

GERİBİLDİRİM

Engagement

Yöneticiler, eğitmenler ve ekip üyeleri için; çalışanların gelişimini destekleyen, ilişkileri geliştiren ve motivasyonu artıran geribildirim teknikleri

Mayk Pezet

"Performans artırıcı geribildirimin nasıl verileceğini açık şekilde ortaya koyan, her yöneticinin araç setinde bulunması gereken eşsiz bir rehber. Yapılandırılmış geribildirimin, çalışan motivasyonunu ne denli artırdığını açıklarken, uygulama sürecinin etkin şekilde yürütülebilmesi için, saygın akademisyenlerce yapılmış araştırmaları herkesin kolayca anlayabileceği bir dille aktarıyor."

Sue Gill, Salford Business School, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

"Geribildirim sürecinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için, kusursuz ve özet şekilde hazırlanmış bir kılavuz. Geribildirim ilişkisinde, kişiler arası ilişkilerin temeli olarak, inanç ve değerlere saygıyı öne çıkaran kitapta; geribildirim becerisi, uygulanabilir ve etkili ipuçlarıyla birlikte, son derece kolay ve anlaşılır şekilde sunuluyor."

David Harrison, Direktör, Kendal Specsavers

GERİBİLDİRİM

Feedback

First published as the Decision Making by Neil Russell-Jones (c) Neil Russell-Jones 2017.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ 5
Kıssadan hisse, bu kitap kimin için yazıldı, düzenli geribildirim, engelleyici faktörler, yapılan doğru sanılan yanlışlar, katılım neden önemli



GERİBİLDİRİM KAVRAMI 15
Geribildirim nedir ve kim verir, geribildirim yaklaşımları, geribildirim konuşmaları



ALGI 21
Genel bakış, büyüteç, diğer çarpıtmalar, çıkarım, çıkarım merdiveni, atıflar, boynuz veya hale, becerilerinizi geliştirme, suçu başkasına atma oyunu, gözlemci-aktör etkisi, neden sonuç ilişkisi, algılarınızı yönetmek



GERİBİLDİRİM OLUŞTURMA 45
Genel bakış, güvenilirlik, dilin anlaşılırlığı, sıfat kullanımı, davranışları tanımlama, olumlu ve olumsuz geribildirim, sonuç ve süreç geribildirimi, karşılaştırmalı ve değerlendirici geribildirim, geribildirimin etkin hale getirilmesi, özet



GERİBİLDİRİM TEKNİKLERİ 71
Genel bakış, geribildirim sözleşmesi, bire bir görüşmeler ve gruplar için bir dizi farklı teknik



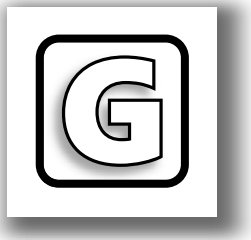
YAPICI GERİBİLDİRİM KONUŞMASI 91
Genel bakış, örnek, tepkilere karşı yapılması gerekenler, hedefler, yapıcı yaklaşım, beklentilerinizi yönetmek, sürpriz veya itibar kaybı, konuşmayı dengelemek, koruma stratejileri, dinamiklerle çalışmak, destek ve zorlama, özet



HAYALİ GERÇEĞE DÖNÜŞTÜRMEK 115
Amaçlar, amaçları etkileyen unsurlar, inancın gücü, hedeflerde netlik, arzuyu artırma, itme ve çekme soruları, sor-teklif et-gözden geçir



TEŞEKKÜR
Bana olan inancı için Sue'ya, kitabı yazarken verdiği cesaret ve destek için Hil, JP ve Louis'e teşekkür ederim.



GİRİŞ

"Benim tavsiyem: Kendiniz için endişelenmek yerine sizin için çalışanlara iyi bakın; onların başarısı sizi de mükemmele götürecek."

HSM Burns
Eski Başkan, Shell Oil

KISSADAN HİSSE

Etkili geribildirim verme yeteneği, son yıllarda en kritik yönetim becerilerinden biri oldu. Neden?

Bir nedeni maliyetler... 2008'deki bankacılık krizinin tetiklediği ekonomik gerileme, sert bir rekabete, harcamalar ve kârlılığa yeniden odaklanılmasına neden oldu. Birçok kurum, kârlılığın arttığı dönemlerde düşük performansın fark edilmediğini ve dikkate alınmadığını anladı. Düşük performans, gelir kaybı anlamına gelir ve arada kaybedilen fırsatların maliyeti çok daha ağırdır. Yüksek performans standardı, yıllık incelemeye bırakılabilecek bir konu değildir. Sık ve sürekli geribildirim çok büyük önem taşır.

Geribildirimin son zamanlarda öne çıkmasının bir başka nedeni de işgücüne giren yeni neslin yarattığı potansiyel. Sosyal ağlar ve hızlı iletişim yoluyla sorunların nasıl çözebileceğini, yeni pazarlara nasıl ulaşabileceğini anlamış oldukları için, çalıştıkları kuruma da rekabet avantajı kazandırıyorlar. Bu nesil, performansının nasıl olduğunu anlamak için, günlük geribildirim almayı **bekliyor**.

KISSADAN HİSSE



İngiltere'de çalışan davranışları üzerine yapılan bir CIPD çalışması, aşağıdaki şaşırtıcı sonuçlara ulaştı:

Yüzde 33 oranında çalışan, performansı hakkında nadiren geribildirim aldığını veya hiç geribildirim almadığını ifade ediyor

Yüzde 40 ioranında çalışan, işlerinin önemli olmadığını veya çok az önemli olduğunu düşünüyor

İşgücünün üçte biri, temel bir hakkından mahrum bırakıldığını hissediyorsa bunun maliyeti nedir?

Saratoga Enstitüsü tarafından 19.700 kişi üzerinde yapılan bir anket çalışmasında, şu sonuçlara ulaşıldı:

- Çalışanlarının daha çok parasal konulardan dolayı istifa ettiğini düşünen işverenlerin yüzdesi ▷ ***89***
- Parasal konulardan dolayı istifa eden çalışanların yüzdesi ▷ ***12***

Gelişime yardımcı olacak geribildirim ve koçluk eksikliği, en çok belirtilen üçüncü istifa nedeniydi. Birinci ve ikinci nedenler, yaptıkları işin iş tanımına uymaması veya becerilerine uygun olmamasıydı.

BU KİTAP KİMLER İÇİN YAZILDI?



Bu kitap, geribildirimin önemini anlayan ve bu konuda becerisini daha da geliştirmek isteyen yöneticiler, eğitmenler ve çalışanlar için yazıldı. Motivasyon sağlamak, potansiyeli geliştirmek ve etkili iş ilişkileri kurmak için, geribildirim yapılması gerektiğine inananlar için yazıldı.

Kitap, geribildirimi, kişinin performansı hakkında bilgi vermek olarak tanımlayan geleneksel yaklaşım üzerine kurulu. Geribildirim, bir kişinin performansı hakkındaki bilgiden ibaret olsa da ilişkiyi etkileyen ve bazıları üzerinde **sizin** de etkinizin olduğu çok sayıda değişken içerir. Aynı zamanda, yaptığınız geribildirimle ne demek istediğiniz ve ne amaçladığınız da sizinle ilgili bir "izlenim" yaratır.

Etkili geribildirim; bu değişkenleri dikkate almanızı, alıcıyla işbirliği içinde çalışarak katılımcı, yanlış yorumlamaları en aza indiren ve geribildirimin kabul edilmesini sağlayan bir ilişki kurmanızı gerektirir.

DÜZENLİ GERİBİLDİRİM GEREKSİNİMİ



Düzenli geribildirim, etkili öğrenme ve performans açısından büyük önem taşır, çünkü:

- Beceri, yetenek, bilgi, deneyim, yetkinlik ve özgüveni geliştirir
- İstenilen davranışları pekiştirir
- Algıları değiştirir

Düzenli geribildirim, aynı zamanda:

- İşyerinde rol kaygısını azaltır; beklendiği gibi performans gösterildiği konusunda çalışana güvence sağlayarak, işe odaklanmasını sağlar
- Kurumun, en değerli varlığının çalışanlar olduğu konusundaki inancını gösterir
- Yönetici ve personel ilişkisinde önemli bir yapı taşı oluşturur
- İşlerin ve önceliklerin kurumsal hedefler ve ihtiyaçlar yerine, yalnızca kişisel bakış açısından değerlendirilerek yürütülmesini engeller
- Yüksek performans gösteren kişilerin, gelişimi ve ilerlemesine yardımcı olacak bilgi ihtiyaçlarını karşılar
- Performans yetersizliğinin, performans sorununa dönüşmesini önler

ENGELLEYİCİ UNSURLAR

İşyerinde huzur, performans yönetimi ve yeteneklerin artırılması açısından düzenli geribildirim gerekliyse, neden yeterince yapılmıyor? Karşılaştığım nedenlerden bazıları aşağıda yer alıyor:

Kişisel inançlar

Kişisel inançlar, geribildirim vermemek için güçlü argümanlar sağlar, örneğin:

- *Ekibim ne zaman iyi iş çıkardığını bilir; kendileriyle sadece işi kötü yaptıklarında konuşurum*
- *Çok fazla övgü duymuş olacak*
- *Geribildirim, beni işimi yapmaktan alıkoyuyor; ayrıca İK bunun için var*

Eğitim ve deneyim eksikliği

Birçok kişi, ne hakkında ve nasıl geribildirim yapılacağı hakkında yeterli bilgiden yoksundur. Özellikle yeni terfi eden yöneticiler, geribildirim becerisi konusunda yetersiz eğitim almış veya bu beceriye sahip olduğu varsayılmışsa, nihayetinde nasıl geribildirim vermesi gerektiğini de "tahmin yürüterek" bulur.



ENGELLEYİCİ UNSURLAR

Geçmiş deneyimler
Duygusal tepkiler, yanlış anlamalar veya çatışmalar gibi olumsuz geribildirim deneyimleri, bazı yöneticileri durumun tekrarlanmasından korkutur.

Kültürel/Kurumsal normlar
Yıllık değerlendirme dışında, düzenli geribildirimin değeri kurumda vurgulanmaz. İyi uygulamalar konusunda liderler model olmaz ya da bu konuda çalışanları teşvik etmez.

Baskı
İnsanlar her zaman hedeflerine ulaşma baskısı altındadır. Kurum da düzenli geribildirimi teşvik etmiyorsa, geribildirim veya koçluk yoluyla personelin geliştirilmesi için zaman ayrılması, "asıl" işi geciktiren gereksiz bir yük gibi görülebilir.



DOĞRU SANILAN YANLIŞLAR



Çok sık karşılaştığım bir yanılgı, insanların otomatik olarak kendilerine verilen geribildirime uygun şekilde yanıt vereceği inancıdır. Örneğin, insanlar olumlu geribildirimle motive olacak, olumsuz geribildirimdeyse olumsuz davranışları azaltacak ya da bunlardan tamamen vazgeçecektir.

Bu yanılgının nedenlerinden biri, geribildirim yapan kişinin, alıcının konuyu nasıl yorumladığını kontrol edebileceğini sanmasıdır. Diğer bir neden, geribildirim literatürünün "genetiğinde" yatıyor. Popüler literatürün çoğunun türetildiği ilk araştırmalarda, geribildirim mekanik bir bakış açısıyla yorumlanmıştı. Olumlu geribildirim işleri yoluna koyarken, olumsuz geribildirim de yanlışları ortadan kaldırıyordu. Bu ilkeler, geçen yüzyılın başlarından ortalarına kadar devam eden, komuta ve kontrol yönetim felsefesi/literatürüyle de uyum içindeydi.

Ancak insanlar birer makine olmadığı için, geribildirimin olumlu ya da olumsuz olarak algılanıp algılanmadığı da kişiye, kendi değer, inanç, koşullar ve sizinle ilgili deneyimlerine bağlı olacaktır.

DOĞRU SANILAN YANLIŞLAR

Tipik bir yanılgı örneği aşağıda sunuluyor.

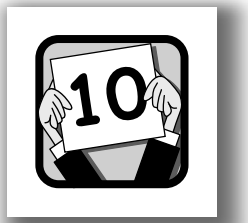
> Sue'nun yöneticisi Phil, genelde işler ters gittiğinde performansı hakkında yorum yapardı. Fakat Phil bir gün bir eğitim kursundan işe döndü ve şunları söyledi:
>
> "*Sue, bu hafta harika bir iş çıkardığını bilmeni istiyorum.*"
>
> Geribildirim gerçekte olumlu olsa da Sue için demotive ediciydi. Pek çok farklı iş yapmıştı ve sonrasında da aynı şekilde yapmak için, neyi iyi yaptığını bilmek istiyordu. Daha fazla ayrıntı istemesine rağmen, alabildiği tek şey aynı genel geribildirim oldu.

Kuşkusuz yönetici iyi niyetliydi ve olumlu geribildirimin Sue'yu demotive edebileceğini düşünmemişti. Ancak, Phil ayrıntı vermekten, Sue'nun gerçekte neyi iyi yaptığını anlatmaktan da kaçınıyordu. Sue açısından bunun anlamı, **yaptığı** işlerin içtenlikle takdir edilmesinden ziyade, eğitim kursunda öğrenilmiş bir tekniğin üzerinde deneniyor olmasıydı.

KATILIM NEDEN ÖNEMLİ?

Aldığı geribildirim, Sue'nun ilgisini çekmedi. Katılım, kişiyi memnun etmenin aksine, kişinin takdir edildiğini, işe dahil olduğunu hissetmesini sağlar. Sürece katılımı sağlanan insanlar, yaptığı işe kendini daha çok verir ve işini daha severek yapar. Bunun neticesinde kurum da gelişir.

Bir kurumda katılımcılığı etkileyen temel unsur, insanların sizinle, yani yöneticisiyle ilişkisidir. Bu ilişki, yaptığınız veya yapmadığınız geribildirim konuşmalarındaki ortak paylaşım, kalite ve kişiye sağladığı faydaya göre şekillenir. Gerçek geribildirim, insanları, yaklaşımlarını, becerilerini, hedeflerini ve katkılarını takdir ettiğinizi gösterir. Takdir görme, katılım için önemli bir yapı taşıdır.



GERİBİLDİRİM KAVRAMI

"İlerlemek değişimdir ve değişim risk içerir;
bilinenden bilinmeyene doğru gidilmesini gerektirir."

George Shinn
Amerikalı basketbol koçu



GERİBİLDİRİM

Geleneksel olarak, kişinin performans geribildiriminde bir yargıda bulunulmaması gerektiği söylenir. Bununla birlikte, olayları algılama şeklimiz nedeniyle, geribildirim hiçbir zaman yargı olmadan yapılamayacaktır. Bu konuya üçüncü bölümde tekrar döneceğiz. Algılar dışında da amaçladığınızdan farklı etkiler yaratabilecek başka değişkenler bulunuyor.

1. Belirgin değişkenler

- Geribildirimde kullanılan kelimeler ve verilen örnekler
- Geribildirim yapılan yer, örneğin halka açık veya özel
- Geribildirim yapmanız gereken resmi süreçler, örneğin yetkinlikler
- Kurumsal sistemler, örneğin aylık değerlendirmeler
- İstenen işlerin nihai sonuçları, örneğin hedefler, eylemler
- Geribildirim içeriği hakkında önceden yapılan anlaşma

GERİBİLDİRİM

Yarattığınız izlenim üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmakla birlikte, daha az belirgin unsurlar da bulunuyor.

2. Belirsiz değişkenler

- Konuşma tarzınız, tonunuz, jestleriniz vb.
- Kişinin performansını açıklarken ulaştığınız yargılar
- İlişkinin derinliği ve güven derecesi
- Kişiye karşı yaklaşımınız, geribildirim geçmişiniz, performansında genel olarak neyi fark ettiğiniz (genelde yanlış mı yoksa doğru mu yaptığı)
- Geribildirime karşı kişisel tutumunuz (değerlendirme rahatsızlık mı veriyor, yoksa bir fırsat mı sunuyor?)
- Daha köklü kültürel unsurlar (herkesin sorgusuz sualsiz uyması bekleniyor mu?)





