha çok rehberlik ve danışmanlık şeklinde yürütülmesi gerekir. Eğitimi alanların uygulamalı eğitime katılmaları, yetişkin eğitim metotlarının uygulanması önemlidir. Çalışanların, eğitimle gelişen bireysel etkililikleri genel kurumun insan kaynağını geliştirdiği için kurum verimliliğini de etkilemektedir (Jie and Roger, 2005). Eğitim programları aynı zamanda kişilerin işten kaynaklı kaygı ve isteksizliklerinin de azalmalarını sağlayabilir.

Eğitimin, kurumsal hedeflere ulaşmada belirgin rolü vardır (Stone R J. Human Resource Management, 2002). Eğitim dizaynı, kurumda çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleşmelidir (Ginsberg, 1997). Eğitilmiş personelin eğitim almamış personele oranla

performansı daha iyidir (Partlow, 1996). Yapılan birçok çalışma, insan kaynakları yönetim uygulamaları ile kurumsal performans arasında olumlu güçlü bir ilişkinin varlığını desteklemektedir (Purcell et al., 2003). İnsan kaynakları yönetiminin hayati uygulamalarından olan eğitim ve geliştirme programları da çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerine olumlu yönde etki eder (Guest, 1997).

Eğitimde ilk önce kurumsal hedefler doğrultusunda eğitim ihtiyaçları belirlenmelidir. Wognum (2001) ve Torrington et al. (2005) bu ihtiyaçları üç kategoride ele almıştır; 1. Problem çözme, çalışanların performansına odaklanır. 2. belirli çalışma uygulamalarını geliştirme, performans problemlerine bakmaksızın gelişmeye odaklanır. 3. Değişim ve yenileme, strateji değişikliği ya da yeniliklerle yükselebilecek kurumun pozisyonuyla ilgilenir.

Eğitim ihtiyaçlarını belirlemede çok çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Bunlardan en geleneksel olanlarından ikisi; problem merkezli yaklaşım ve karşılaştırmalı yaklaşımdır (Torrington et al. 2005, 390 – 392). Problem merkezli yaklaşımda, yetersiz beceriden kaynaklanan, çözülebilir ve geliştirilebilir herhangi bir performans gücüne odaklanır. Karşılaştırmalı yaklaşımda ise ister yeni ister var olan durum olsun işle ilgili yetkinlikleri birleştirmeye odaklanır.

Güvenlik yönetiminde performansı artırıcı etkili geribildirim metotları

Emniyet teşkilatı, bürokratik ve hiyerarşik bir yönetim örgütlenmesine sahip olmasından dolayı aşağıdan yukarıya ilmişinden çok yukarıdan aşağıya iletişim hakimdir. Yaklaşık iletişimin yarısı yöneticilerin maiyetindeki kişilerle diğer kalan kısmı ise orta kesim amirler, memurlar ve harici kişilerin arasında gerçekleşir. Aşağıya doğru iletişim, işle ilgili talimatlar, performans geribildirimleri vb. ile sınırlıdır. Her kurumda olduğu gibi güvenlik yönetiminde de çalışanların performansı ana ilgi odağıdır. Çalışanların performans değerlendirmeleri için şu anki ve geçmişteki iş performanslarıyla ilgili bilgiler toplanır ve gözden geçirilir.

İster resmi veya ister resmi olmayan geribildirim verilirken temel bazı prensiplere dikkat edilirse, geri bildirim daha etkili olur. Etkili bir geribildirim için, problemler alanların tespiti, çözüm önerilerinin getirilmesi, hareket planlarının oluşturulması ve özel hedeflerin belirlenmesi gerekir. Burada geribildirim yazılı mı yoksa sözlü mü verileceği hususu da önemlidir. Nemeroff ve Wexley (1979), sözlü geribildirim yazılı geribildirimden daha etkili olduğunu belirtmiştir.

Eğer mümkünse geribildirimler özel olarak verilmelidir. Özellikle olumsuz geri bildirimler de buna daha çok dikkat edilmeli, ayrıca kişilerin önceki hataları vb. biriktirilerek değil, hatalar olduğunda zaman geçirilmeden geribildirim verilmelidir. Kişisel özellikler üzerinde değil değiştirilebilir davranışlara odaklanılmalıdır. Geribildirim verirken, geribildirimi veren kişi ben dilini kullanarak kendi davranış tecrübelerinden örnekler vermelidir. Özellikle olumsuz geribildirimlerde alternatif davranış önerilmelidir. Ayrıca verilecek mesajın içeriği düşünülmeli ve sözlü ve sözsüz mesajlar arasında uyum olmalıdır.

