

# AKSİYONDAN SONRA DEĞERLENDİRME METODOLOJİSİ VE ÖRNEK FORMATLAR

Mustafa Şeref AKIN\*

## ÖZ

Aksiyondan sonra değerlendirme yaklaşımının amacı, sürekli bir öğrenme kültürünü yerleştirmek, en iyi uygulamaları ve yenilikçi yaklaşımları bulma ve organizasyon içinde yaymaktır. Aksiyondan sonra, olmuş olayın hem başarılı hem de başarısız yönleriyle tüm paydaşlarla değerlendirmeye tabii tutup, kurumun stratejilerini şekil verme ve çalışanların istifadesine sunma amacıyla kurumun veri bankasına kaydedilmesidir. 4 tane temel soru sorulur: Ne planlandı?, ne oldu?, niçin oldu? ve ne yapılmalı? Bunlar yansız, organizasyonda kimseyi suçlanmadan, ön yargısız, herkesin katılımın desteklediği bir ortamda sadece faaliyet konuşularak rapor haline dönüştürülmektedir. Aksiyondan sonra değerlendirmeden faydalanabilmek için, projenin çeşitli dönemlerine yayılarak yapılması, eksikliklerin zamanında iyileştirilmesi yönünden ilerlenmektedir. Makalede geleneksel performans değerlendirme ile aksiyondan sonra değerlendirme farkları karşılaştırılmaktadır. Geleneksel performanstan farklı olarak, aksiyondan sonra tüm ekibin katılımının teşvik edildiği, ekibin başarılı ve başarısız yönleriyle değerlendirildiği, açık iletişim ortamında ve ekibin olanın ve olması gerekenin kendilerinin keşfettiği bir süreçtir. Amaç tüm ekiptekilerin gelecekte daha iyi sonuçlar üretmeleri için birlikte en iyi nasıl çalışacaklarını düşünmelerine yardımcı olmaktır. Aksiyondan sonrada kullanılabilir iki tane format detaylı şekilde açıklanmaktadır.

**Anahtar Kavramlar:** Aksiyondan Sonra Değerlendirmesi, Performans Değerlendirme, Bilgi Yönetimi.

---

\* Prof. Dr. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, mustafa.akin@erzincan.edu.tr, 0000-0002-1850-9118  
*Makalenin gönderilme tarihi: Mart 2020* *Kabul tarihi: Temmuz 2021*

## METHODOLOGY AND SAMPLE FORMATS OF AFTER ACTION REVIEW

### ABSTRACT

After action review approach supports the desire to find and use a continuous learning culture, best practices and innovative approaches. During after action review, both the successful and unsuccessful aspects of the incident are evaluated with all stakeholders and recorded in the institution's database for the purpose of shaping the organization's strategies and bringing them to the benefit of all employees. Four basic questions are asked: what was planned, what happened, why happened and what should be done? These are spoken in an environment that is honest, unblamed and unbiased supported by everyone and converted into a report. From this point of view, it also deals with the successful aspects of the action. In order to benefit from after action review, evaluating the various phases of the project and ensuring that the deficiencies are timely improved. In this article, differences between traditional performance evaluation and after action review are compared. Unlike traditional performance, it is a process in which the whole team is encouraged to participate, the team evaluates successful and unsuccessful events and discovered what they should be in the open communication environment. The goal is to help the team to think about how best to work together to produce better results in the future. Two formats of after action review are provided in detail.

**Keywords:** After Action Review, Performance Adjustment, Knowledge Management.

### GİRİŞ

Aksiyondan sonra değerlendirme vuku bulan olayda olanın ve olması gerekeni sistematik olarak yazarak yapısal sermayeyi güçlendirmenin yoludur. Olaydan çok yönlü olarak kimseyi yargılamadan ders çıkarma ve tüm kurumun hizmetine sunulacak şekilde kodlanmasıdır. Bu makalede aksiyondan sonra değerlendirme metodunun diğer değerlendirme metotlarına göre farkları anlatılmakta ve süreçte takip edilmesi gereken adımları tanıtılmaktadır. Ayrıca aksiyondan sonra örnek formatlar gösterilmektedir.