GERİBİLDİRİMİ KİMLER VERİR?

Resmi ve gayri resmi geribildirim çeşitli kaynaklardan gelebilir:

- Diğer insanlar, meslektaşlar, yöneticiler, arkadaşlar, aile
- İşyeri; örneğin ölçümler, istatistikler
- Bireyin kendisi; kişi, deneyimi zihinsel olarak değerlendirip gözden geçirirken, kendi performansı hakkında sürekli geribildirim üretir





GERİBİLDİRİM YAKLAŞIMLARI

Olumlu veya olumsuz gibi farklı geribildirim yaklaşımları, dördüncü bölümde ele alınmaktadır. Bununla birlikte, geribildirim genellikle şu üç yaklaşım çerçevesinde yapılır:

- **Gayri resmi geribildirim** - günlük konuşmaların spontane bir parçası olarak, örneğin o an akla gelen yorumlar, takdir edici övgüler
- **Resmi geribildirim** - belli kuralları olan bir görüşmede, kişinin performansının bir sistem çerçevesinde değerlendirilmesi
- **Üretken geribildirim** - geribildirimin bir sonucu olarak, verici ve alıcı tarafların kişisel ve/veya sistem açısından değişiklik yapmaya hazır olduğu karşılıklı değişim



GERİBİLDİRİM GÖRÜŞMELERİ

Bu kitabın amacı, iş günü veya haftasının düzenli ve beklenen bir parçası olan gayri resmi veya üretken geribildirim görüşmelerini, müştereken tasarlamaya teşvik etmektir. Kitap size şu konularda yardımcı olacaktır:

- Kendinizden başlamanız gerektiğini anlamak; kendi algılarınızı, çarpıtmalarınızı vb. nasıl yöneteceğinizi öğrenene kadar, geribildiriminiz dikkate alınmayacak ve kabul görmeyecektir
- Atıfta bulunduğunuz konuların (yaptığınız varsayımlar) geribildirim üzerindeki etkisini anlayarak karşı tarafı suçlama eğilimini kontrol edin
- İşe yarar ve değer yaratan geribildirim verin
- Bir dizi popüler geribildirim tekniği arasından seçim yapın
- Katılımcı ve gelişime imkân tanıyan geribildirim görüşmeleri yapın
- Geribildirim görüşmesi sonrası performansı destekleyin

Ortaklaşa tasarlanmış bir geribildirim ilişkisi, görüşmede ortaya çıkan **dinamiklere karşı değil, bu dinamikler dahilinde** çalışmanıza yardımcı olacak, gerek dinlenme gerekse de kabul edilme olasılığını artıracaktır.



ALGI

"Her zaman gördüğümüzü söylemeliyiz. Her şeyden önce, ki bu daha da zor, ne görüyorsak her zaman onu görmeliyiz."

Charles Peguy
Fransız şair ve deneme yazarı

GENEL BAKIŞ

İnsanlar, güvenilir bulmadığı veya doğru olduğuna inanmadığı geribildirimi kabul etmez. Kabul görmeyen veya çok az kabul gören bir geribildirim etkili olmuş mudur?

İyi geribildirimin temelinde, gözlemlerinizin bir sonucu olarak oluşturduğunuz **yargıların**, yani algılarınız olduğunun anlaşılması önem taşır. Yanlış anlamalar büyük ölçüde ilgili taraflar arasındaki algı farklılıklarından kaynaklanır.



Çoğu insan algıları veya bunun etkileri üzerinde fazla düşünmez. Yapılan araştırmalar da insanların çoğunun, herkesin algısının kendi algısına benzer olduğunu varsaydığını gösteriyor.

GENEL BAKIŞ



Algılarınız, sizin kendi deneyimleriniz, ihtiyaçlarınız, değerleriniz ve beklentilerinizle şekillenir. Bu sadece dikkatinizi yoğunlaştırdığınız konuları değil, yargı oluşturmak için bilinçaltında kurduğunuz hikâyeleri de etkiler ve çarpıtır. Bu benzersiz çarpıtma farkları nedeniyle, hepimiz dünyayı farklı görüyoruz. Bununla birlikte, meslektaşlarımız bir konuyu bizden farklı gördüğünde, çok büyük bir şaşkınlık hissedebiliyoruz!

Bu çarpıtmalardan bazılarını fark ederek ve bazı basit teknikleri kullanmayı öğrenerek, algısal farklılıkları azaltabilecek ve sonucunda geribildiriminizi daha etkin hale getirebileceksiniz. Size yardımcı olmak için bu bölümde şu konular ele alınacaktır:

- Algınız üzerinde büyüteç etkisi
- Detaylar eklemek için yaptığınız çıkarımlar
- Bir şeyin nedenlerini açıklarken atfettiğiniz konular
- Boynuz veya hale etkisi
- Gözlemci-aktör etkisi

BÜYÜTEÇ



Algınızı yönetmenin ilk adımı, sadece çevrenizde olup bitenleri değil, aynı zamanda olayları açıklamak için yazdığınız hikâyeleri de kaçınılmaz bir şekilde çarpıttığınızı kabul etmektir.

Bu tür çarpıtmalar, dikkatinizi çeken konuları da etkiler. Bir büyüteç gibi, dikkatinizi bir durum içindeki ayırt edici özelliklere, yani belli insanlar ve davranışları üzerine yoğunlaştırırken, çevredeki diğer her şeyle ilgili farkındalığınız da azalmaya başlar.

Büyüteç çarpıtması da bu şekilde baktığınız insanları ve yaptıklarını açıklarken yarattığınız hikâyede, hatırlayacağınız en belirgin konunun, çevresel diğer her şeyden bağımsız olarak, sadece bu insanlardan ibaret olmasıdır. Geribildirim açısından bunun anlamı da kararınızın dengesiz olabileceğidir; çünkü aklınızdaki konular, çevredeki diğer faktörlerden ziyade, kişinin yapmış olduklarıyla sınırlı olacaktır.



BÜYÜTEÇ



Aşağıdaki örneğe bakalım:

Derek çok yetenekli bir yönetici olsa da yöneticilik tarzı diğerlerine göre farklıydı ve bu konu herkesin dikkatini çekiyordu. Projesi zaman ve kârlılık açısından geride kaldığında, herkes bunun yönetim tarzından kaynaklandığını düşündü. Şirkette geri plana itildi ve sonrasında da işten ayrıldı.

Ancak daha sonra yapılan bir araştırma, başarısızlığa yol açan faktörlerin, Derek'in projeye katılmasından çok daha önce ortaya çıktığını gösterdi. Sözleşme şartlarını belirlemek için yapılan ilk müzakereler karmaşık ve yetersizdi.

Ne var ki kendisine yönelik değerlendirmede, çevresel diğer faktörleri kimse dikkate almamış, kendisiyle ilgili dedikodu ve geribildirimler, kişiliği ve davranışları üzerine odaklanmıştı.

DİĞER ÇARPITMALAR

Algı bozulması, durumları açıklamak için yaptığınız açıklamalarda da ortaya çıkar. Bir dedektif gibi, görmüş olduklarınızı açıklayan hikâyeler oluşturmak için bilgi parçacıklarını bir araya getirirsiniz. Sorun şu ki, bozuk ekipman kullanan amatör bir dedektife daha çok benziyorsunuz!

Ekipman, yaptığınız çıkarımlar gibi, yönetilebilir çarpıklıklar nedeniyle bozulmuştur. **Çıkarımda bulunmak**, halihazırda oluşturduğunuz sonuçları desteklemek üzere, bir konu hakkındaki algılarınızı seçici şekilde filtrelemekti.



ÇIKARIM - HAKLI OLDUĞUMDAN EMİNİM!

Yazdığınız hikâyeler, kendinizi haklı çıkarmak ve görüşlerinizi desteklemek için ayrıntılara ihtiyaç duyar. Algılarınıza detaylar eklemenin bir yolu, çıkarımda bulunmaktır. Bunun için yararlanacağınız temel kaynak da sahip olduğunuz geniş ve güvenilir bilgi/deneyim koleksiyonudur.

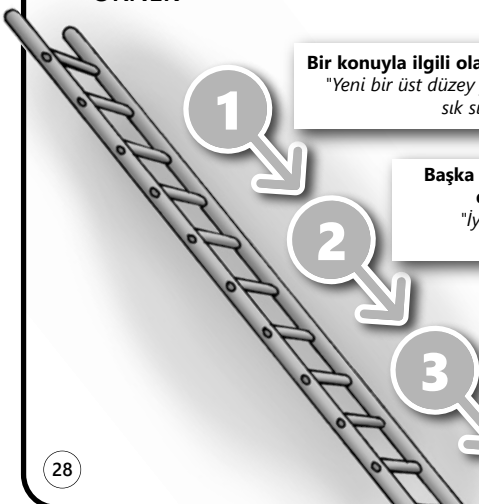
Zihninizi iyi kullanılan bir bilgisayar diski gibi düşünün; hızlıdır ve her tür temel yazılımı içerir. Deneyim, inançlar, değerler, ihtiyaçlar, beklentiler vb. yazılımlar. Bir konuyu bunlarla değerlendirir ve dünya görüşünüze uyan bir hikâye oluşturmak için detaylar eklersiniz. Ne var ki bu süreçte bozuk bir hesap makinesi gibi işlem yapılır:



Sorun şu ki, sonsuz çıkarımlar bir noktada "doğrularınız" veya "gerçekleriniz" haline geldiğinde, geribildirim yaptığınız kişi nezdinde güvenilirliğinizi kaybetmiş olursunuz.

ÇIKARIM MERDİVENİ

ÖRNEK



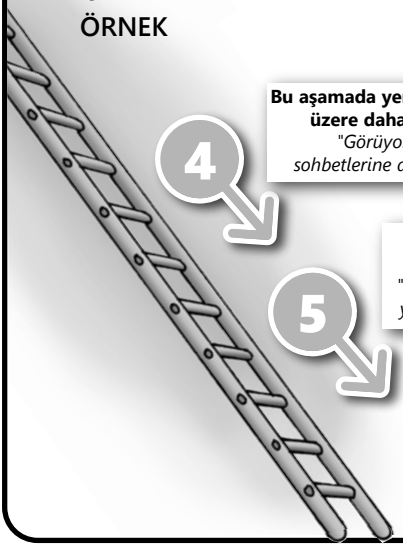
Bir konuyla ilgili olarak resmin sadece bir kısmını gördünüz.
"Yeni bir üst düzey yönetici olan Tom'un sosyal etkinliklerden sık sık uzak kaldığını fark ettim"

Başka bir açıklama olmadığı için kendi inançlarınızı devreye sokarak resme detay eklersiniz
"İyi bir üst düzey yöneticinin sosyal etkinliklere katılması gerektiğine inanıyorum"

Ve sonrasında yeni bir inanç oluşturursunuz
"Belki de Tom üst düzey bir yönetici olmak için yetersiz"

ÇIKARIM MERDİVENİ

ÖRNEK



Bu aşamada yeni inancınızı desteklemek üzere daha fazla kanıt ararsınız
"*Görüyorum ki Tom koridor sohbetlerine de hemen hiç katılmıyor*"

Ve nihayetinde yeni inancınız "gerçek" oluyor
"*Tom'un sosyal becerileri yetersiz ve üst yönetici olmayı kesinlikle hak etmiyor*"





ÇIKARIM MERDİVENİ

ÖRNEK

Dedikodular, çalışanların Tom'un görev için uygun olup olmadığını sorgulamasına yol açtı. Üst düzey yöneticiler kurumun aynı zamanda elçisi de olduğu için Tom'un sosyal faaliyetlere katılmıyor olması, şirket için önemli bir sorundu. Ancak, bu kontrolsüz çıkarımlar bir noktada "gerçek" haline geldi. Neticede Tom da belirsiz ve kafa karıştırıcı bir geribildirim aldı.

Bir yönetici bu çıkarımların doğru olup olmadığını kontrol etmeye karar verdikten sonra durum değişti. Bu yönetici, Tom'un performansını etkileyen iki sorun fark etti. Birincisi, ağır hasta olan partnerine bakım yapıyordu. İkincisi, Tom üst düzey yöneticilerin özel hayatını konuşmaması gerektiğine inanıyordu. Kendi inancı da, insanların durumunu anlaması ve kendisine destek olunmasını engellemişti.

Çıkarımda bulunmak yerine, gerçek sorunun ne olduğu anlaşıldıktan sonra; geribildirim, yapıcı diyalog ve problem çözme teknikleri uygun şekilde bir arada kullanılarak, gerek şirket gerekse de Tom açısından uygun bir çözüm bulunması mümkün olabildi.

ATIFTA BULUNMA



Sonsuz çıkarımların yanı sıra, yaptığınız **atıflar** da algınızı bozar. Atıflar, sebep sonuç ilişkilerini ortaya koymak üzere yaptığınız açıklamalardır. Bir atıfta bulunduğunuzda, ortaya çıkan olumsuz bir davranış ya da olay hakkında, belli bir kişiyi veya dışsal koşulları suçlamış olursunuz.

Çıkarımlar gibi atıflar da birçok kişinin farkında olmadan yaptığı yarı bilinçli alışkanlıklardır. Bununla birlikte, bilerek ya da bilmeden, yaptığınız atıflarda karşı tarafı suçlayan ifadeler yer alabilir. Bu da geribildirim sırasında, karşınızdaki kişinin savunma pozisyonuna geçmesine neden olabilir.

Bu nedenle, geribildirimin kabul edilme şansını artırmak için, yapabileceğiniz en faydalı işlerden biri de kurduğunuz neden sonuç ilişkilerinde objektif olabilmektir. Sonraki sayfadaki şemaya bakın lütfen.

NEDEN SONUÇ İLİŞKİSİ ve BUNU NASIL YAPTIĞIMIZ!



Aşağıdaki diyagram, bir durumun neden ortaya çıktığını ve bunu nasıl açıkladığınızı ortaya koyuyor.

Bir durumu veya bir kişinin davranışlarını gözlemler

Durum veya davranışa aşağıdakilerden birinin neden olduğunu düşünür

İçsel neden	**Dışsal neden**
Kişinin belli özellikleri	Çevresel belli unsurlar

Sebebini de şu şekilde belirlersiniz

Kişiden kaynaklanan bir durum

Kişiden kaynaklanan aşağıdaki gibi bir neden olduğuna inanırsınız, örneğin:

- Beceri, akıl, yetenek
- İnanç
- Geçmişi vb.

Çevreden kaynaklanan bir durum

Çevreden kaynaklanan aşağıdaki gibi bir neden olduğuna inanırsınız, örneğin:

- Diğer kişilerin, örneğin yöneticiler, meslektaşlar, ailenin etkisi
- Kurumsal faktörler; örneğin, sistem, yapı, süreçler, bütçe, hiyerarşi, kültür
- Şans

ALGI

NEDEN SONUÇ İLİŞKİSİ ve BUNU NASIL YAPTIĞIMIZ!



Bulduğunuz nedeni değerlendirirken esas aldığınız kriterler

Genellikle kişi tarafından kontrol edilebilir	Genellikle kişi tarafından kontrol edilemez

Durum veya davranış konusunda suç

Kişide	**Dışsal nedenlerde**
Olanlardan büyük ölçüde kendisi sorumludur	Kişinin bu konuda çok fazla suçu yoktur

NEDEN SONUÇ İLİŞKİSİ ÖRNEKLERİ



İşyerinde her gün duyacağınız bazı örnekler aşağıda yer alıyor. Tanıdık gelen var mı bakın:

- Başardı, çünkü ileriyi düşündü ve neler gerektiğini öngördü
- Başardı, çünkü çok fazla destek aldı

- Trafik nedeniyle toplantıya geç kalmış olmalı
- Toplantılara her zaman geç kalır, çünkü çok dağınıktır

- Bu malları gördükten sonra siparişi iptal etmeliydi
- Başka seçeneği yoktu; bölüm başkanı devam etmesini söyledi

- Olumsuz olduğu için onu kim suçlayabilir; tüm bu departman kültürü olumsuz
- Tutumunu değiştirmeli ve bu kadar negatif olmayı bırakmalı, bu herkesi olumsuz etkiliyor

- Şanslıydı, doğru zamanda doğru yerdeydi
- Bu konuma gelebilmek için çok fazla çalıştı

Gerekçe olarak gösterilen konular neler? Konunun sorumlusu olarak gösterilen nedir? Bu ifadeler birer geribildirim olsaydı, alıcının nasıl tepki vereceğini düşünüyorsunuz?