Yöneticiler, çalışanların bilgi, beceri ve iş performansıyla ilgili zayıf yönlerini tespit ederler ve çalışanların neyi yanlış yaptıkları, neyi başaramadıklarını belirtip zayıf yönlerinin üstesinden gelerek davranışlarını değiştirmelerini isterler. Bu tarz zayıflıkları esas alan geribildirim mantığında; zayıflıkların, çalışanların geliştirmeleri gereken potansiyel alanları olduğu ve bu problemler onlara bilgilendirildiği zaman onları performanslarını geliştirme yönünde motive eder düşüncesi vardır. Yani böyle bir bilgilendirme, iletişim olmadığında

çalışanlar kendilerini geliştiremez varsayımı vardır (Steelman&Rutkowski, 2004). Zayıflıklara odaklanan geribildirim çalışanların uygun ve yetersiz alanlarını bilgilendirmesine rağmen bu konuda birçok bilimsel çalışma, bu tarz geribildirimlerin istenmeyen başka olumsuz sonuçları doğurduğu sonucuna varmıştır. Örneğin, olumsuz geribildirimler ve eleştiriler genellikle çalışanların memnuniyetsizliği, savunmacı reaksiyon, bireysel performansı geliştirme isteğinde azalma gibi olumsuzluklara yol açmaktadır (Burke, Weitzel, & Weir, 1978; Jawahar, 2010; Kay, Meyer, & French, 1965). Geribildirim verirken zayıf yönler odaklanmak aynı zamanda çalışanlarda geribildirim vermenin olumsuz bir durum olduğu fikrini oluşturur (Gardner&Schermerhorn, 2004). Bu olumsuz sonuçlar, yöneticilerin neden geribildirimi çalışanların performansını artıracak şekilde kullanmadıklarını açıklamaktadır (Kluger&DeNisi, 1996).

Yukarda bahsettiğimiz üzere, geribildirim bazen alıcılar tarafından olumlu olarak kabul edilmez ve bu da yöneticilerde yüz yüze geribildirimde bulunmama sonucunu doğurur. Güvenlik hizmetlerinde de yöneticiler çalışanlara bu sebeplerle bazen geribildirimde bulunmamakta ancak bunların yöneticilerde birikmesi sonucu daha kötü sonuçlar oluşabilmektedir.

Etkili geribildirimi engelleyen çeşitli faktörler vardır. Bunların başında iletişim gelir. Geribildirim aslında bir iletişim sürecidir. Geribildirim olumsuzluklarını düzeltebilmek için gerçek iletişim sürecindeki problemlere odaklanmak gerekir (Higgins et al. 2001, 271). İletişimin tam gerçekleşmesi geribildirim sayesinde olur. Ancak daha önce de bahsedildiği gibi yöneticiler olumlu geribildirimde bulunma ve geribildirimi destekleme konusunda becerikli değildirler. Çalışanların savunmacı tepkilerini minimuma indirerek, etkili nasıl geribildirimde bulunacaklarını bilemediklerinden dolayı geribildirimi destekleyecek davranışlara cesaret edememektedirler. Geribildirim sürecinin iyi işleyebilmesi için yönetici ve çalışanların sorumluluğu paylaşarak iki yönlü iletişim sürecini işletmeleri gerekir (Wexley, K. N.1986 & Cederblom, D. 1982). Özellikle EmniyetTeşkilatıgibi katı hiyerarşinin hakim olduğu kurumlarda bu iki yönlü iletişimi başlatacak kişi genellikle yönetici olması gerekir. Performans geribildirim sürecinin etkili işlemesi için yönetici ve çalışanların rol ve sorumluluklarıyla ilgili eğitim almaları önemlidir. Yöneticilerin sorumlulukları arasında geribildirimlerin yapıcı, içten ve zamanında olmasını sağlama, çalışanların sorumlulukları arasında da performansının nasıl olduğu hakkında geribildirimi talep etme ve aldığı geribildirimi tepkisiz kabullenebilme sayılabilir. Araştırmalar geribildirim, olayın hemen ardından verilmesi gerektiğini vurgular (Wexley, K.N. 1986). Ancak geribildirim vereceğimiz kişinin olayın olumsuz etkilerini biraz kaybetmesi için olayın durumuna göre makul süre beklenmelidir. Bir şey olduktan dokuz ay sonra verilen geribildirim de çalışana yardımcı olmaz. Geribildirim süreci devam eden iş rutinin bir parçası olmalı ve resmi olmayan bir şekilde verilmelidir. Araştırmalarda resmi olmayan geribildirim performans seviyesinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir (Wexley, K.N. 1986, Cederblom, D.1982 & Cawley, B. D.,Keeping, L. M., &Levy, P. E. 1998).