Türk akademik literatüründe yer almamış bu performans değerlendirme metodu, ilk kez A.B.D. silahlı kuvvetler tarafından geliştirilmiştir (Wing, 1994, s.109). Daha sonra özel ve kamu kurumlarına yayılmıştır. İşletmelerin karlarını yükseltmek ve maliyetlerini azaltmak için uyguladığı bir bilgi yönetimi haline gelmektedir (Horwitch ve Armacost, 2002, s.30).

Amerikan silahlı kuvvetlerinde görevin ne olduğunu, nasıl ele alındığını, neyin doğru gittiğini, neyin yanlış gittiğini belirlemek ve bir sonraki göreve hazırlık amacıyla aksiyondan sonra değerlendirme uygulanmaktadır. Değerlendirmeye tüm paydaşların katılması sağlanarak; Ne planlandı? Ne oldu? Neden oldu? Ne yapmalıyız? Sistematığında temel sorulardan oluşan bir toplantı

düzenlenmektedir (Wing, 1994, s.90). Askeri alanda savaşta veya eğitimde birliğin nasıl yaptığı sorusunun bir gözlemci subayın veya ekip liderinin sağlıklı bir cevap vermesi mümkün değildir. Bundan dolayı aksiyon tamamlandıktan sonra her katılımcıya bu sorunun kendi bakış açısıyla değerlendirmesi istenmektedir (Morrison & Meliza, 1999, s.80). Lojistik subayıyla, ön hatta çarpışan erbaşın anlattığı hikâyelerde farklı başarı ve başarısızlık noktaları belirecektir. Bütün bunları toparlayabilmek ve bir sonraki seferde hatayı azaltmak amacıyla aksiyondan sonra değerlendirme yapılmaktadır.

Aksiyondan sonra değerlendirme prensipleri geri bildirimden, performans değerlendirmeden, bilişsel zekâdan, grup dinamiklerinden, iletişim teorilerinden ve davranışsal bilimlerden oluşmaktadır.

Aksiyondan sonra toplantıların çıktısı, yeniden kullanım için arşivlenmiş bilgi içeriği ve takip edilecek değişikliklerin belirtilmesidir (Leseure & Brookes, 2004, s.115). Böyle bir çalışma kurumlarda veya toplumda yeni gelenler/jenerasyon için çok zengin bir deneyim kaynağı sunmaktadır.

Aksiyondan sonra faaliyete iştirak edenlerin topluca yaptıkları bir değerlendirmedir. Burada 4 tane sorunun cevabı aranmaktadır:

- i) Faaliyet öncesi amaç neydi? Performans değerlendirilmesi yapılabilmesi için planlanan ile çıktının karşılaştırılması gerekmektedir.
- ii) Faaliyet esnasında ne oldu? Süreçteki gerçekler aranmaktadır.
- iii) Neden böyle oldu? Sebepler araştırılmaktadır.
- iv) Nasıl ilerletilebilir? Paydaşların süreçteki çıkan sorunların çözüm önerileri dinlenmektedir.

Diğer performans değerlendirmelere göre temel farkı katılımı ve sonuçtır. Aksiyondan sonra değerlendirmede ekipteki tüm katılımcılar kendileri mevcut olan performans seviyesini yeterli görebilmekte veya eksiklerini bulmaktadırlar. Dışardan bir hakem veya üst düzey yönetici değerlendirmede bulunmamakta ve özellikle de eksikleri araştırılmamaktadır.

Gerek piyasa şartlarından gerekse de insan davranışlarından dolayı arzu edilen ile gerçekleşen aynı olmamaktadır. Planların güncelleştirilebilmesi için deneyimler yazılması ve yeni aksiyonun oluşturulması gerekmektedir.