BOYNUZ VEYA HALE ETKİSİ

Olaylar arasında kurduğunuz neden sonuç ilişkileri, bir kişiye yönelik boynuz veya hale etkisiyle de ilgilidir. Her ikisi de yönetilmesi gereken önyargılı yaklaşımlardır.

- **Boynuz etkisi** - Bir kişi hakkındaki olumsuz görüşlerinizden kaynaklanır; belki de ondan hoşlanmıyorsunuz veya hakkında olumsuz bir fikriniz var. Kurduğunuz neden sonuç ilişkisi ve hislerinizi desteklemek için kanıt ararsınız. Örneğin, bir kişinin neyi iyi yaptığını görmeden önce neyi yanlış yaptığını fark edersiniz
- **Hale etkisi** - Bir kişi hakkındaki olumlu duygularınızdan kaynaklanır; yapmış oldukları hakkında düşündüğünüz neden sonuç ilişkisi de bu duyguyu beslemeye devam eder. Örneğin, kişinin "iyi bir insan" olduğu düşüncenizi desteklemek üzere neleri iyi yaptığına dikkat edersiniz

Her iki görüş/inancı değiştirmenize ikna olmanız için, çok net kanıtlar görmeniz ya da bunları doğrudan yaşamanız gerekir, ki bu durumda dahi görüşünüzü değiştirmeden önce, yoğun bir çaba sarf etmek zorunda kalırsınız



BECERİLERİNİZİ GELİŞTİRMEK



Her olay için bir neden sonuç ilişkisi kurduğunuzda, karmaşık etkileşimleri ve bir konuda nasıl davranmanız gerektiğini, durumu basitleştirerek anlamış olursunuz. Neden sonuç ilişkileri kurarken objektif davranmak için bir yöntem de Benjamin Franklin'in "Herkesi gözlemle, **en çok da kendini"** tavsiyesine uymaktır. Kurduğunuz neden sonuç ilişkilerini gözlemlemek, farkındalığınızı artırabilir ve bu konuda belli eğilimlerinizi anlamanıza yardımcı olabilir.

Çevrenizdeki olaylar ve etkileşimleri gözlemlemek için 10-15 dakika harcayın. Neler olup bittiğini açıklamak üzere yazdığınız hikâyeleri değerlendirmeye çalışın.

- Olayları açıklamak için kurduğunuz neden sonuç ilişkilerinde neler fark ettiniz?
- Sebeplerin kontrol edilebilir değişkenlere bağlı olup olmadığını düşünerek de neden sonuç ilişkileri kurdunuz mu? Örneğin, bunun bir kişilik özelliği olarak, ilgili kişinin kontrolü altında olup olmadığını düşündünüz mü?
- Belirlediğiniz neden sonuç ilişkilerinin, yaptığınız geribildirim üzerinde nasıl bir etkisi oluyor?

SUÇU BAŞKASINA ATMA OYUNU



Neden sonuç ilişkileri kurarken başkalarını suçlamanın nedenlerinden biri; büyüteç etkisi neticesinde, olaylar için en makul açıklamanın, dışsal/çevresel faktörlerden ziyade, davranışlar veya beceriler gibi kişisel/içsel faktörlerden kaynaklandığına inanıyor olmanızdır. Bir sonuç sizi kişisel olarak ne kadar çok etkilemişse nedenini de o ölçüde kişisel faktörlere bağlarsınız.

Derek'i hatırlıyor musunuz? İnsanların kurduğu neden sonuç ilişkileri ve boynuz etkisi neticesinde, "hata" kendi kişiliği ve davranışlarından kaynaklanıyordu. Hiçbir dahli olmayan bir sözleşmenin etkisi hesaba katılmadı. Ayrıca, kimse Derek'in yöneticisine, onun Derek'i ne kadar iyi yönettiği ve desteklediğine bakmadı.

Önceki sayfadaki sorulan sorular üzerine tekrar düşündüğünüzde, belirlediğiniz neden sonuç ilişkilerinde herhangi bir önyargı fark ettiniz mi (genelde çevresel nedenleri mi yoksa içsel nedenleri mi seçtiniz)? İnsanların davranışlarını etkilemiş olabilecek herhangi bir çevresel faktöre karşı ne kadar hassastınız? Çevresel etkiler her zaman vardır; bu nedenle, konuyu artık biraz daha detaylı değerlendirmeye başlamanız ve konunun bu noktaya gelmesinde kendi rolünüze de bakmaya hazır olmanız gerekiyor.

GÖZLEMCİ – AKTÖR ETKİSİ



"*Her gerçeğin iki yüzü vardır. Kendimizi bir tarafa kaptırmadan önce her ikisine de bakmak gerekir.*" **Ezop**

İnsanlar gerçek olarak gördüğü şey için savaşır ve bunu savunur; ancak Ezop'un vurguladığı üzere, "gerçeğin" farklı versiyonları vardır. Sizin kurduğunuz neden sonuç ilişkileri de sizin gerçeğinizin bir versiyonudur.

Ne kadar açık olursa olsun, gerçekler "gözlemci-aktör etkisi" adı verilen bir fenomen sonucunda da büyük ölçüde çarpıtılır (Jones ve diğerleri, 1965). Genellikle, aynı durumu yaşarken farklı roller üstlenen insanlar, olayların ortaya çıkış nedenlerine dair farklı açıklamalar getirir.

Kurduğunuz neden sonuç ilişkisi, bir konunun içinde yer alıp almadığınız (aktör), konu hakkında gözlemci olup olmadığınız ve sonucun sizin açınızdan olumlu olup olmadığına göre değişir.

GÖZLEMCİ – AKTÖR ETKİSİ

Hangi rolü üstlenirseniz üstlenin, gözlemci-aktör etkisi, olayların gerçek nedeni olduğuna inandığınız şey üzerinde derin bir etkiye sahiptir. İnsanlar katılımcı (aktör) olduğunda, genellikle olup bitene gereken tepkiyi gösterdiğine inanarak, doğrudan sorumluluğu olmadığını düşünür. Gözlemci konumunda olduğundaysa, **davranışlarının kontrolünün başkalarının elinde** olduğuna, dolayısıyla olayların sorumlusunun, hesap vermesi gereken kişinin bir başkası olduğuna inanır.



Verdiğiniz geribildirimin ne derecede doğru olduğu, süreç içindeki rolünüz ve boynuz/hale etkisine bağlı olacaktır. Ayrıca, gözlemci-aktör etkisi, sizi diğerlerinin performansı üzerinde eleştirel, kendi performansınız üzerinde hoşgörülü olmaya götürür.

Bir sonraki sayfada yer alan tablonun üst kısmı, o anki rolünüze göre "gerçeğin" nasıl değiştiğini gösteriyor.

GÖZLEMCİ – AKTÖR ETKİSİ



	Sonuç olumlu olduğunda	Sonuç olumsuz olduğunda
Gözlemciyken kurduğunuz neden sonuç ilişkisi	**Koşullar (dış nedenler) nedeniyle başarı sağlandı** Çok şanslılar! Bunun nedeninin çevresel özellikler olduğuna inanırsınız; örneğin yeterli kaynak, gereken destek, iyi bir ekip ya da sadece şanstı	**Becerisi/tutumu/kişiliği (iç nedenler) başarısızlığa yol açtı** Suçlama zamanı! Bunun nedeninin kişisel özellikleri olduğuna inanıyorsunuz; örneğin dağınık olduğu, iletişim kuramadığı, kötü bir tavrı olduğu veya ekiplerini yönetmediği
Aktör (katılımcı) olduğunuzda kurduğunuz neden sonuç ilişkisi	**Yeteneğim/tutumum/kişiliğim (iç nedenler) nedeniyle başarı sağlandı** Beni övün lütfen! Başarının büyük ölçüde sizin yaptıklarınızdan kaynaklandığına inanırsınız: Becerileriniz fark yarattı, çok çalıştınız, zamanında müdahaleleriniz başarı için çok önemliydi	**Koşullar (dış nedenler) başarısızlığa yol açtı** Beni suçlamayın, bu benim hatam değildi! Kontrol edilemeyen çevresel özelliklerin büyük ölçüde sorumlu olduğuna inanıyorsunuz: Yetersiz kaynaklar, yetersiz destek, yetersiz bilgilendirme, gerçekçi olmayan hedefler



GÖZLEMCİ – AKTÖR ETKİSİ

DİKKATE ALINMASI GEREKEN KONULAR

- Bir kişinin başarıdaki katkısını gözden kaçırmanıza neden olabilir; bu nedenle, insanlar çabalarını görmediğinizi veya ödüllendirmediğinizi düşünebilir
- Olumsuz durumlarda, geribildiriminiz, kendi hatırladığından farklı olacaktır
- İnsanlar olayları kendi açılarından savunur, çünkü hatırladıkları budur
- Olumsuz bir sonuçta, insanlar kendilerini suçlanmış hisseder
- Boynuz/hale etkisi algınızı çarpıtır. İnancınızı korumak için kanıt ararsınız: "*Size bunu söylemiştim!*" Boynuz/hale, hoşlandığınız bir kişinin, hoşlanmadığınız bir diğer kişiye kıyasla haklı olduğunu ortaya koymak için çok daha fazla neden yaratabileceğiniz anlamına da gelir
- Her iki taraf da aynı konu hakkında farklı sorunlar görecektir; bu nedenle sorunu çözmek ve iletişim kurmak zor olabilir

NEDEN SONUÇ İLİŞKİSİ: ÖZET

Neden sonuç ilişkisi kurmak, karmaşık durumları basite indirgemek için gereklidir. Bununla birlikte, bir anda ve kontrol edilmeden yapıldığında, kişisel veya durumla ilgili diğer unsurları gözden kaçırmanıza neden olabilir. Denge kurulmadan yapılırsa, geribildirimin de etkisiyle birlikte yanlış anlaşılmalara, karşı tarafın kırılmasına yol açabilir. Sonuçta da performansın geliştirilmesi, iyi uygulamaların güçlendirilmesi, hatta daha derin kurumsal sorunların değerlendirilmesi mümkün olmayabilir.

Biraz daha çaba gösterip daha katılımcı ve etkili geribildirim geliştirmek için, kurduğunuz neden sonuç ilişkilerini yöneterek büyük kazançlar elde etmek üzere, bir sonraki sayfada açıklanan teknikten yararlanabilirsiniz.



ALGI

NEDEN SONUÇ İLİŞKİSİ KURMAK



Geribildirim konusunda neden sonuç ilişkisi üzerine yapılan kontrollü bir çalışmada,* bir grup (test grubu) geribildirim vermeden, önce belli bir soru sormaya yönlendirildi: ***"Bu durumun ve bu kişinin davranışının olası nedenleri neler olabilir?"***

Diğer grup, kontrol grubu, durumu değerlendirip her zamanki şekilde geribildirim vermeye devam etti. Çalışma süresi boyunca, kontrol grubundakilerin yüzde 81'i, değerlendirdiği durum veya davranış konusunda kişinin hatalı olduğu görüşünü daha da pekiştirdi veya güçlendirdi.

Aynı çalışmada, yukarıdaki soruyu soranların yüzde 68'i (test grubu), sorunun kişiden kaynaklandığı görüşü yerine, çevresel faktörlerin duruma yol açtığını düşünmeye başladı. Neticedeki geribildirim de problem çözme yaklaşımıyla birlikte, farklı bir neden sonuç ilişkisi çerçevesinde yapıldı.

Bu nedenle, geribildirim öncesinde kendinize hep bu soruyu sorun. Diğer potansiyel nedenlere ilişkin farkındalığınızın arttığını göreceksiniz. Ne kadar çok pratik yaparsanız o kadar iyi olursunuz!

** Daha fazla bilgi için: Bkz. http://www.feedbacktoolkit.com*

ALGILARINIZI YÖNETMEK



Kitabın bu bölümüne, insanların güvenilir ya da doğru bulmadığı geribildirimi kabul etmediğini açıklayarak başlamıştık. Okuduğunuz gibi, büyüteç, çıkarımlar ve neden sonuç ilişkileri, algıladığınız ve gerçek olduğuna inandığınız şeyler üzerinde derin bir etki yaratacak şekilde bir araya geliyor.

Geribildirimin doğruluğunu, dolayısıyla da kabul edilme olasılığını artırmak için **öncesindeki** algısal çarpıklıkları yönetmelisiniz. Aşağıdaki **4D** metodu, başlangıçta hesaba katmış olabileceğinizden daha geniş unsurları dikkate alarak geribildirim vermenize yardımcı olabilir.

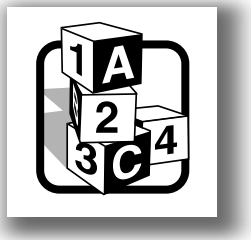
Durun - sonuca ulaşmadan önce bir kere daha düşünün; bir önceki sayfadaki soruyu sorun

Durumu gözlemleyin

Düşünün - muhtemel diğer nedenleri, hem iç hem de dış faktörleri görmeye çalışın

Değerlendirin - önyargılarınızı bir kenara bırakın; varsayımlarınız ve kurduğunuz neden sonuç ilişkilerini tekrar kontrol edin

Artık ikna edici ve yararlı geribildirim oluşturmaya başlayabilirsiniz.



GERİBİLDİRİM OLUŞTURMA

"*Önce söylediklerinin ne anlama geleceğini düşün, sonra konuş.*"

Epiktetos
Yunan filozof

GENEL BAKIŞ

Öncesinde neler olduğu konusunda karara vardıktan sonra, bu aşamada geribildirimin içeriğini açık ve net şekilde oluşturmanız gerekiyor.

Fedor (1991), geribildirim sonrası insanların üç farklı şekilde tepki verdiğini ortaya koyuyor:

1. Geribildirimden **anlam çıkarmaya çalışmak** - konuyu açıklığa kavuşturmaya çalışmak için enerji harcar, geribildiriminiz ve tutumunuzla ne demek istediğinizi anlamaya çalışır; dedikoduya dönüşebilir.
2. **Kişisel imajını korumak** - geribildirimin olumlu olup olmadığına bakmaksızın, kişinin kendi benlik imajını korumakla ilgilenmesi.
3. Geribildirimi **performansını geliştirmek** üzere kullanması ki sizin de istediğiniz bu.



GERİBİLDİRİM OLUŞTURMA

GENEL BAKIŞ



Geribildirimin olumlu davranışları teşvik etmesini istiyorsanız, ilgili kişi açısından da değer taşıması, yarar sağlaması ve özel olması gerekir. Bu bölümde, geribildirimde etkinlik sağlanması için gereken üç temel unsura bakacağız:

- Geribildiriminize verilen değeri etkileyen ve artırabilen **güvenilirliğiniz**
- **Kullandığınız dil;** geribildirimin netliğini ve doğruluğunu etkilediği için de özellikle sıfatlar
- **Olumlu ve olumsuz** terimlerin kullanımı. Gözlemleri de geribildirime dahil etmeye yardımcı olsa da geribildirimin faydasını azaltır

GÜVENİLİRLİK

Güvenilirlik, sizinki de dahil olmak üzere, geribildirimin kabul edilmesi açısından çok önemli etkiye sahiptir. Güvenilir bir kişi olarak algılanırsanız, geribildiriminiz olumsuz olsa bile daha çok dikkate alınacaktır, çünkü insanlar altta yatan nedenlere inanır.