Zayıf yönleri esas alan geribildirim aksine güçlü yönleri temel alan geribildirim birçok avantajı vardır. Örneğin, güçlü yönleri esas alan geribildirim, bireysel katılım ve iyi olmayı sağlar (Clifton&Harter, 2003; Seligman, Steen, Park, &Peterson, 2005). Aynı zamanda çalışanların verimliliği geliştirme isteğini artırır (Jawahar, 2010). Buna ilaveten, çalışanların iş tatminini, özgürlük algılarını artırır ve yöneticilerin yardımsever ve yapıcı davranışları iş performansını geliştirir (Burke et al., 1978; Seligman&Csikszentmihalyi, 2000).

SONUÇ

Güçlü yönleri esas alan performans geribildiriminin etkili olması için çeşitli araştırmalara dayalı teklifler aşağıda sıralanmıştır.

1. Tamamen zayıf yönleri tartışmayı terk etmemeli ancak çalışanların yeteneklerinden ziyade bilgi ve becerilerine odaklanılmalıdır. Çünkü bilgi ve beceriler öğrenilip geliştirilebilir ancak yetenekler bireyseldir.

2. Yöneticilerin geribildirim anlayışı ve uygun bir tarzda vermeleri gerekir (Steelman & Rutkowski, 2004). Bunun için çalışanların güçlü ve zayıf yönleri uygun oranda kullanılarak geribildirim verilmelidir. Yani her bir olumsuz geribildirim için en az üç olumlu geribildirim verilmelidir (Bouskila-Yam & Kluger, 2011).

3. Böylece çalışanlar geribildirim sürecine dahil olarak, verilen geribildirimlerden memnuniyetleri artar ve savunmacı davranışları azalır (Cawley, Keeping, & Levy, 1998).

4. Geribildirimler doğru ve spesifik olmalıdır. Belirli iş davranış ve sonuçları üzerinden geribildirim verilmeli, kişisel özelliklere değil (Goodman, Wood, & Hendrickx, 2004). “İyi iş, bugün mücadele ediyorsun, hızlan” gibi genellemelerde bulunmaktan kaçınmak gerekir. Belirli bir davranışa özgü olmayan mesajlar yerine doğru şekilde ulaşmaz (Aguinis, 2009). Geribildirimlerin belirgin olmasının yanında doğru olması da çok önemlidir (Elicker, Levy, & Hall, 2006; Steelman & Rutkowski, 2004). Doğruluğu artırmanın bir yolu da doğru delillerle hareket etmektir (Jawahar, 2010). Kulaktan duyma, doğruluğuna emin olmadığımız dedikodularla geribildirim verilmez.

5. Yöneticilerin geribildirim verirken çalışanların olumlu davranış ve sonuçlarının kurumda çeşitli seviyelerde ortaya çıkan olumlu sonuçlarla bağlaması önemlidir (Aguinis, 2009). Aksi halde çalışanlarda yapmış oldukları olumlu davranışların sonucunun önemli ve yararlı olmadığı fikri oluşabilir.

6. Yöneticilerin, çalışanlarla ilgili gelişme planı hazırlayarak, belirli zaman periyodunda gelişmeyi takip etmesi gerekir. Bu önlemler çalışanlar tarafından geribildirimlerin ciddiye alındığı hatırlatacaktır.

7. Sadece yöneticilerin personele yönelik geribildirimleri performansı artırmaz aynı zamanda yöneticilerin çalışanların düşüncelerini alması, onların düşüncelerine değer vermesi, geribildirimlerini dinleyerek değerlendirmesi de çalışanları memnun eder ve iş motivasyonunu artırır.

8. Geribildirim alan kişi geribildirimi bir hediye olarak değerlendirmelidir çünkü geribildirim sayesinde değiştirilmesi gereken yönlerimizi öğreniriz. Geribildirimler her iki taraf içinde yararlı olmalıdır.