Aksiyondan sonra süreci, “planla-uygula-kontrol et-önlem al” döngüsü ile de ilintilidir. Sürekli iyileştirme girişimlerine mükemmel bir katkı sağlamaktadır (Dinçer, 2013, s.100). Bunlar birbirlerini destekleyen kullanışlı araçlarda olsa birbirlerinin yerine geçmezler (Mind Tools, 2019). Aksiyondan sonra bir performans değerlendirme aracı olarak, faaliyetten sonra gerçekleştirilen bir bilgi yönetim aracıdır.

Organizasyon açısından sahada öğrenilmiş deneyimler en geçerli bilgilerdir (March, 1994, s.89). Ama bu deneyimleri yapısal sermaye unsuru olarak kazandırmak için aksiyondan sonra bilgi yönetimine ihtiyaç vardır. Konu sadece bir çalışandan diğer çalışana bilginin aktarılması değil ama aynı zamanda nasıl aktarılması gerektiğinin metodolojisidir (Crossan, Lane ve White, 1999, s.525; Morris & Moore, 2000, s.737).

Aksiyondan sonrasının özünde öğrenen organizasyon yapısı vardır (Drucker, 2007, s.81; Luthans ve Kreitner, 1985, s.90; Wood ve Bandura, 1989, s.375). Eğer kurum aksiyondan sonra değerlendirmeyi rutin bir sürece dönüştürmediğinde, özellikle nadir, tehlikeli, yeni ve belirsiz olaylardan sınırlı deneyim kazanmaktadır (Weick, 1995, s.90; Carroll, 1998, s.700). Ayrıca deneyimlerin sadece olmuş tüm olaylar kadar, olabilecek hadiselerden de çıkartılabileceği düşünülürse, sistemli bir aksiyondan sonra değerlendirmenin yapısal sermayeye katkısı büyüktür (Roese & Olson, 1995, s.88; Morris & Moore, 2000, s.737).

Bu makalede aksiyondan sonra değerlendirmenin hem ön şartlarını hem de sürecin devamındaki kurallar tanıtılmaktadır. Zira, ön şartlar yerine getirilmezse, o vakit sahadaki deneyim kurumun yapısal sermayesinin bir parçasına dönüşmemekte ve geleneksel performans değerlendirme metodların sakıncalı yönlerini taşımaya devam etmektedir.

İlk bölümde aksiyondan sonra öğrenme ile ilgili literatür tanıtılacaktır. İkinci bölümde aksiyondan sonra öğrenme ile geleneksel performans değerlendirilmesi yapılacaktır. Üçüncü bölümde sistemin genel kalıbı çizilecektir. Dördüncü bölümünde aksiyondan sonra öğrenmenin zamanlaması tartışılacaktır. Son bölümde ise uygulama çalışmalarına yer verilecektir

## I. LİTERATÜR

Aksiyondan sonra gözden geçirme süreçte ne olduğunu, neden olduğunu ve katılımcılar ve sorumlu olanlar tarafından nasıl daha iyi yapılabileceğini analiz etmek için yapılandırılmış bir gözden geçirme veya ayrıştırma (bilgilendirme) sürecidir (Cronin ve Andrew, 2009 s.32). Temel amaç içgörürleri ortaya çıkarma, farkındalığı arttırma, davranışı değiştirme ve aksiyonlarda ortak tutum sergilemektir.

Biçimsel anlamda eylem sonrası incelemeler ilk olarak Amerikan Ordusu tarafından geliştirilmiştir (Morrison ve Meliza, 1999, s.1) Resmi olarak tüm Amerikan askeri hizmetleri ve birçok kamu kuruluş tarafından kullanılmaktadır (Sawyer and Deering, 2013, s. 388). Ordudaki aksiyondan sonra incelemelerinde temel olarak iki tür yöntem vardır: Resmi ve gayri resmi. Resmi olanlar daha ayrıntılı planlama, hazırlık ve kaynaklar gerektirir. Normalde ordu içi ve dışı değerlendirmelerin bir parçası olarak planlanır ve yürütülür (FM, 2019, s.33). Gayri resmi ise daha az planlama ve hazırlık gerektirir. Bununla

birlikte, kaynaklar mevcut olduğunda, maksimum eğitim faydası elde etmek için resmi bir aksiyondan sonra yürütülür (ArmyStudyGuide.com, 2006).