Çok sayıda çalışma güvenilirliği tanımlamış olmakla birlikte, çok sayıda insan için güvenilirlik kriterleri şunlardır:

- **Uzmanlık** - kişinin yaptığı işe aşinalığınız, bilginiz, nitelikleriniz, deneyiminiz vb.
- **Tutumunuz** - aranızdaki ilişki seviyesi, iyi niyetli olup olmadığınız, performansı ve gelişimine yardımcı olmak yerine bir yargıç gibi davranıp davranmadığınız



GERİBİLDİRİM OLUŞTURMA

GÜVENİLİRLİĞİ KAYBETMEK



Yönetici, çalışan, güvenilirlik ve değer arasındaki bağlantıya ilişkin aşağıdaki örneğe bakalım.

Allie, müşterilerin sıcak şekilde karşılanıp ilgilenildiği, işleri artmaya başlayan yeni bir otelde proaktif ve mutlu bir çalışandı.

Oteli yeni bir genel müdür ataması yapıldı. Dikkatini hemen sorunlu konular üzerine yöneltti. Ancak Allie ve diğerlerinin neleri iyi yaptığıyla ilgilenmedi ve bu konuları geliştirmek için çalışmadı. Bir ay sonra, çalışanlar yeterince takdir edilmediklerini hissetmeye başladı. İnsanların enerjisi de aralarda yapılan dedikodularla geribildirim aramak için harcandı. Yöneticinin güvenilirliği azaldıkça, yaptığı geribildirim de anlamını ve değerini kaybetti. Bu durumda performansı artırmak üzere çalışanları tehdit etmeye başladı. Sonrasında, iki ay içinde, kendine bağlı yönetim ekibinin yarısı istifa etti.

Allie'nin dediği gibi, "*Yeni yönetici bakıyor ama göremiyordu*".

GÜVEN OLUŞTURMAK



Örnekte yer alan yöneticinin geribildirimine verilen değer ve bunun kabul edilip edilmemesi, ekip üzerindeki güvenilirlik algısıyla ilgiliydi. Güvenilirlik, itibar ile birlikte, günlük etkileşimlerle de oluşturulur. İtibar oluşturulması zaman alsa da aşağıdaki gibi günlük işlerin verdiği zahmet çok azdır:

- Bir yönetici olarak, amacınız hakkında net olun; destekçi misiniz yoksa yargıç mısınız?
- Çalışanlarınıza ne hakkında, ne sıklıkta, ne tür bir geribildirimin kendisine fayda sağlayacağını, neleri geliştirmek istediğini sorun. Daha sonra amaçları ve gelişim hedeflerini belirlemek için birlikte çalışın
- İnsanların neyi iyi yaptığına dikkat edin; bunları pekiştiren ve öven anlık geribildirim yapın
- Yaptıkları işte karşılaştığı zorlukları gördüğünüzü, yaşanan sorunların farkında olduğunuzu gösterin
- İnsanları yönetmeyi geribildirimle karıştırmayın. Geribildirim, bir kişinin performansına ilişkin gözleminizdir. Ne var ki bazı yöneticiler, ne yapılması gerektiğini anlatmak için geribildirimden yararlanır; ancak sonrasında istediği yanıtı alamadığında, ne istediğini farklı şekilde anlatır. İlk aşamadan itibaren dürüst olun; bir şeyin belli şekilde yapılmasını istiyorsanız, geribildirimle süsleyerek işleri karıştırmayın

GERİBİLDİRİM OLUŞTURMA

KULLANILAN DİLDE AÇIKLIK

Geribildirimden yararlanabilmek için insanların bunu kullanılabilir bilgiye dönüştürebilmesi gerekir. Bunun olması için de geribildirim açık, anlaşılır ve net olmalıdır.

Kullandığınız kelimeler, özellikle sıfatlar, geribildirimin öznel görünmesine neden olabilir. Sıfatlar iletişimde her zaman kullanılsa da o anki izlenimlerinizi ve duygularınızı iletmek üzere, üzerine çok fazla düşünmeden ağızdan çıkabilir.

Sıfat kullanırken dikkatsiz davranırsanız, yaptığınız görüşmeyi kanıta dayalı olgusal içerik yerine, arkada yatan olası neden, değer ve tutumlar gibi yoruma açık konular üzerinden sürdürme riskiyle karşı karşıya kalırsınız. Sonucunda da insanlar gerçekte ne anlatmak istediğiniz üzerine düşünür ve karşılıklı anlaşmazlık ortaya çıkar.



GERİBİLDİRİM OLUŞTURMA

SIFAT KULLANIMI



Yıllık değerlendirme görüşmesinde, açık olmayan dil kullanımının etkisine ilişkin bir örnek aşağıda yer alıyor.

Çalıştığı şirkete sadık bir çalışan olan Julia, yaptığı işte daha fazla gelişim gösteremediğini fark etti. Değerlendirme sırasında yöneticisinden rehberlik ve geribildirim istese de tekrarlanan taleplere rağmen aşağıdakileri söyleyene kadar, yönetici geribildirimden kaçındı:

"*Kötümser tavrınız yeni fırsatlar elde etmenizi engelliyor!*"

Yöneticisinin mesajı bariz şekilde açık olsa da gerçek bir geribildirim değildi. Julia'nın kafası karışmıştı. Hangi davranışları bu denli güçlü bir izlenim bırakmıştı? Yöneticisi bu konuyu ne zamandan beri düşünüyordu? Her zaman karamsar olarak mı görülmüştü. Kim tarafından? Neden daha önce hiçbir şey söylenmemişti? Julia'ya göre geribildirim açık olmadığı gibi kesinlikten de uzaktı; dolayısıyla doğru da değildi.

GERİBİLDİRİM OLUŞTURMA

SIFAT KULLANIMI

Örnekte yer alan *karamsar* sıfatı, Julia'nın gerçek davranışını değil, yöneticinin öznel bir konu (tutum) hakkındaki görüşünü ortaya koyuyordu. Ne var ki bu durumda Julia'nın, gerçek bir geribildirim yerine, kelime seçimi üzerine değerlendirme yapması (açıkça veya sessizce) çok daha muhtemeldi.

Sıfatlar, doğru veya yanlış olabilecek nitelikler atfederek insanları **etiketler**. Bu çok kritik bir konudur; çünkü açıklamalarınızın belirsiz olduğu düşünülen durumlarda, güvenilirliğinizin de sorgulanmaya başlanması gibi, söylediklerinizin kabul edilmesi de artık mümkün olmayacaktır.



DAVRANIŞLARI TANIMLAMAK



Julia'nın yöneticisi mesajını yargılayıcı bir sıfat kullanmadan nasıl verebilirdi? İyi bir teknik, geribildirim vermeden önce, özellikle hassas bir durum söz konusuyken, kanıt toplamak ve hazırlamaktır. Bir diğeriyse konuşmaya başlamadan önce bir süre duraklamaktır. Yönetici gereken hazırlığı yapmış ya da bir an duraklamış olsa, şunları söyleyebilirdi:

"*Son üç ekip toplantısında en dışta oturuyor ve pencereden dışarı bakıyordunuz. Toplantıya yaptığınız tek katkı da şirketin neden eskisi kadar iyi olmadığına dair görüş bildirmek oldu.*"

Yöneticinin, davranışı tanımlama becerisini geliştirmek için zaman ve çaba harcamış olması gerekiyordu. Bu şekilde, değerlendirme sırasında anlık bir tepki vermemiş olurdu. Daha da iyisi, her ikisinin de birlikte yürüttüğü bir geribildirim ilişkisi kurmak üzere Julia ile çalışabilirdi. Düzenli, birikimli geribildirim, bir anda ortaya çıkan beklenmedik sürprizlerden çok daha iyidir.

GERİBİLDİRİM OLUŞTURMA

DAVRANIŞLARI TANIMLAMAK



Davranış tanımları üzerine kurulu geribildirim

Daha doğru
Anlaşılması ve kullanımı daha kolay
Yanlış anlaşılma potansiyeli daha az

Gözlemlenen davranışlar
Etkileşim
Beceri

Arkada yatan olası nedenler
Tutumlar
Değerler

Kişiyi tanımlayan sıfatlar üzerine kurulu geribildirim

Potansiyel olarak daha az doğru
Anlaşılması ve kullanımı daha zor olabilir
Yanlış anlaşılma potansiyeli fazla
Güvenilirliği zedeler

GERİBİLDİRİM OLUŞTURMA

DAVRANIŞLARI TANIMLAMAK: GÖZLEM



Davranışları tanımlamak pratik gerektirir. Bu konuda beceri geliştirmek için faydalı bir yöntem, örneğin bir kafede etkileşimleri gözlemlemektir. Bu açıdan yapabileceklerinize ilişkin bir örnek:

1. Bir kafe veya benzeri bir yerde, insanlara nasıl hizmet edildiğini gözlemleyin.
2. Kullandığınız dil ve sıfatlara dikkat edin, örneğin, "*müşteriye güler yüzle hizmet etti*" veya "*müşteriye karşı umursamaz gibiydi*". Geribildirimin ne ölçüde net olduğunu kontrol edin; performansını güçlendirmesi veya iyileştirmesine gerçekten yardımcı olur mu?
3. Bu izlenimi yaratan davranışı belirlemek için biraz zaman harcayın. Örneğin, "müşteriye güler yüzle hizmet etti", "müşteri geldiğinde göz teması kurdu ve nasıl yardımcı olabilirim derken gülümsedi" olarak tanımlanabilir.
4. Aradaki farkı karşılaştırın.

Becerileriniz geliştikçe, sıfatlara daha az bağımlı hale geleceğinizi, gerçek davranışları tanımlamaya başladığınızı göreceksiniz. Özellikle, olumsuz davranışları, suçlamada bulunuyor gibi tanımlamak daha kolay olacaktır.

OLUMLU VE OLUMSUZ GERİBİLDİRİM



Davranışa odaklanmak daha doğru sonuçlara ulaşmaya yardımcı olurken, dikkate alınması gereken bir diğer önemli konu da geribildirimin kullanışlı olmasıdır. İnsanlar, kendileri hakkında yapılan gözlemleri uygulanabilir geribildirime dönüştürmek için, olumlu ve olumsuz olarak iki ayrı çerçeve kullanır

- Olumsuz geribildirim, kişinin performansından memnun olunmadığını gösterir
- Olumlu geribildirim, kişinin performansının onaylandığını gösterir

Bu çerçeve, genel terimlerle kullanımı kolay ve konuyu açıklayabilecek bir kriter oluşturur; yaptıkları ya iyi ya da kötüdür.

OLUMLU VE OLUMSUZ GERİBİLDİRİM

"Olumlu" ve "olumsuz" terimleri yararlı bir amacı yerine getirir. Algınız üzerine odaklanır ve görmüş olduklarınızı bir çerçeveye oturtur. Bununla birlikte, başarmaya çalıştığınız şeyi, insanların performans göstermesine yardımcı olmayı da olumsuz etkiler.

Bu tür terimler sizi olayları basit kavramlarla algılamaya yönlendirir; bir şey ya iyi ya da kötüdür. Bu da performans konusunda önemli bir konuyu, insanların dinamik süreçlerde alınan kararlar neticesinde harekete geçtiğini gözden kaçırabileceğiniz anlamına gelir. Geribildirim, insanların **o an için** ellerinden gelenin en iyisini yaptıklarını gözden kaçırabilir.



OLUMLU VE OLUMSUZ GERİBİLDİRİM



Olumlu ve olumsuz geribildirim, dikkatinizi sonuçlara vermenizi sağlar ve bunun belli avantajları vardır. Örneğin, başarı hakkında olumlu geribildirim, kendisine değer verildiğini hissettirerek kişiyi mutlu eder; aynı zamanda, sonuçların anlaşılması ve ölçülmesi de kolaylaşır. Ancak, sonuçlar üzerine olumlu geribildirim, aşağıdaki tipik örneklerde de görüleceği üzere, çok fazla yarar sağlamaz:

- "*Gerçekten çok iyi bir iş çıkardınız*"
- "*Bunun büyük bir başarı olduğunu düşünüyorum*"
- "*Bu işi Benjamin kadar iyi yaptınız*"
- "*Benim yapabileceğimden de güzel bir sunum oldu*"

Dezavantajları şunlardır:

- Başarı ve başarısızlık ortada olduğu olduğu için, genel ifadeler kullanarak geribildirim vermenin daha kolay olduğu düşünülür
- Kişinin, sonuca ulaşmak için **ne** yaptığını ortaya koymaz
- Performansı artırmak için hangi davranışların sürdürüleceğini, iyileştirileceğini, geliştirileceğini veya değiştirileceğini açıklamaz

SÜREÇ GERİBİLDİRİMİ



Performansın gelişmesi için insanların **süreç geribildirimine** ihtiyacı vardır. Süreç geribildirimi, bir kişinin işi **nasıl** yaptığına odaklanır. İnsanların sonuca ulaşmak için **ne** yaptığını bilmesine yardımcı olur.

McAfee ve arkadaşları (1995), daha yüksek düzeyde problem çözme ve performans artışı imkânı sağladığı için insanların sonuç ve süreç geribildirimini ikilisine, sonuç geribildiriminden daha fazla değer verdiğini buldu.

SONUÇ VE SÜREÇ GERİBİLDİRİMİ

Bir kişinin ne yaptığını yani **süreci** gözlemlemek; o kişiye performansını geliştirmesine yardımcı olacak bir geribildirim vermenizi sağlar. Ayrıca, süreç odaklı geribildirim oluşturduğunuzda, geribildiriminiz kendiliğinden daha somut ve net hale gelir. Bu da insanlar için değerlidir, çünkü anlaşılır ve uygulanabilir olur.

Algınızı yönetme becerilerinizi (üçüncü bölümde ele alınan konu) inandırıcılık ve dilin etkileri hakkındaki bilginizle birleştirdiğinizde, bir kişiye gerçekten faydalı olacak geribildirimin türünü bilme konusunda daha iyi bir konuma gelirsiniz; yani tahmin etmek yerine gerçekten neye ihtiyaç duyduklarını anlarsınız.

Sonraki sayfalarda, farklı ortamlarda verilen gerçek geribildirim örnekleri ve bunların nasıl iyileştirilebileceğine dair öneriler yer almaktadır.





SONUÇ VE SÜREÇ GERİBİLDİRİMİ

ÖRNEKLER

"Toplantı sırasında çok yardımcı oldunuz"

Şu şekilde de olabilirdi:

"Toplantı sırasında, müşteriden gelen zor sorulardan bir kısmını yanıtlamak için devreye girmiş olmanızdan dolayı çok mutlu oldum. Net şekilde konuştunuz ve cevaplarınızı aceleye getirmediniz. Bilmediğinizi bir konu hakkında da kendilerine ne zaman cevap vereceğinizi bildirerek sorunu çözdünüz. Yapmış olduklarınız, toplantının başarıyla tamamlanmasına ve müşteriyle güvene dayalı bir ilişki kurulmasına büyük katkıda bulundu."

"Akıllı tahta üzerine yazdığınız hiçbir şeyi göremedim"

Şu şekilde de olabilirdi:

"Akıllı tahtada yazınız biraz küçüktü. Ara sıra tahtanın önünü kapatıyordunuz ve ne yazdığınızı göremiyordum. Akıllı tahta salonun bu kısmından zor okunacak bir açıyla yerleştirilmişti."

GERİBİLDİRİM OLUŞTURMA

SONUÇ VE SÜREÇ GERİBİLDİRİMİ

ÖRNEKLER

"Sunumunuz çok sıkıcıydı"

Şu şekilde de olabilirdi:

"Sunum uzun sürdü; içinde çok fazla bilgi vardı. Örneğin, ilk altı slaytın her biri onar farklı istatistik içeriyordu. Yazılanları anlamak yüksek düzeyde konsantrasyon gerektiriyordu. Bu da sizi dinlememi zorlaştırıyordu."