9. Geribildirim vermeden önce, niçin geribildirim verdiğimizizi iyi belirlemeliyiz. En iyi geribildirim, çalışanların başarısına katkı sağlayacak, performansının devamını sağlayacak ve yeni bir beceri geliştirmesine yardımcı olacak geribildirimdir.

10. Çalışanlar yapılan geribildirim karşısında savunmacı veya mazeret üretici bir hal almışlarsa; çalışanları göz teması kurarak dinle, sebebi belirlemeye çalışmak için “daha da bahset, bu sonuca nasıl vardın? Gibi kişiyi açıcı sorular yönet. Problemi çözmeye çalışma, nasıl çözülebileceğini sor.

11. **Geribildirim sandviç tekniği:** Geribildirimde bulunurken direk olarak olumsuz geribildirimlerin yerine sandviç tekniğini kullanarak önce olumlu daha sonra olumsuz ve en

sonunda da olumlu ifadelerle geribildirim tamamlamak gerekir. Bu şekilde geribildirim alan kişi kendisine direk olumsuz geribildirimler almadığı için savunma pozisyonuna geçmeyecek ve hatta olumsuz geribildirimler esnasında da daha az savunmacı olacaktır (Foster & Lloyd, 2007). Bu tekniği uygularken ilk olarak normal işle ilgili olumsuz olmayan ifadelerle başlanılabilir (Foster & Lloyd, 2007).

Bu teknik üç aşamada gerçekleşir.

1. Önce çalışanlara işle ilgili övgü ve iltifatta bulunulur. **(OLUMLU)**
2. Olumlu bir tarzda geribildirimler (geliştirilebilir alanlarla ilgili) verilir. **(GELİŞTİRİLEBİLİR YÖNLER)**
3. Olumlu ifadelerle geribildirim tamamlanır. İyi yaptığı yönlerle temas edilir. **(OLUMLU)**

Bu geribildirim modeli insanların davranışlarını değiştirmelerine yardımcı olur. İlk görünüşte çok dürüstçe gelmeyebilir ancak araştırma sonuçları ve tecrübeler işe yaradığını göstermektedir. Çünkü insanlara devamlı olumsuz ifadelerle işindeki davranışlarını değiştirmesi telkini kişiyi savunma durumuna sürüklemektedir. Bu teknikle alıcılar kendi gelişmeleriyle ilgili olumlu düşünceler içine girerek performanslarını gerçekten artırma eğilimine girmektedirler. Güvenlik hizmeti sunan yöneticilerinde personelin bireysel ve takım performansını artırmak için bu tekniğe başvurmaları gerekir. Çalışanlar, neyi iyi neyi yanlış yaptıklarını bilmek isterler ancak bunu duyma tarzları onlar için önemlidir. İşte geribildirim metodu yöneticiler için önemli bir araçtır.

KAYNAKLAR

- Aguinis, H. (2009). Performance management (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—and why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503—507.
- Becci Newton, (2006) "Training an age diverse work force", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38 Iss: 2, pp.93 – 97.
- Birenbaum, M., & Tatsuoka, K. K. (1987). Effects of “on-line” test feedback on the seriousness of subsequent errors. *Journal of Educational Measurement*, 24(2), 145–155.
- Bouskila-Yam, O., & Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21(2), 137—147.
- Brady, Laurie (1996) "Peer assistance for principals: training, observation and feedback", *Journal of Educational Administration*, Vol. 34 Iss: 2, pp.54 – 63.
- Burke, R. J., Weitzel, W., & Weir, T. (1978). Characteristics of effective employee performance review and development interviews: Replication and extension. *Personnel Psychology*, 31(4), 903—919.

- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615—633.
- Cederblom, D. (1982). The performance appraisal interview: A review, implications, and suggestions. *Academy of Management Review*, 7, 219-227.
- Cheng, S. Y., Lin, C. S., Chen, H. S., & Heh, J. S. (2005). Learning and diagnosis of individual and class conceptual perspectives: An intelligent systems approach using clustering techniques. *Computers & Education*, 44(3), 257—283.
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 111—121). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cohen, V. B. (1985). A reexamination of feedback in computer-based instruction: Implications for instructional design. *Educational Technology*, 25(1), 33—37.
- Cortez, C., Nussbaum, M., Woywood, G., and Aravena, R. (2008). *Learning to Collaborate by Collaborating: A Face to Face Collaborative Activity for Measuring and Learning Basics about Teamwork*, Blackwell Publishing Limited. *Journal of Computer Assisted Learning*, 25, pp. 126-142.
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14(1), 129—139.
- Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The role of leader member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32(4), 531—551.
- Foster, S. L., & Lloyd, P. J. (2007). Positive psychology principles applied to consulting psychology at the individual and group level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 30—40.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R., Jr. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270—281.
- Garner, Gerald W., (1995) *Common Sense Police Supervision: A How-To Manual For The First-Line Supervisor*, 2nd ed., Charles C Thomas Publisher, Springfield, Illinois,
- Ginsberg, L. (1997). "Training for the long haul". *Computer Shopper*. Vol: 17, p: 4
- Goodman, J., Wood, R. E., & Hendrickx, M. (2004). Feedback specificity, exploration, and learning. *Journal of Applied Psychology* 89(2), 248—262.
- Guest, D. (1997). "Human resource management and performance: a review and research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 263-76.
- Harris, P. R. & Moran, R. T. (1987). "Managing Cultural Differences," 2nd ed., Houston: Gulf.
- Higgins, R. & Hartley, P. & Skelton, A. 2001. Getting the Message Across: The Problem of Communicating Assessment Feedback. *Teaching in Higher Education*, Vol. 6, No. 2, 2001. 269-274.

- Hollenbeck, J.R., DeRue, D.S., and Guzzo, R. (2004). Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training and team task design. *Human Resource Management Journal*, 4, 353-366.
- Ilggen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349—371.
- Jawahar, I. M. (2010). The mediating role of appraisal feedback reactions on the relationship between rater feedback-related behaviors and rate performance. *Group and Organization Management*, 35(4), 494—526.
- Jie, Shen and Roger, Darby (2006). “Training and Management Development in Chinese Multinational Enterprises”, *Employee Relations* Vol. 28, No. 4, pp. 342-362.
- Kay, E., Meyer, H. H., & French, J. R. P., Jr. (1965). Effects of threat in a performance appraisal interview. *Journal of Applied Psychology*, 49(5), 311—317.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. S. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a metaanalysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254—284.
- Kulhavy, R. W. (1977). Feedback in written instruction. *Review of Educational Research*, 47, 211–232.
- Lu, J.F., Tjosvold, D., and Kan Shi. (2010). Team Training in China: Testing and Applying the Theory of Cooperation and Competition, *Journal of Applied Social Psychology*, 40(1), pp. 101-134.
- Mason, B. J., & Bruning, R. (2001). Providing feedback in computer-base dinstruction: What the research tells us. Retrieved February, 15, 2007, from [http://dwb4.unl.edu/dwb/ Research / MB / MasonBruning.html](http://dwb4.unl.edu/dwb/Research/MB/MasonBruning.html).
- Mohrman, A. M., Jr., Resnick-West, S. M., & Lawler, E. E. III. (1989). *Designing performance appraisal systems: Aligning appraisals and organizational realities*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mory, E. H. (2004). Feedback research review. In D. Jonassen (Ed.), *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 745–783). Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Nemeroff, W. F. ve Wexley, K. N. (1979). An exploration of the relationships between performance interview characteristics and interview outcomes as perceived by managers and subordinates. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 25-34.
- Parker G, Van Alstyne, M. (2005). Two-sided network effects: a theory of information product design. *Management Science* 51: 1494-1504.
- Partlow, C.G. (1996). "Human-resources practices of TQM hotels", *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 37 No.5, pp.67-77.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black-Box*. Research Report, CIPD, London.

- Sales, G. C. (1993). Adapted and adaptive feedback in technology-based instruction. In J. V. Dempsey & G. C. Sales (Eds.), *Interpretive instruction and feedback*. EnglewoodCliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5—14.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410—421.
- Sleeman, D. H., Kelly, A. E., Martinak, R., Ward, R. D., & Moore, J. L. (1989). Studies of diagnosis and remediation with high school algebra students, *Cognitive Science*, 13, 551—568.
- Steelman, L. A., & Rutkowski, K.A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 6—18.
- Stone R J. (2002), *Human Resource Management 2nd Edition*, JhonWiley&Sons 2002.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. 6th Ed. London: PrenticeHall.
- Wexley, K. N. (1986). Appraisal interview. In R. A. Berk (Ed.), *Performance assessment* (pp. 167-185). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Wognum, A. A. M. (2001). Vertical Integration of HRD Policy within Companies. *Human Resource Development International* 4,3, 407—421.