Takım ve komutanlarıyla mümkünse eylemin gerçekleştiği yerde inceleme yapılmaktadır (au.af.mil., 2019). Resmi olanda normalde komutanlık düzeyinde yürütülür. (Mastaglio, vd., 2011) Tartışma ayrıca düşman tarafından kullanılan silah sistemlerini ve doktrini de incelemeyi kapsar. Kendi birliklerinde kullanılan araçlar ve yazılımlarda tartışmaya dahil edilir (Mosley, 2013, s.30; Salter ve Klein, 2007). Aksiyondan sonrada moderatör misyona genel bakış sağlar ve hedeflere odaklanan olaylar ve faaliyetler hakkında bir tartışmaya öncülük eder (Pike, 2019).

Kapanışta, aksiyondan sonra sürecinin lideri yorumları özetler. Özellikle de takımın güçlü ve zayıf yönleri ve birimin eksiklerini gidermek için ne yapması gerektiği yönünde bir eylem planı konarak oturum bitirilir (Combined Arms Center – Training, 2013).

Dışarıdan değerlendirilen şerit eğitimi, küçük birim ARTEP'ler ve tank ve BFV topçu masaları başlıca örneklerdir. Gayri resmi mürettebat, takım ve takım AAR'leri şirket ve daha yüksek kademeli AAR'lardan önce tutulur

Bir bilgi yönetimi aracı olarak hesap verebilirlik kültürü oluşturmanın bir yolu olarak genişletmektedir. Aksiyondan sonrasının yazılı hale getirip muhafaza edilmesi, daha sonraki ekiplere de kaynak çalışma bırakmaktadır (Levy, 2011, s. 582). Sonrasında birçok farklı sektörde (tıp, yangın söndürme, danışmanlık hizmetleri gibi) uygulanması yayılmıştır (Cronin ve Andrew, 2009 s.33).

Yaparak öğrenmek kadar yapılandırılmış öğrenmekte önemlidir. Ekibin kendi deneyim tüm organizasyona ışık tutacaktır (Beatty, 2015, s.24).

Aksiyondan sonra değişim yönetiminin bir parçasıdır (Baird, vd. s.19). Aksiyondan sonra amaçlanan ve elde edilen gerçek sonuçların karşılaştırılması başlanır ama bunu çok ötesinde öğrenen ve değişen organizasyon amacına destek verir. Süreçte öğrenme katılımcılar tarafından ileriye taşınır. Başkaları için öneriler üretilmez. Deneyimler tartışılır. Katılımcıların ve projeden sorumlu olanların yapılandırılmış bir inceleme veya bilgilendirme sürecidir. Ne olduğunu, neden olduğunu ve nasıl daha iyi yapılabileceği analiz edilmektedir. Başarısızlıkların nasıl önleneceğini ve başarısında nasıl tekrarlanacağı konusu tartışılır.

Aksiyondan sonrası, katılımcıların şeffaflığına, dürüstlüğüne ve özverisine dayanır. Aksiyon sonrasında süreçteki moderatör ve ekip lideri önemli rol oynarlar. Herhangi bir suçlamaya veya hatayı yüze vurmaya çalışmadan, konunun objektif olarak alınması, aksiyondaki niyetin, planlamanın, hazırlığın, eylemin objektif olarak incelemesini sağlayan bir döngü içinde gerçekleşir (Baird, vd. s.19). Mevcut düşünce biçimlerine meydan okuyan ve

suçlama veya misilleme korkusu olmadan hareket edilir. Liderler dahil herkes, kendi performanslarının takım başarısızlığına katkıda bulunmuş olabileceğini açıkça paylaşmalıdır. (Beatty, 2015, s.24).