"Bu müşteri için uygun kişi sizsiniz, çünkü çok net konuşuyorsunuz"

Şu şekilde de olabilirdi:

"Açık sözlüsünüz ve fikirlerinizi ortaya koymaktan çekinmiyorsunuz. Bunu yaparken söylediklerinizin karşı kişi tarafından kabul edildiğini ve beğenildiğini de fark ediyorum. Konuşacağınız kişiyi önceden değerlendirmek için zaman harcadığınızı tahmin ediyorum."



SONUÇ VE SÜREÇ GERİBİLDİRİMİ

ÖRNEKLER

"Tebrikler, toplantıda başkanlığınız kusursuzdu"

Şu şekilde de olabilirdi:

"Toplantıya çok iyi başkanlık ettiniz. İnsanlara görüşlerini netleştirmelerini istemek için müdahale ettiniz ve böylece sürecin düzene girmesini sağladınız. Bir defasında, bir kişi sesini yükselterek tartışmayı yönlendirmeye çalıştı. Bu durumu da tüm dikkatinizi kendisine vererek, sakin bir ses tonu kullanarak, yardımcı olabilmeniz için ondan konuyu açıklığa kavuşturmasını isteyerek, mükemmel şekilde idare ettiniz."

"Evet, SUV'lerde fena bir iş çıkarmadınız"

Şu şekilde de olabilirdi:

"Beş SUV'den üçünü çok yüksek bir standartta yaptınız. Kabinin ve dış kısmın müşteri için temiz olmasını sağlamak gibi detaylara dikkat ettiniz. Diğer ikisi bu standardı karşılamadı; birinde müşteri koltukların altında çöp buldu, diğerinde de kaput ve kapıların üzerinde yağlı el izi vardı."

KARŞILAŞTIRMALI VE DEĞERLENDİRİCİ GERİBİLDİRİM



Temelde sonuç geribildirimiyle ilişkili olan, karşılaştırmalı ve değerlendirici geribildirim stilleri, dikkatli kullanıldığında fayda sağlayabilir.

- **Karşılaştırmalı geribildirim**, bir kişiyi başka bir kişi veya standartla karşılaştırır. "*Siz de Benjamin kadar iyi yaptınız*" denildiğinde, kendi performansı ve ulaştığı sonucu Benjamin'in performansıyla karşılaştırır. Karşılaştırmalı geribildirimin gücü, bir kişiye işlerin nasıl yapılacağı konusunda açık ve somut bir örnek veya model gösterilmiş olmasıdır.
- **Değerlendirici geribildirim**, performansı değerlendirmek için bir tür değer veya yargı kullanır. Örneğin, "*Bunun büyük bir başarı olduğunu düşündüm*", sonucu değerlendirmek üzere bir ölçüt ortaya koyar. Değerlendirici geribildirimin gücü, bir kişiye mevcut durumu ile kendisinden beklenen standart arasında bir ölçü belirlenmiş olmasıdır. Bununla birlikte, bu örnekte de görüldüğü üzere, bazen konuşmacının başarı ölçütünün ne olduğu belirsiz olabilir.

Süreç geribildirimi gibi, karşılaştırmalı ve değerlendirici geribildirim de alıcı için değerliyse ve doğrudan bir fayda sağlıyorsa etkili olur. Bununla birlikte, karşılaştırmalı geribildirimde farkında olmadan son derece öznel standartlar kullanılmış olması, yanlış anlamalara ve kişinin ikna olmamasına sebep olabilir.



KARŞILAŞTIRMALI VE DEĞERLENDİRİCİ GERİBİLDİRİM

ÖRNEK

Greg şirkette nasıl ilerleyeceğini anlamak istedi ve yöneticisinden aşağıdaki geribildirimi aldı:

"Fırsatları bulmak için yanımda olman gerekiyor. Aslında daha çok Sanjoy gibi olmalısın; her zaman bana yeni bir şeyler soruyor ve daha zorlu görevler vermemi istiyor."

Amaç yardımcı olmak olsa da Greg'in gözünde Sanjoy güvenilir bir insan değildi; işlere karşı çok farklı bir yaklaşımı olan agresif bir yöneticiydi. Greg bu yöneticiyle yapılan karşılaştırmayı kabul etmekte zorlandı; kendisinin işyerindeki katkısı ihmal edilirken, saygı duymadığı ve inandırıcı bulmadığı bir kişi yüceltiliyor ve daha değerli görülüyordu.

Yöneticisi, Greg'in şirkete yaptığı katkı hakkında geribildirimde bulunmuş ve Sanjoy'un yaklaşımının yarar sağlayan yönlerini açıklığa kavuşturmuş olsaydı, Greg açısından geribildirim daha yararlı ve kabul edilebilir olabilirdi.

GERİBİLDİRİM OLUŞTURMA

KARŞILAŞTIRMALI VE DEĞERLENDİRİCİ GERİBİLDİRİM



Aşağıda, karşılaştırmalı ve değerlendirici geribildirimi etkin hale getirmek için gereken bazı yöntemler yer alıyor:

- **Güvenilirliği olan ölçüm ve karşılaştırmalar kullanmak** - işyerinde performansa yardımcı olan etkin 360 derece veya diğer değerlendirme araçları (bazı araçlar çok soyut olabilir)
- **Net olmak** - geliştirmesini istediğiniz beceri hakkında net olmanız gerekiyor: Görevle ilgili beceri mi, öğrenme becerisi mi, yoksa ilişki kurma becerisi mi? Kişi ve geliştirilen beceri için en uygun geribildirim türü hangisi olmalı? Örneğin, gözlem ve yetkinlikleri kullanan karşılaştırmalı geribildirim, başarılı/başarısız değerlendirme geribildirimine göre, kişiyi daha net şekilde yönlendirebilir
- **Kendi kalitesini vurgulamayı unutmamak** - Bir kişiye, kendi olumlu niteliklerinden bahsetmeden ve bu karşılaştırmayı neden yaptığınızı açıklamadan, bir başka kişi gibi olması için karşılaştırma yapmak, motivasyon kırıcı olabilir
- **Öznel standartları ne zaman kullandığınızın farkında olmak** - Değerler, tutumlar vb. öznel standartları, geribildirimin belirsiz veya anlaşılması zor olduğunu fark etmeden kullanabiliriz. Bu konuda bilinçli olun ve belirsiz konuları açıklığa çıkarmaya çalışın

GERİBİLDİRİMDE ETKİNLİK SAĞLAMA



Aşağıda, her bir geribildirim türünü nasıl etkin hale getirebileceğinize dair bazı fikirler yer alıyor:

	Sonuç geribildirimi		**Süreç geribildirimi**
	Karşılaştırmalı	**Değerlendirici**	
Objektif ölçütler	Yetkinlikleri karşılaştırın Performansı geliştirmek istediğiniz bir alanda, diğer güvenilir insanlarla karşılaştırın Objektif geçmiş verilerle karşılaştırın	Kararlaştırılan hedefler çerçevesinde değerlendirin Geçmişte yapılan değerlendirme sonrası geldiği durumu değerlendirin Net bir ölçüt olan kurumsal standartlara göre görev yapın	Sonuca ulaşırken neler yaptı? Ne tür davranışlarda bulundu? Kimlerle etkileşime girdi? Yol boyunca hangi kararları aldı? Göreve/öğrenmeye/ilişkiye yaklaşımı nasıldı?
Öznel ölçütler	Değerleriniz, tutumlarınız, bu durumda ne yapardınız, hayranlık duyduğunuz kişiler gibi ölçütlerin, geribildirimi belirsiz ve yoruma açık hale getirebileceğinin farkında olun. Bu nedenle, insanlara konuyu sorgulayıp belirsizlikleri ortadan kaldırma fırsatı verin.		

ÖZET

Performansı artırmak, kişinin yarattığı izlenim neticesinde farklı geribildirim arayışlarını azaltmak için:

Verdiğiniz geribildirimden değer elde edilsin

- Geribildirim ilişkisi kurarak, hangi konuda geribildirim istenildiğini anlayın
- Geribildirimi, kişinin gelişim ihtiyacı ve hedefleriyle ilişkilendirin
- Amaçlarınızda açık ve samimi olun, güvenilirliğinize dikkat edin
- Geribildirimi açıklamadan önce gereken hazırlığı yapın ve kısa bir duraklama yaparak konuşmaya başlayın





ÖZET (devam ediyor)

Geribildirim açık ve kullanışlı olsun

- Neden sonuç ilişkilerini gereken şekilde kurarak belirsizliği azaltın
- Sıfatların etkisini göz önünde bulundurun, altta yatan olası nedenler yerine, davranışlar üzerinden gidin

Geribildirimi kişiye özel yapın

- Neyin geliştirilmesi gerektiği konusunda net olun: Görev, öğrenme veya insan ilişkileri becerisi
- Performans konusunda motivasyon sağlamak için, karşılaştırmalı ve değerlendirici geribildirimi uygun şekilde kullanın
- Sonuca ulaşırken ortaya konulan davranışları tanımlamak için, süreç geribildirimini kullanın; yalnızca sonuçlara değil, insanların işlerini **nasıl** yaptığına da dikkat edin

Ne olduğunuza karar verin; performans geliştirici mi yoksa performans yargılayıcı mısınız?



GERİBİLDİRİM TEKNİKLERİ

"Eğitim, bilmediklerinizi, hatta bilmediğinizi bile bilmediklerinizi öğrenmektir."

Daniel J. Boorstin
Amerikalı tarihçi ve yazar

GENEL BAKIŞ

Bu bölüm, bir dizi geribildirim tekniği içeriyor. Hangi tekniği kullanırsanız kullanın, kabul edilmesini sağlamak için, geribildirimi **her zaman yararlı, doğru ve kişiye özel** hale getirmeye çalışmalısınız. Kabullenme, bir kişinin itibar kaybetmesi veya utanması gibi durumlardan da etkilenebilir ki bu konuyu bir sonraki bölümde daha ayrıntılı olarak inceleyeceğiz.

İlerleyen sayfalarda yer alan tekniklerin ne şekilde kullanılacağı, ikili görüşme, grup, işyeri ve eğitim gibi farklı durumlara göre değişiyor. Bir kısmı duruma özel, bazıları ise genel kullanım içindir.



GERİBİLDİRİM SÖZLEŞMESİ



Etkili bir geribildirim ilişkisi kurmak istiyorsanız, insanlarla konuşun. Kendileri için ne tür bir geribildirimin yararlı olacağını tartışıp belirleyin. Geribildirimi ne şekilde almak istediklerini görüşün. Bu şekilde, karşınızdaki kişide süreçte kontrol ve işi sahiplenme duygusu yaratırsanız, kendisi için uygun geribildirim yapılmış, kabul etmesi için gereken koşullar sağlanmış olur. Ayrıca, yapılması gerekenleri kendiniz tahmin etmek yerine, ne tür bir geribildirim tarzı ve yaklaşımının daha etkili olacağını da anlamış olursunuz.

Sorulması gereken sorular

Devamlılık gösteren bir geribildirim ilişkisi kurmak üzere, kullanabileceğiniz bazı basit sorular aşağıda yer alıyor:

- Geribildirim görüşmesi sizin için ne ifade ediyor?
- Geribildirim istemenize neden olan konu nedir? Geribildirimden kaçınmanıza sebep olan konu nedir?
- Geribildirim neticesinde ulaşmak istediğiniz hedefler, beceriler vb.
- Geribildirim görüşmelerini ne sıklıkla yapmak istersiniz; geribildirim görüşmesi resmi mi gayri resmi mi olsun?
- Belli konularda performans "sorunları" tespit edersem ne yapalım: Bu geribildirimin nasıl verilmesini istersiniz?
- Ne şekilde takdir edilmek hoşunuza gider?

GERİBİLDİRİM SANDVİÇİ

Geribildirim sandviçi oldukça bilinen bir tekniktir. Negatif geribildirim, iki pozitif geribildirim arasında verilir; önce pozitif sonra negatif ve sonra tekrar pozitif geribildirim

Olumlu yönleri

Geribildirime belli bir yapı sağlar; geribildirim vermeyi yeni öğrenirken, güven oluşturmak açısından kullanışlıdır.



Olumsuz yönleri

İnsanlar sonunda kurduğunuz yapıya şartlanır ve olumsuz konuları önceden tahmin eder, olumlu konuları dikkate almaz ve süreç hakkında çıkarsamalarda bulunmaya başlarlar: *"Kötü bir şeyi açıklayacak, ama öncesinde hep laf kalabalığı yapıyor."*

GERİBİLDİRİM TEKNİKLERİ

DUR, BAŞLA VE DEVAM ET



Sözlü veya yazılı geribildirim, bir kişinin **durdurmasını**, yapmaya **başlamasını** veya yapmaya **devam** etmesini istediğiniz bir konu hakkındadır.

Olumlu yönleri

Kolay oluşturulabilir ve zaman kısıtı varsa uygun bir yapıdır. Geribildirime ileriye dönük bir bakış sağlar. Yüksek düzeyde karşılıklı güven olan gruplarda, etkin sonuç alınır.

Olumsuz yönleri

Dur ve başla, çift olumsuzlama gibi görülebilir.

Alternatif uygulama: Trafik ışıkları gibi, görsel temsili kategoriler kullanın.

SORUŞTURMA



Geribildirim vermeden önce, durum/performans hakkında karşı tarafın bakış açısını öğrenin.

Olumlu yönleri

İtibar kaybı riski azalır. Algı ve performansını nasıl ölçtükleri konusunda bilgi edinmiş olursunuz.
Kişi kendine saygı duyulduğunu ve değer verildiğini hisseder; bu da ilişkinin gelişmesi için temel oluşturur.

Olumsuz yönleri

Niyetinizi açıkça ortaya koymadığınız sürece, kişi neden önce kendi bakış açısını öğrenmek istediğiniz konusunda şüpheye düşebilir; sonucunda da sizi dinlemeyebilir.

Özellikle de katılmadığı konular açısından; yaptığınız açıklamaları dinlemek ve kurduğunuz neden sonuç ilişkilerini anlamak için, yüksek düzeyde öz disiplin gerektirir.



MERAK/SORGULAMA

"*X yaparken, gerekçenizin ne olduğunu tam olarak anlamadım?*" sorusunu sormak dışında farklı bir yapısı olmayan, genel bir yöntemdir. İlişki karşılıklı güven ve saygı esasına dayalıysa, insanlar da sorgulamanın (suçlama yerine) anlamak ve yardım etmek için yapıldığını algılar.

Olumlu yönleri

Güçlü temele sahip ilişkilerde iyi sonuç verir. Hedeflenen sonuçları dikkate alarak, farklı alternatifler geliştirmek için iletişimi geliştirir.

Olumsuz yönleri

Kişi size karşı güvensizse, onu suçlamak için bir ipucu arıyor gibi algılanabilirsiniz.

"BENİ ŞU ŞEKİLDE ETKİLİYORSUN"



Geribildirim, kişinin davranışlarına verdiğiniz tepkiye ilişkin farkındalığını artırmak için kullanılır. Tipik yapı şöyledir:

Davranış - X davranışınız sonrasında: "*Konuşmam sırasında sözümü kestiğinizde...*"
Etki - X hissettim: "*Kendimi son derece kırılmış hissettim*"

Olumlu yönleri

Gösterdiğiniz tepki, inkâr edilemez bir sonuç ortaya koyar. Minimum düzeyde yargılayarak (suçlamadan) verilirse, farkındalığı artırmak ve ilişkileri geliştirmek için güçlü bir yöntem olabilir. Geribildirime daha net açıklamalarla da devam edebilirsiniz; örneğin, "*Bunun yerine X yapmalıydınız.*"

Olumsuz yönleri

Kişi kendini korumak üzere tepki verip, geribildirimi reddedebilir. Örneğin "*Hiç de öyle olduğunu sanmıyorum*". Bu durumda tepkinizi kontrol edemezseniz, geribildirim süreci, öğrenme yerine kimin haklı olduğu konusunda düşmanca bir tartışma haline gelebilir.

GÖRÜNMEYEN NİTELİKLER

Hem görünür nitelikler hem de farkındalık yoluyla keşfedilebilecek gizli potansiyel hakkında geribildirim verilir.

Olumlu yönleri

Kişi minnet ve saygı duyar. Güçlendirici ve ileriye odaklı geribildirim içerir. Kişinin potansiyele sahip olduğunu duyması da enerjisini artırır.

Olumsuz yönleri

İlgilinin diğer konularda gereken bilgi ve detayları da dikkate alıp almadığının anlaşılması açısından, oturumdan sonra kişiyi takip gerektirir.





İFŞA

Geribildirim verilen kişi, "liderlik becerilerim", "en çok gurur duyduğum an", "en iyi halim", "en kötü halim" gibi ifadelere yanıt verir. Açıklamasını dinledikten sonra, bahsettiği konular hakkında geribildirim verirsiniz. Genellikle gruplarda kullanılsa da bire bir veya yıllık değerlendirmelerde de kullanılabilir.

Olumlu yönleri

Bilgilendirici, içgörü sağlar, insanların farklı yönlerini görmenizi sağlar. Karşılıklı güven oluşturur, ilişkileri güçlendirir.

Olumsuz yönleri

Net sınırlara ihtiyaç duyar; gizli tutulmasını istediğiniz şeylerin ifşa edilmemesi gerekir. Sunum yapmayı veya kendini ifşa etmeyi sevmeyenler için zorlayıcıdır. Bazı ulusal kültürlerde özel hayat ve iş hayatı ayrı tutulduğu için, katılım konusunda isteksizlik olabilir.

KRİTİK OLAY



Kişi sunmak ve değerlendirmek üzere kritik bir olay seçer. Neyi başarmaya çalıştığını, elde ettiği sonuçları ve hangi konuda geribildirim istediğini açıklar.

Olumlu yönleri

Kişi keşfetmek istediği alanlar hakkında geribildirim aldığı için, yüksek derecede ilgi ve benimsenme yaşanır.

Olumsuz yönleri

Görüşmeye belli bir derinlik kazandırmak için, zaman ve üst düzey sorgulama becerisi gerekebilir.

HEDİYE



Gizli yılbaşı hediye çekilişine benzerdir ve gruplar için uygundur. Herkes çektiği kişiyi temsil eden bir hediye alır (belli kurallar belirleyebilirsiniz, örneğin en fazla 100 lira ve ikinci el). Sonrasında, hediyesini verir ve hediyenin kişiyle nasıl bir ilgisi olduğunu açıklar.

Olumlu yönleri

Eğlenceli, enerji verici. Geribildirim aracı tehdit edici olmadığı için, potansiyel olarak yüksek kabulleniş oranı vardır

Olumsuz yönleri

Bazı kişiler bir şey seçmeye zaman harcayacağı için endişe edebilir. Karşılıklı güven düzeyi düşük gruplarda kullanılmamalıdır.

Güven oluşturmaya yardımcı olmak için uygun bir yöntem, sayfa 73'te açıklandığı gibi, duruma uygun gerçek geribildirim sözleşmeleri oluşturmak için zaman ayırıp enerji harcamaktır.

KİM BU

İnsanlar bir kişi için geribildirim yazar (şapkadan isimler çekilir). Adı veya cinsiyeti açıklanmadan, kişi ve neler yapabileceği anlatılır. İnsanlar açıklamayı okur ve grupça kim olduğunu tahmin eder.

Olumlu yönleri

Gizem unsuru nedeniyle eğlencelidir. İnsanlar tahminde bulunmaya başladıkça, çok sayıda ikincil geribildirim oluşturabilir. İnsanları söz konusu kişiye daha detaylı bakmaya yönlendirir.

Olumsuz yönleri

Kişi rehberliğe ihtiyaç duyabilir; örneğin ekipte nasıl çalıştığı konusunda hayranlık duyduğunuz üç özelliğini açıklayın.





STS

Sunum, Tepki ve Sahiplenme (STS), üç aşamalı bir performans yönetim tekniğidir. **Sunum**, geribildirimi ve destekleyici kanıtlarınızı iki üç cümleyle, kısa ve net şekilde açıklamaktır. **Tepki**, açıklamalarınıza yönelik tepkilere karşı, kendinizi kontrol etmektir. **Sahiplenme**, konunun dikkate alınması için koçluk tekniklerinden yararlanmaktır.

Olumlu yönleri

Konuyu netleştirip, açık ve anlaşılır şekilde sunabilmenize yardımcı olur. Kendi davranışlarınızı yönetmek için bir çerçeve, konuşmanın devamı açısından yönlendirme sağlar.

Olumsuz yönleri

Çatışmacı ve zorlayıcıdır.
Karşılıklı gelişime dayalı ilişkileri karşılıklı çıkara dayalı ilişkilere çevirebilir. Gösterilen performans gereken standardı hiçbir zaman karşılamıyorsa, kişiye bir müdahale veya uyarı olarak da kullanılabilir.



ÖVGÜ

Övgüye her zaman ihtiyaç duyulsa da herkes farklı şeylere farklı şekilde yanıt verir. İnsanlar şu konularda takdir ve kabul görmek isteyebilir:

- Fikirlerinin özgünlüğü
- Eleştirel düşünme becerisinin şirkete kattığı değer
- Bir şeyler "gerçekleştirme" konusunda istek ve yetenekleri
- Benzersiz olmaları
- Sessiz katkıları
- Fazladan göstermiş oldukları çaba

Övgü sadece basit bir *aferinden* ibaret *değildir*. Övgü, ayrıntılı geribildirim vererek, kişinin mevcut becerilerini ve bu beceriler neticesinde kurum açısından ne tür faydalar yarattığını dikkate aldığınızı ortaya koymaktır.

METAFOR VEYA BENZETME



Bu bölümdeki diğer tekniklerle birlikte, bu teknik daha çok eğitim konusuna yöneliktir.

Katılımcılar, bir hayvan veya süper kahramanmış gibi, kendileri veya bir başka kişi hakkında, resimler veya hikâyeler aracılığıyla geribildirim verir. Burada anahtar konu kullanılan metaforun tartışılması ve değerlendirilmesidir. Bu yaklaşım genellikle ekip geliştirme sürecinde kullanılır. Örneğin: "*Bu ekibi bir otomobil gibi düşünerek, kişinin aracın hangi parçası olduğunu ve yaptığı işi tanımlayın.*"

Olumlu yönleri

Geribildirim oluşturmak için eğlenceli bir yol. Yaratıcı bir süreç neticesinde, yeni anlayış ve görüşler ortaya çıkmasına yardımcı olur.

Olumsuz yönleri

Gereken şekilde yürütülmezse, saygısız tavırlarla karşılaşılabilir. Bir yaptığı geribildirim olumluyken, aynı kişiden olumsuz geribildirim gelmiş olmasına alınabilir (bununla birlikte, yapılan karşılaştırma, dışarıdan nasıl görüldüklerini gösterir, gerçek karakterleri bu şekilde olmayabilir).

ELEKTRİKLİ SANDALYE



Her seferinde bir kişi, grubun geri kalan tüm üyelerinden geribildirim alır.

Olumlu yönleri

Çok fazla geribildirim verilip alınabilir. Sorun yaşamakla birlikte, karşılıklı güvenin yüksek olduğu, insan ilişkileri konusunda yetkin gruplar açısından aydınlatıcı, etkin bir süreç olabilir.

Olumsuz yönleri

Gereken şekilde yapılmazsa itibar kaybı ve kabul görmeme riski vardır. Kişisel sınırlar aşılabilir ve istenmeyen bir yöne evrilebilir. Bunun nedeni de her geribildirim sonrası, bir sonraki kişinin, bir öncekine göre "daha iyi" ve daha "kaliteli" geribildirim yapmak zorundaymış gibi hissedebilmesidir.

KOKTEYL

İnsanlar bir partide olduğu gibi gezinir, kendine bir partner seçer, iki dakika süreyle geribildirim verip alır. Zaman tutan bir kişi de, insanları yeni partnerlere yönlendirir ve fazla iletişim kurmadığı kişilerle eşleşmeye teşvik eder.

Olumlu yönleri

Geribildirim paylaşmak için hızlı bir yöntemdir. Kişi kiminle konuşacağı ve konuşmanın içeriğini belirleme konusunda yüksek derecede kontrole sahip olduğu için, itibar kaybı yaşanma ihtimali düşüktür. Süreç aynı zamanda karşılıklı diyalogla birlikte, geribildirimin daha anlaşılır olmasını sağlar.

Olumsuz yönleri

İnsanlar geribildirim vermek için konsantre olmakta veya bir amaç bulmakta zorlanıyor ya da grup içinde kendini güvensiz hissediyorlarsa, sıradan ve yüzeysel hale gelebilir.



GERİBİLDİRİM İSTEMEK



Kişi, geribildirim istediği konuları sözlü veya yazı tahtası üzerinde yazılı olarak talep eder. Diğerleri de post-it'ler aracılığıyla geribildirimde bulunur. Sonrasında yürütülen konuşmalarla birlikte süreç daha da açıklık kazanır.

Olumlu yönleri

Kişiye geribildirim talebinde bulunabileceği özel bir konu belirleme imkânı verir. Kişi açıklama istediği konular hakkında geribildirim istediği için, itibar kaybı minimum düzeydedir. Konuyu sahiplenme ve kabullenme düzeyi yüksektir.

Olumsuz yönleri

Geribildirimde belli bir konu üzerine odaklanılmadığı için (örneğin, liderlik becerileri), geribildirim isteyen kişi de bu konuda nispeten deneyimsiz olduğunda, genel ifadeler (örneğin, "*Benimle ilgili herhangi bir konu hakkında geribildirim verin*") ortaya çıkabilir.

KASIRGA/HIZ GERİBİLDİRİMİ



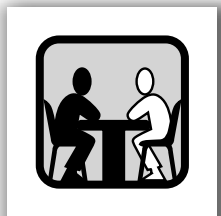
Hızlı flört geribildirimi. Çiftler birbirine bakacak şekilde iki sütun halinde sandalyede oturur. Bir sıra, partnerine 30 saniyelik geribildirim verir ve diğer kişiden gelen geribildirimle tekrarlanır. Herkes sandalyesini sağa veya sola hareket ettirir ve bu, herkes geribildirim alana kadar devam eder. İnsanlar, süreç sonrasında takip eden konuşmalar yoluyla daha fazla açıklama alabilir.

Olumlu yönleri

Hızlı, yüksek enerjik, spontanedir. Geribildirim için gereken yüksek düzeyde karşılıklı güven ve geribildirim açısından belli konular bulabilen ekipler/gruplar açısından çok uygundur.

Olumsuz yönleri

Geribildirimin anlaşılması için süre yetersiz gelebilir. Kullanılan sıfata neden olan davranışın anlaşılması için, sonrasında takip gerektirir. Anlık verilen geribildirimlerde, uygun olmayan ifadeler yer alabilir.



YAPICI GERİBİLDİRİM KONUŞMALARI

"*Değişmemi istiyorsan, bana kötü davranmak yerine iyi davranırsan, daha hızlı yaparım.*" **Anonim**

YAPICI GERİBİLDİRİM KONUŞMALARI

GENEL BAKIŞ



"Olumsuz" veya "eleştirel" geribildirimle, performansı etkilemeniz gerektiğini düşündüğünüz durumlar olabilir. Bununla birlikte, yetersiz performans geribildirimi alan veya hiç geribildirim almayan kişi, düşündüğünün aksine, bir anda geribildirim aldığında şaşırabilir. Bu tür büyük şokların kimseye bir faydası olmaz. Performans aşamalı olarak geliştirilmelidir; eleştireler veya diğer geribildirimler düzenli olmalı ve ilişkinizde sözleşmenin bir parçası olarak kabul edilmelidir.

Ancak yönetim uygulamaları üzerine yapılan araştırmalar, özellikle olumsuz geribildirim söz konusu olduğunda, düzenli ve anlamlı geribildirimin normdan ziyade istisna olduğunu gösteriyor. Gelebilecek tepkilerin belirsizliği veya ilişkilerin zarar görebileceği korkusu, birçok yöneticinin geribildirimden kaçınmasına veya belirsiz ve kafa karıştırıcı geribildirim vermesine neden oluyor. Sorunun bir nedeni de geribildirim tekniğindeki eğitim eksikliği olabilir.

ÖRNEK



Anıl'ın yöneticileri her zaman destekleyici gibiydi; kendisi de beklendiği gibi performans gösterdiğine inanıyordu. Bu nedenle, şirketin çalışan sayısını azaltması gerektiğinde işten çıkarması düşünülebilecek düşük performanslı çalışanlar arasında kendini gördüğünde şaşırdı ve üzüldü. Gösterilen iyi niyet kısa vadede acıları önlemiş olsa da uzun vadede tüm taraflar yüksek bir mali ve duygusal bedel ödemişti.

Açık konuşmak gerekirse, "olumsuz" geribildirim göz korkutucudur ve geribildirimi "yapıcı", "olumsuz" veya "gelişimsel" olarak yapmanız önemli değildir. Kişi bunu eleştirel veya haksız yere yargılayıcı olarak algılarsa, tepki **verecektir**. Bunun temel nedenlerinden biri, insanların genellikle kendini iyi iş yapıyor gibi algılamasıdır. Bu nedenle, kendi görüşleriyle çelişen bir geribildirim hoş olmayan bir sürpriz olacaktır.

TEPKİLERE KARŞI YAPILMASI GEREKENLER



Geribildirim kişiyi şaşırttığında veya düşüncelerine aykırı olduğunda, doğal olarak kişi kızgınlık, kırgınlık yaşayacak, sözlü veya pasif agresif şekilde tepki verecektir. Bununla birlikte, yardımcı, ilgili ve adil biri olarak görülüyorsanız, yaklaşımınız kısa vadeli tepkiler ve uzun vadede de ilişki üzerinde etkili olabilir. Aşağıdakileri yaparak, tepkileri hafifletebilir ve dikkatin geribildirim konusuna odaklanmasına yardımcı olabilirsiniz:

- Kendinize ait yararlı ve yapıcı hedeflere sahip olmak
- Beklentilerinizi yönetmek
- İtibar kaybı veya utanç verici konulara karşı hassas olmak
- Görüşme öncesinde gereken hazırlığı yapmak
- Savunma stratejilerinin farkında olmak
- Durumun dinamiklerini anlamış olarak, bunlarla birlikte çalışmak
- Hangi konularda destek vereceğinizi, hangi konularda karşı tarafı zorlamanız gerektiğini önceden biliyor olmak

NİHAİ HEDEFLER



Geribildirim öncesi belirlediğiniz hedefler de yaklaşımınız üzerinde etkili olacaktır. Örneğin, geribildirim verirken hedeflerini sorduğum birçok yöneticiden sıkça şunları duydum: "*Kişinin değişmesini sağlamak*" veya "*geribildirimi kabul etmesini sağlamak*".

Yöneticiler, hep kendi lehine olacağını umdukları, kontrol edilemeyen dışsal faktörler neticesinde başarı sağlanabilecek, "nihai hedef" olarak bilinen şeylere odaklanıyor; örneğin, geribildirimin anında kabul göreceği.

Karşı tarafın ne kazanıp ne kaybedeceğine bağlı olarak, söz konusu nihai hedef çatışmaya ya da bir tarafın boyun eğmesine yol açacaktır; çünkü iki taraf da neticede itibar kaybedeceğini hissedebilir. Yaygın görülen bir sonuç, kişinin durumu idare etmek için geribildirimi kabul ediyor gibi görünmesi, ancak gerçekte performansını değiştirmemesidir.