## II. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE AKSIYON SONRASI DEĞERLENDİRME FARKLARI

Tablo 1.'de geleneksel ile aksiyon sonrası değerlendirme performans yöntemleri karşılaştırılmaktadır:

### A. KATILIMCILAR

Katılım zorunlu kılınmalı ve tüm ekip üyeleri tartışmaya dahil edilmelidir. Müşteriler, ortaklar ve tedarikçiler bile dahil edilebilmektedir. Her katılımcının olayla ilgili farklı bir perspektife sahiptir. Belirli standartlara veya beklentilere ilişkin açık uçlu sorularla katılım teşvik edilmelidir (Campbell & Dardis, 2004, s.26). Geleneksel yöntemde ise sınırlı katılımcı sayısı ve pasif iletişimle süreç gerçekleşmektedir.

### B. ANA TARTIŞMA KONUSU: EKİBİN TÜM YÖNLERİYLE PERFORMANSI

Aksiyon sonrası değerlendirmede hem başarılarından hem de başarısızlıklardan öğrenmek için toplanılmaktadır. Geleneksel değerlendirmede ise başarısızlıklara odaklanılması, katılım ve coşkuyu engelleyen olumsuz bir çağrışım yapmıştır. Aksiyon sonrası, bu algıyı kırmak için, başarılı veya başarısız olan olaylara ve *ekibin* performansına odaklanılmaktadır (Walden, 2009, s.88). Değerlendirmelerde suçlama yapılmaz ve suçlu aranmaz.

**Tablo 1:** Geleneksel ve Aksiyon Sonrası Değerlendirme

Geri bildirimlerin özelliği	Geleneksel performans değerlendirme	Aksiyondan sonra değerlendirme
Katılımcılar	Katılımcılar sınırlı ve pasif dinleyicilerdir	Katılımcılar en geniş sayıda ve aktif olarak katılırlar
Ana tartışma konusu	Yapılan hatalar	Yaşanan süreç
İletişimin yönü	Tek taraflı	Karşılıklı
Ortam	Savunmacı	Öneriye açık
Öğretim tarzı	Geleneksel ders	Rehber keşifli öğrenme
Öğrenme kaynağı: Ne ve Neden oldu	Lider, müfettişler ve subjektif değerlendirme	Tüm paydaşlar ve objektif performans değerlendirme

**Kaynak:** Morrison ve Meliza, 1999

### C. İLETİŞİM YÖNÜ

Tartışmalarda grubun katılımı ve konuşması teşvik edilmektedir. Bu, geri bildirim ve sürekli öğrenme yanında aynı zamanda iyi iletişim kurma alıştırmasıdır. Ekip birbirleriyle ne kadar iyi iletişim kurmakta ve farklılıklarını çözmekteyse gelecekte daha kuvvetli bağları oluşmaktadır (Morrison & Meliza, 1999, s.109).

### D. ORTAM

Aksiyon sonrasında doğru tonu ayarlamak çok önemlidir. Özellikle de güvenin ve geri bildirim değeri vurgulanmalıdır. Tartışma ne kadar açık ve dürüst olursa, o kadar gerçekler su üstüne çıkmaktadır.

Ortam katılımı teşvik edici şekilde organize edilmektedir. Aksiyon sonrasında başlangıcında kurallar belirlenirken güven unsuru en temel olandır. Cezalandırıcı ve eleştirel değildir. Aynı fikirde olma zorunluluğu ve suçlamanın tartışmanın bir parçası olmadığını vurgulanmalıdır. Kişisel saldırılar derhal durdurulmalıdır.

### E. ÖĞRETİM TARZI

Rehber keşifli öğrenme de eğitmenin ders vermesi yerine, katılımcıların kendilerinin öğrenmesi amaçlanmaktadır. Eğitmen süreci kolaylaştırandır. Değerlendirmenin başarılı olması için, ekibin olaydan elde etmeleri gereken deneyimleri kendileri keşfetmeleri gerekmektedir (Morrison & Meliza, 1999, s.110).