YAPICI GERİBİLDİRİM KONUŞMALARI

BİR DİZİ HEDEF



Yardımcı ve yapıcı olmak için, hedefinizin durumu zorlaştırmak yerine yardımcı olması gerekir. Bu açıdan uygun bir yöntem de beklentilerinizi yönetmek, yaklaşımınıza odaklanmak ve geribildirim görüşmesinin başarısını değerlendirmek üzere bir dizi hedef belirlemiş olmaktır. Örneğin:

- **Mümkün olan en iyi nihai hedef şu olacaktır** - geribildirim kabul edilir, buna göre hareket edilir ve geribildirim ilişkimiz daha da gelişir
- **Başarılı bir nihai hedef şu olacaktır** - geribildirim kabul edilir, buna göre hareket edilir ve geribildirime olan ilgi gelişir
- **Yeterli bir nihai hedef şu olacaktır** - geribildirim dikkate alınır, reddedilmez ve karşılıklı güven artar
- **Başarısızlık şu şekilde olacaktır** - geribildirim reddedilir ve ilişki zarar görür

YAPICI GERİBİLDİRİM KONUŞMALARI

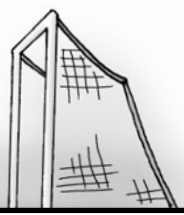
KİŞİSEL PERFORMANS HEDEFLERİ





Yapıcı olmak için başka bir yol da nihai hedefinize ulaşmanıza yardımcı olacak **performans** hedefleri belirlemektir. Kendi davranışlarınızı kontrol ederek ve yöneterek performans hedefine ulaşabilirsiniz. Örneğin, "*geribildirimimi uygun şekilde açıklamak, şirket için neden önemli olduğunu anlatmak, yanıtı dinlemek, sonrasında da tartışma ve problem çözme sürecine katılmak*" veya "*geribildirimi olabildiğince anlaşılır şekilde aktarmaya, gereken yaklaşımı benimsediği için takdir etmeye ve ilişkiyi sürdürmeye odaklanmak*".

Müsbət performans məqsədləri və son məqsədlər birlikdə faydalı, konstruktiv yanaşma formalaşdırır.



YAPICI YAKLAŞIM



Yardımcı, düşünceli ve adil bir yaklaşım, kullandığınız dile göre de şekillenir. "Olumsuz geribildirim" terimi, hem geribildirim veren hem de alan kişi açısında çok farklı beklenti ve tutumlar yaratabilir. Zorlayıcıdır, duygusallık içerir ve gelişimden daha fazla eleştiri iletmeye yöneliktir. En kötüsü de bazı yöneticiler olumsuz geribildirimi karşı tarafa hassasiyet göstermeden hata bulmak veya küçük düşürmek için bir araç olarak kullanır.

Alternatif bir yaklaşım, geribildirim ilişkiniz içinde tüm tarafların bildiği ve alışık olduğu bir dil bulup kullanmaktır. Örneğin, birlikte çalıştığım bazı insanlar "yapıcı geribildirim" teriminden hoşlanırken, diğerleri "aşamalı geribildirim" terimini kullanmayı tercih ediyor. Bir kısım ise "ileriye dönük geribildirim" teriminin uygun olduğunu düşünüyor. Önemli olan, her taraf için de uygun, "olumsuz geribildirim" gibi terimlerin negatif etkisini hafifleten kelimeyi bulmak ve üzerine uzlaşı sağlamaktır.

BEKLENTİLERİNİZİ YÖNETMEK



Hedefleriniz gibi beklentileriniz de hassas durumlarda istenmeden sorunu ağırlaştırabilir. İlerleyen sayfalarda, dikkat edilmesi ve yönetilmesi gereken altı yaygın durum listeleniyor:

1. Geribildirimin anında kabul edilmesini beklemeyin
İnsanlar hoşlanmadığı veya içinde yer almadığı şeyleri kolayca kabul etmez. Geribildirim ne ölçüde olumsuz, haksız veya eleştirel olarak algılanırsa, doğru olduğuna da o ölçüde az inanılır; kişinin dünya görüşüne ne kadar ters düşerse, o ölçüde çok direnç görür ve yeni bilginin kabul görmesi o denli uzun sürer.

Yardımcı olmak için ne tür bilginin kişinin ilgisini çekebileceğini anlamaya çalışın. Gerçeğe mi, istatistiklere mi yoksa duygusal konulara mı daha çok tepki veriyor? Kabullenilmesini sağlamak için bir dizi toplantı neticesinde, "serum" gibi aşamalı olarak geribildirim vermeyi de düşünebilirsiniz. Ancak süreç gereken şekilde yönetilmezse, bu yaklaşımın kişinin morali üzerinde olumsuz etkisi yaratabileceğini de unutmayın.

BEKLENTİLERİNİZİ YÖNETMEK



2. Karşı tarafın konuya sizin kadar önem vermesini beklemeyin
Geribildirim ilişkisini birlikte tasarlamadıysanız, geribildirim karşı taraf için çok değer taşımayabilir. Kendinize şunu sorun: Neden umursasın ki? Onun açısından BNÇO (benim ne çıkarım olacak) faktörü nedir?

3. İnsanların makul olmasını beklemeyin
Suçlanan kişi savunmaya geçer ve "*siz*" veya "*sizin*" gibi kelimelerle suçu size atabilir, durumu tırmandırabilir ve yaşadığı sorun artarak devam edebilir. Örneğin, "*Her müşteri için 10 dakika fazla harcayarak onlara tüm kataloğu gösterebilirsiniz*" ifadesi, "*Müşteriye her zaman az vakit ayırıyorsunuz*" ifadesine göre daha yapıcıdır.

BEKLENTİLERİNİZİ YÖNETMEK



4. Neye atıfta bulunduğunuzu anladığını varsaymayın: Olay ve geribildirim arasındaki süre önem taşır. Konuşmayı çok uzun süre ertelerseniz, kişi olayı unutabilir; kin tutmuş olabileceğinizi de düşünebilir. Belki de bu olay onun için hiçbir zaman önemli olmamıştı.



BEKLENTİLERİNİZİ YÖNETMEK



5. Kişisel konuların, performansla ilgili sorunların dışında kalmasını beklemeyin
Kişisel değerler arasındaki farklılıklar bir sorunu ağırlaştırabilir. Yaptığınız çıkarımların farkında olun ve kendinizi yönetmek için objektif verileri kullanın. İnsanların genellikle iyi bir iş çıkardığını düşündüğü gerçeğine karşı hassas olun.

6. Ne istediğinizi anlamış olduklarını varsaymayın
Ne istediği konusunda net olmayan şaşırtıcı derecede çok yönetici bulunuyor. Amacınız gelecekteki performansı geliştirmek olduğu için, kurumun ihtiyaçlarının ne olduğunu anlamış olun. Geribildirim yapacağınız kişinin farklı yapmasını istediğiniz şeyleri yazarak, güvendiğiniz bir insana okutmayı deneyin. Başlangıçta ne kadar belirsiz olduğuna şaşıracaksınız.



YAPICI GERİBİLDİRİM KONUŞMALARI

KÖTÜ SÜRPRİZ, KÜÇÜK DÜŞME VEYA UTANÇ



Kötü sürprizler, küçük düşme veya utancı asgari seviyede tutabilmek için, belli konulara eğilerek, yardımsever ve düşünceli olduğunuzu gösterebilirsiniz.

Sürpriz olmamalıdır; bu açıdan en iyi yaklaşım da üzerinde anlaşmaya varılan, düzenli geribildirimle birikimli gelişim sağlanmasıdır. Ancak araştırmaların (sayfa 92) vurguladığı gibi, geribildirimden sıklıkla kaçınılmaktadır. Bu konuda dikkate almanız gerekenler:

- **Ortam/mekân** - Küçük düşme gibi bir durumun asgari seviyede gerçekleşmesi için en uygun mekân neresi?
- **Konuşma sırasında** - amacınızı vurgulayın, utandırmaya veya küçük düşürmeye çalışmadığınızı, ona değer verdiğinizi ve gelişmesine yardımcı olmak istediğinizi açıkça belirtin
- **Şok** - Bazı durumlarda, konunun ciddiyetini anlamasını sağlamak için karşı tarafı şoke etmek gerektiğini, durumun bunu gerektirdiğini düşünebilirsiniz. Bu yaklaşımın sonuçlarını ve başka bir alternatif olup olmadığını düşünün

KONUŞMAYI AYARLAMA



Geribildirim görüşmesi sırasında, amacınızın ne olduğunu açıklayarak yardımsever, düşünceli ve adil olduğunuzu gösterebilirsiniz.

Rolünüzü netleştirin

Garip bir durum olsa da karşılaştığım birçok yönetici neden geribildirim vermekten sorumlu olduğunu açıkça ortaya koyamadı. İki farklı yöneticinin rolünü ve niyetini nasıl tanımladığına ve gerekçelendirdiğine ilişkin örnekler aşağıda yer alıyor:

"*Kâr elde etmek ve işin yürütülmesini sağlamak için, şirketin genel kârlılığını ve çalışanların yaptığı katkıları izlemekten sorumluyum.*"

"*Ekibimdeki kişilerin becerilerini geliştirmekten sorumluyum; bu şekilde iki yıl içinde biri benim yerime geçebilir ve ben de ilerleyebilirim.*"



KONUŞMAYI AYARLAMA

Uygun diğer teknikler de aşağıda yer alıyor:

Objektif ölçütler kullanın. Ölçütleriniz ne kadar öznelse, geribildiriminiz de o derece yanlış görünecektir. Objektif ölçütler, dikkati kişisel konulardan uzaklaştırmaya yardımcı olur. Örneğin, küçük bir şirketin yöneticisi, performansı başa baş noktasının yüzde 15 üzerinde getiri olarak tanımladı. Bunu da haftalık geribildirim vermek için izleyebileceği günlük hedeflere böldü.

Acele etmeyin. Birçok yönetici geribildirim konusunda aceleci davranır, amacının ne olduğunu açıkça ortaya koymadan işe başlar. Bunun sonucunda da karşılıklı güven oluşturma ve güvenilir biri olarak görülme fırsatını elinden kaçırır. Rolünüzü meşrulaştırarak ve geribildirimi zorunlu kılan sorumluluklarınızı ortaya koyarak amacınızın ne olduğunu açıklamak için zaman ayırın.

Başlangıçta yumuşak taktikler kullanın. Ortak problem çözme, rasyonellik, samimiyet, performansa yardımcı olma isteği gibi yaklaşımların, güçlü tepkilere neden olma olasılığı daha düşüktür.

Kabul edilemez standartların karşısında olun. Kişinin işyerindeki davranışları kabul edilebilir sınırların dışına çıktıysa bu konuyu, geribildirim görüşmesinde mümkün olduğunca erken bir aşamada gündeme getirin.

KORUNMA STRATEJİLERİ



Kimse eleştirilmekten hoşlanmaz, bu nedenle eleştirel veya olumsuz olarak algılanan geribildirime "karşı koymak" insani bir durumdur. Gerçek fiziksel şiddet nadir ortaya çıksa da insanlar kendini korumak için stratejiler kullanma eğiliminde olacaktır. Bazı yaygın yaklaşımlar aşağıda yer alıyor:

- Geribildirimin doğruluğu konusunda şüphe uyandırmak, örneğin "*Ama öyle olmadı*"
- Güvenilirliğiniz/uzmanlığınız konusunda şüphe uyandırmak: "*Yaptığım iş hakkında ne biliyorsunuz ki?*"
- Amaçlarınız hakkında şüphe uyandırmak: "*Yalnızca yanlış bir şey yaptığımda geribildirimde bulunuyorsunuz*"

Bu tür tepkiler ikna edici olabilir, çünkü bunlar insanın kendi gerçeğidir ve "kim haklı" tartışmasına çekilmek de kolaydır. Ancak tartışma ortamına girmeden, hedefleriniz ve objektif veriler üzerine odaklanın.

YAPICI GERİBİLDİRİM KONUŞMALARI

DİNAMİKLERLE ÇALIŞMAK



Haklılığınızı kanıtlamaya ve kazanmaya kararlı olmak, başarı ve başarısızlık açısından belirleyici faktördür. Öfkeli ve haksızlığa uğradığını düşünen kişi, performansını artırmak için çaba göstermeyecektir. Belki zor olabilir ama:

Tepki gösterilmesine izin verin. Tepkiler ve koruma stratejileri kendiliğinden ortadan kalkmaz. Çok hızlı şekilde ortadan kaldırılırsa da, geribildirim sonrası düşük performansa yönlendirir. İnsanlara tepki vermeleri için süre tanıyın. Onları dinleyin, ortamın yumuşamasını bekleyin, gereken açıklamayı yapmaları için zaman verin.

Elbette, her tür tepkiyi makul görmek de kolay değildir. Yaklaşımınıza, özellikle de değer ve beklentilerinize yönelik, sınırı aşan bir durum söz konusuysa, savunma veya saldırı da olacaktır. Tepkilerin fiziksel duyum olarak başladığını hatırlayın; erken uyarıları tespit etmeyi öğrenin; bu şekilde, tepkiniz sizi yönlendirmez, siz tepkinizi yönetirsiniz.



DİNAMİKLERLE ÇALIŞMAK



Belirtiler ve nedenler arasında ayrım yapmaya çalışın. Büyüteç efekti, doğal olarak dikkatinizi kişilere ve davranışlarına doğru yöneltir. Bu durumda nedenler yerine semptomlara odaklanabilirsiniz.

Örnek
Louis, müşteri başına yeterli gelir elde edememişti. Yöneticisine göre, Louis tüm ürün yelpazesini göstermek için yeterli zamanı ayırmamıştı. Ancak Louis hiçbir rol modeli olmadan tek başına çalışmış, satış eğitimi de almamıştı. Yöneticinin belirlediği hedefler açık olsa da, kendisine yapılan geribildirim açık değildi. Bu süreçte de Louis işi kendi çerçevesinden yorumlayarak teknik becerinin satış becerisinden daha önemli olduğuna inanmaya başlamıştı.

Geribildirim konuşmasını hızlı şekilde sonlandırırsanız, yalnızca belirtilere değinmiş olabilirsiniz. Louis örneğinde, yöneticisinin iletişim eksikliği, satışın gerekli olmadığı konusunda net bir görüş oluşturmasına neden olmuştu. Kulağa ne kadar zor gelse de sohbeti açık şekilde sürdürmeye çalışın. Yargıda bulunmaktan kaçının, semptomları nedenlerden ayırmak için sakin şekilde durumu sorgulayın ve duymaktan hoşlanmasanız bile sistemsel nedenleri de dinleyin!

YAPICI GERİBİLDİRİM KONUŞMALARI

DİNAMİKLERLE ÇALIŞMAK



Geribildirim görüşmesi sırasında:

- **Çabalarını takdir edin**. Bir kişinin gösterdiği çabayı veya yaptığı katkıyı görmezden gelirseniz, motivasyonunun düşmesi muhtemeldir. Olumsuz geribildirimin kişinin kişiliği hakkında olmadığını ve gereken destekle birlikte becerisinin gelişeceğini vurgulayın.
- **Geribildirimde tehdit yer almasın**. İşler istediğiniz gibi gitmediğinde tehdide başvurmak kolay gelebilir. Yalnızca, bilinçli olarak daha sert bir yaklaşıma geçmeyi seçtiğinizde tehdit yoluna başvurun.
- **İleriye odaklanın**. Durum elveriyorsa konuşmayı ileriye yönelik bir konuya taşıyın: "*Sonraki adımlar nelerdir?*" ve "*Performansı geliştirmeye nasıl başlayabiliriz?*". Bununla birlikte, özellikle zorlu bir geribildirim söz konusuysa, bu konuyu başka bir toplantıda ele alabilirsiniz.

DİNAMİKLERLE ÇALIŞMAK



- **Sorun kişiyle mi yoksa geribildirimle mi ilgili?** Kötü sonuçtan dolayı karşı tarafı suçlamak kolay olabilir: "*Geribildirimi kabul etseydi böyle olmazdı.*" Ancak, bazen sorun geribildirimin içeriği veya geribildirimi nasıl aktardığınız, bu süreçte ne şekilde etkileşim kurduğunuzla da ilgili olabilir. İşler beklediğiniz gibi gitmediyse bir an durun ve yaptığınız geribildirimle birlikte olup bitenleri tekrar gözden geçirin. Aranızdaki ilişki sağlam bir temele dayalıysa, bu konu hakkında ne düşündüğünü, nasıl ilerleme sağlanabileceğini kendisine de sorabilirsiniz.
- **Özür dileyin.** Geribildirimin kişiyi kırdığını fark ederseniz özür dileyin. Güvenilirliğinizi artıracaktır.



YAPICI GERİBİLDİRİM KONUŞMALARI

DESTEK VE ZORLAMA



Geribildirim görüşmesinde, destekleyici konuşmalar yapılacağı gibi performansı zorlayıcı konuşmalar da olacaktır. Destek ve zorlamanın her ikisi de performansı artırmaya yardımcı olur. Bununla birlikte, çok az destek ve çok fazla zorlama strese yol açar. Performans düşer. Çok fazla destek ve çok az zorlama ise kişiyi tembelleştirir.

İşler gerginken, desteğinizi düşürüp zorlamayı artırmayı düşünebilirsiniz. Ancak bu stres birikimine yol açacak ve başarmaya çalıştığınız şeyi (ilişkiyi sürdürmeyi ve geribildirimin kabul edilmesini sağlamaya çalışmak) zedeleyecektir.

Bu nedenle, olumlu ya da olumsuz bir geribildirim görüşmesinde, neyi destekleyip neyi zorlayacağınızı bilmek, motivasyon ve gelişim için karşı tarafın da sürece katılımını sağlamak açısından kritik öneme sahiptir.

DESTEK VE ZORLAMA



Performansın önünde engel olabilecek temel inançlar veya neden sonuç ilişkilerini **sorgulayın**.

Örneğin, "*Ben bir teknisyenim, satıcı değilim*", sorgulayabileceğiniz temel bir inancı gösterir. Şunu söyleyebilirsiniz: "*Konu satışla ilgili değil; insanlara kaliteli, özenli hizmet vermek ve seçenekler sunmak için teknik becerileri kullanmakla ilgili. Ürün yelpazesinden ne satın almak istediklerini seçecekler.*"

Beceri edinme konusunda **destekleyin**. Yeni beceriler kazanılması, işte gelişime yardımcı olurken bazı konularda düşüncelerin tekrar sorgulanmasını da sağlayabilir. Örneğin, pekiştirici geribildirim kullanabilirsiniz: "*Zaten gerekeni yapıyorsunuz, çünkü zamanın yüzde 60'ında hedefi tutturuyorsunuz. Hedeften çok uzakta değilsiniz; ilave destek ve sürekli geribildirimle, sahip olduğunuz becerileri geliştirmek için birlikte çalışabiliriz.*" Konuşma, sonradan örneğin eğitim, mentorluk vb. gibi beceriler edinmek için en uygun yöntemi belirlemek üzerine ilerleyebilir.



ÖZET

Olumsuz olarak algılanabilecek geribildirimi yönetmek için en iyi yol, süregiden bir geribildirim ilişkisi kurmuş olmaktır. Bunun bir parçası olarak, olası performans sorunlarını en uygun nasıl dile getireceğiniz ve bununla nasıl başa çıkacağınız konusunda önceden anlaşmış olmalısınız. Bu şekilde bir ilişki henüz kurulmamışken, olumsuz geribildirim vermeniz gerekiyorsa:

Öncesinde

- İnsanların tartışılan sorunu hatırlayabilmesi için, konuyu çok zaman geçmeden gündeme getirin
- Objektif ölçütler ve verilerin yanı sıra, süreç geribildirimini de hazırlamış olun
- Karşınızdaki kişiyi ve içinde bulunduğu durumu anlamaya çalışarak, şaşkınlık veya utanç gibi duyguları nasıl en aza indireceğinizi düşünün
- Rolünüzün ve gerektirdiği sorumluluklarınızın neler olduğu konusunda net olun; hedef ve beklentileri de bu çerçevede belirleyin



YAPICI GERİBİLDİRİM KONUŞMALARI

ÖZET (devam ediyor)



Görüşme sırasında

- Toplantıyı gereken şekilde açın; rolünüzün gerektirdiği sorumlulukları açıklayın, neden orada bulunduğunuzu ortaya koyun
- Geribildirimde açık, spesifik ve objektif olun; ileriye dönük, kontrol edilebilir performans üzerine odaklanın (geçmişe odaklanmak suçlamada bulunmaktır)
- Tepkiler ve savunma stratejileri sonrasında ortamın yumuşamasını bekleyin, kişiye açıklama yapması için imkân tanıyın
- Sistemsel sorunlardan kaynaklanan yetersizlikleri de dikkate alıp değerlendirmek suretiyle, üretken geribildirime açık olun



HAYALİ GERÇEĞE DÖNÜŞTÜRMEK

"Amacımın ne olduğu dışında, hemen hiçbir şeyden emin değilim."

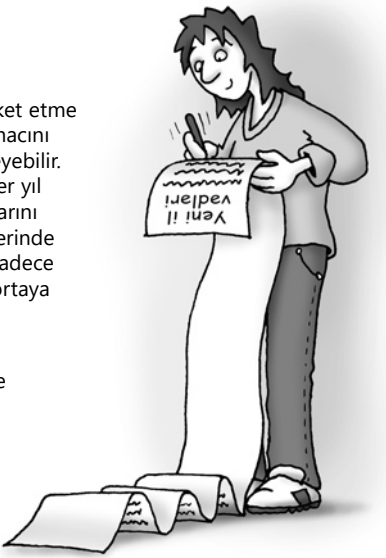
Lord Byron

HAYALİ GERÇEĞE DÖNÜŞTÜRMEK

NİYET

Kişi gerçekten geribildirime göre hareket etme niyetinde olsa bile, birçok değişken amacını gerçekleştirme çabasını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca da niyetler genelde unutulur; her yıl geleneksel olarak alınan yeni yıl kararlarını düşünün... Bu konuda, binlerce kişi üzerinde yapılan bir incelemede, bu kararların sadece yüzde 12'sinin gerçekleştirilebildiğini ortaya kondu.

Niyetlerin başarılı şekilde davranışa dönüştürülmesi isteniyorsa, desteğe ve güçlü bir inanca ihtiyaç vardır.



NİYETLERİ ETKİLEYEN UNSURLAR



Niyetler şunlardan etkilenir:

- **Kültür.** Kültür her yere yayılmıştır; tutum ve davranışları şekillendirir, ancak neredeyse fark edilmez. Hikâyeler, güç odakları, sistemler, ritüeller vb. ile aktarılır. Kültür, amaçlar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkide bulunabilir. Yetkinleştirici bir kültür, geribildirim görüşmesini destekler ve gelişimi ödüllendirir. Cesaret kırıcı bir kültürse, değişimi engelleyebilir ve kısıtlayıcı olabilir
- **İnsanlar.** Aile üyelerinin, iş arkadaşlarınızın, yöneticilerinizin, değer verdiğiniz ve güvenilir olduğunu düşündüğünüz tüm insanların görüş ve davranışları sizin üzerinizde bir etki bırakır. Bu kişilerin görüşleri niyetleriniz üzerinde etkili olabilir; niyetlerinizin olumlu veya olumsuz yönde değişmesine yol açabilir

İNANCIN GÜCÜ



Niyetlerini gerçeğe dönüştürmek isteyen kişinin, bu süreçte sahip olması gerekenler:

- **İnancın gücü.** Yeni bir davranışın öğrenilmesi için zaman, çaba ve bağlılık gerekir. Örneğin, saati kolunuza nasıl taktığınız veya ayakkabılarınızı nasıl bağladığınız gibi basit, kökleşmiş bir alışkanlığı değiştirmeye çalışın. İnanç gücü yoksa; kültürel normlar statükoyu korur, etkili insanlar kişiyi rotasından çıkarır, eski alışkanlıklar kendini hatırlatır, yeni talepler konu üzerine eğilinmesini engeller ve enerji kaybolur
- **Destek.** Destek ve teşvik olmadan insanın azmi de azalır. Geribildirim neticesinde amaçlanan hedefe ulaşılmasını istiyorsanız bu sürecin devamında da kişiye destek ve yardım sunmanız gerekir

HEDEFLERDE NETLİK



Destek vermenin bir yolu da, gideceği yön konusunda kişinin net olmasına yardımcı olmaktır. Bu şekilde konu hakkında farkındalığı artacak ve işe kendini daha çok verecektir. Kişiyi yönlendirebileceğiniz bir başka yer de **SMART hedefler** (spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi, zamana bağlı).

Örneğin:
"Maliyeti düşürmek için panel sipariş sistemini değiştirin" belirsiz bir ifadedir.

Bu ise daha net:
"Önümüzdeki hafta sonuna kadar, satın alma ekibinin panel sipariş sistemini gözden geçirmesi, ne şekilde yüzde 10 tasarruf yapılabileceğini belirlenmesi ve değişikliklerin nasıl uygulanabileceğine dair taslak bir plan oluşturulması için sizi görevlendiriyorum"

Ne var ki **SMART** hedeflere herkes istenilen şekilde yanıt vermez. Bazı kişiler, "iyi biçimlendirilmiş sonuçlar" olarak adlandırılan, başarının nasıl bir şey olacağı konusunda bir resim veya ortalama performans ile kusursuz performans arasındaki farkın ne olduğunu bilmeyi ister. Yetenekli kişilerse hangi hedefin kendisi için uygun olduğunu da bilirler.

ARZUYU ARTIRMAK



İnsanların inanç gücünü, nihai hedefe ulaşma arzusu yaratarak destekleyebilirsiniz.

Arzu, nihai hedef insanlar açısından önemliyse ortaya çıkar. **Kendi** ilgi duyduğu şeyler, gelişim ihtiyacı ve kişisel hedeflerle bağlantılıdır. Arzu, "benim ne çıkarım olacak" faktörü yüksek olduğunda oluşur. Devam eden bir geribildirim ilişkisi kurduysanız, kısa ve uzun vadeli hedeflerini de biliyor olacaksınız.

Bununla birlikte, geribildirim ilgisiz şekilde veya empoze edilerek verilmişse, kişiyi arzusunu artırması için desteklemek ve güçlendirmek çok daha zor olacak; hatta bu bir engel gibi görülebilecektir.

HAYALİ GERÇEĞE DÖNÜŞTÜRMEK

İTME VE ÇEKME SORULARI

Kişinin **netliklerini** ve **arzularını** güçlendirmesine yardımcı olmak için, koçluk tekniklerinden yararlanabilirsiniz. İnsanı iten veya çeken sorular bu konuda yardımcı olabilir, örneğin:

- Ne elde etmek istiyorsunuz?
- 1-10 arası bir ölçekte, bu sizin için ne kadar önemli?
- "Harika" nasıl bir şey olurdu? "Fantastik" nasıl bir şey olurdu?
- Hedefe ulaştığınızda neler olmuş olacak?
- Çok hayran olduğunuz biri size ne yapmanızı önerirdi?
- Denemezseniz neler olacak?
- Kaybedecek neyiniz var?



HAYALİ GERÇEĞE DÖNÜŞTÜRMEK

SOR - TEKLİF ET - GÖZDEN GEÇİR



Yeni bir beceride ustalaşmak, pratik yapmak ve bağlılık gerektirir; yapılan bir çalışma, insanların yeni bir alışkanlık edinmek için 18 ila 200 günden fazla zaman harcadığını buldu. İnsanın bir noktada hevesinin tükenmesi çok da şaşırtıcı olmasa gerek. Bu nedenle, özellikle de istenilen beceri veya davranış karmaşık ya da soyut ise, sürekli destek verilmesi çok önem taşıyor. Destek sağlamanın en basit yolu: **Sor-Teklif Et-Gözden Geçir**

- **Sor** - devam eden ilişkiyi birlikte tasarlayın; onun için en uygun destek türünü, stilini ve sıklığını açıklığa kavuşturun
- **Teklif Et** - birçok kişi yardım istemeyi zor bulur; ayrıca mevcut tüm seçeneklerin farkında da olmayabilir. Öğle yemeği buluşmaları, olası eğitim kursları ya da bir mentor önerebilirsiniz
- **Gözden geçir** - geribildirim görüşmesini, memnuniyet düzeyini ve geribildirim anlaşmasında değişim gerekip gerekmediğini, zaman zaman hızlı şekilde gözden geçirin

ÖZET



Unutmayın!

- Beklentilerinizi yönetin; geribildirim davranışlar değil, amaçlar üzerinde etkilidir
- Hepimiz belli amaçlar belirleriz; bunların gerçekleşip gerçekleşmeyeceği, kişinin bunları **yapabileceğine** dair kendini ikna etmesine ve inanç gücüne bağlıdır
- Davranış değişiklikleri bir gecede gerçekleşmez, zaman alır!

Olumsuz etkilerin üstesinden gelmek için inanç gücü gereklidir

- Geribildirimi ve kişisel gelişimi teşvik eden bir kurum kültür oluşturun
- Katılım için, hedeflediğiniz konuları ortaklaşa belirleyin
- Kişinin hedefini anlamasına yardımcı olmak için itme ve çekme sorularını veya **SMART** tekniklerini kullanın

Sor-Teklif Et-Gözden Geçir

- Aşağıdakileri yaparak güçlü ve devamlılık gösteren bir geribildirim ilişkisi oluşturun:
- Kişiye danışarak geribildirim sürecini birlikte tasarlayın
- Mentor sağlayarak ve görüşmelerde bulunarak destek verin
- Geribildirim ilişkisi ve hedeflerdeki ilerlemeyi gözden geçirin

SON SÖZ



Düzenli geribildirim, en kritik yönetim ve ilişki becerilerinden biridir. Bunu ortak sahip olunan bir süreç haline getirirseniz, kendiliğinden daha kolay benimsenecek, ilgi çekici, değerli ve kullanışlı bir hale gelecektir. Ayrıca şunları da unutmayın:

Algı

- Algılarınızı yönetin; insanları ve içinde bulundukları koşulları dikkate alın, önyargıyı azaltmak için **4D**'yi kullanın

Geribildirim oluşturma

- Geribildirimin doğru, değerli ve kullanışlı olması gerekir. Farklı geribildirim türlerini (sonuç, süreç, karşılaştırmalı ve değerlendirici) nasıl kullandığınız üzerine düşünün; süreç geribildirimi en büyük gelişimsel değere sahiptir

SON SÖZ



Geribildirim görüşmeleri

- Geribildirimi kişiye daha uygun bir hale getirmek için, geribildirim ilişkisini birlikte tasarlayın
- Durumun dinamiğine uygun çalışın, konuştuğunuz kadar da dinleyin, sorgulayın, keşfedin
- Becerilerin gelişimini destekleyin; olumsuz inançlara karşı savaşın

Hayali gerçeğe dönüştürmek

- Niyeti güçlendirmek için *arzu* və *netlik* oluşturun
- Sor-Teklif Et-Gözden Geçir

Çalışanlarınıza, müşteriye davranılmasını beklediğiniz şekilde davranın; müşteri için iyi olan, işiniz için de iyidir.

Yazar Hakkında



Mike Pezet, BA Hons, MSc (Kişisel ve Kurumsal Gelişim).
Mike, 15 yılı aşkın bir süredir, geribildirimin daha etkin şekilde kullanılması için kişi ve kurumların güven ve beceri geliştirmesine yardımcı oluyor. Son sekiz yıldır, önde gelen İngiliz ve diğer uluslararası şirketlerle yoğun şekilde çalışmış, kârlılıkla ölçülen liderlik programları tasarlamış ve sunmuştur.

Mike eğitimli bir koç, arabulucu ve kolaylaştırıcıdır. Bu kitap veya konuyla ilgili her tür görüş veya hikâye ve kendi geribildirim deneyimlerini paylaşmak isteyenlerden gelen geribildirimlerle de ilgileniyor ve bunları da memnuniyetle karşılayacaktır.

İletişim
Mike'a e-posta göndermek için: info@feedbacktoolkit.com