### F. NE VE NEDEN OLDU?

Aksiyondan sonrası değerlendirme kimseyi yargılama amacı taşımamakta ve sadece öğrenmeye destek olunmaktadır. Amaç tüm ekiptekilerin gelecekte daha iyi sonuçlar üretmeleri için birlikte en iyi nasıl çalışacaklarını düşünmelerine yardımcı olmaktır. Amaçlanan planlanan ile gerçekleşen farkını karşılaştırma ve neden böyle geliştiğini kişileri suçlamadan sorgulamaktır (Morrison & Meliza, 1999, s.111). Süreçle ilgili tüm değerlendirmeler paydaşlar tarafından karar verilmektedir. Gözlemcinin veya hiyerarşik olarak üstte olanların etkileri yoktur.

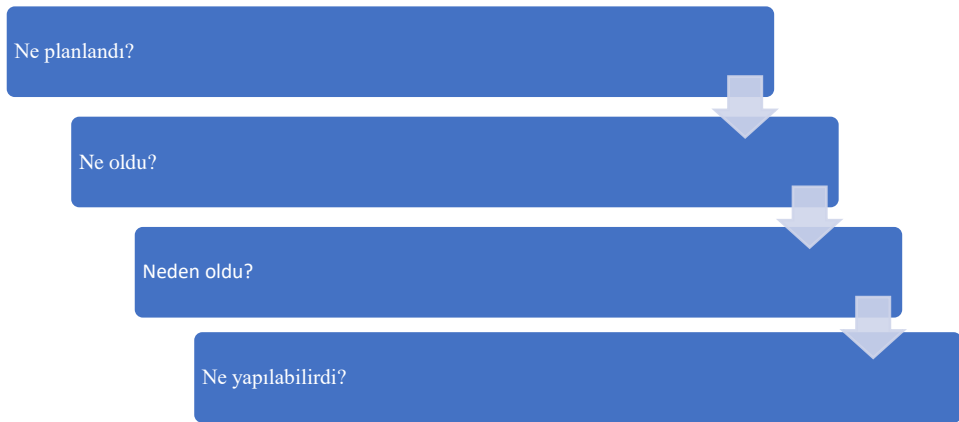
## III. AKSİYONDAN SONRA DEĞERLENDİRME SÜRECİ: ORTAK KURGULAMA MEKANİZMASI

Aksiyondan sonrada süreç, planlanan ile yapılan arasındaki farkın, ne olduğunun anlaşılması için sistematik bir şekilde aksiyonun ve neticelerinin araştırılması ve geniş kitlelere ulaşması için paylaşılmasıdır. Aksiyondan sonra, 4 ana sorunun cevabını ve çıkarılacak derslerin belirtilmesini kapsamaktadır: Ne planlanmıştı? Ne oldu? Neden oldu? Ne yapılabildi? (Şekil 1)

Aksiyondan sonrasında, paydaşlara bu sorular sorulmakta ve cevapları not edilmektedir. Aksiyondan sonra değerlendirme bir ortak kurgulama mekanizmasıdır. Ekip hem sorunun kaynağı hem de çözüm önerileri üzerine beraber çalışmaktadırlar. Ortak kurgulama, paydaşları sürece katarak tartışılmasıdır. Ortak kurgulama sayesinde fikir üretme, prototip ve test süreçleri birlikte gerçekleştirildiğinden daha hızlı sonuçlar alınmaktadır. Atölye toplantılarında paydaşlar dinlenirken yeni birçok fırsat yakalanmaktadır (Luma Institute, 2012, s.70).

Toplantının sistematığı şöyle işlemektedir: önce toplantıya tüm paydaşlar davet edilmekte, gerçekleşen faaliyet ve öğrenilen derslerle ilgili sorular sorulmakta, tüm öğrenilen deneyimler kaydedilmekte ve “deneyimler havuzuna” yüklenilmektedir. Yükleme de çıkarılan deneyimleri yapılması ve yapılmaması olarak sınıflandırılmaktadır. Özetle yapılmak istenen deneyimin ekiple ortaya çıkarmak, yazmak ve paylaşmaktır.

### Şekil 1: Aksiyondan Sonra Süreci



**Kaynak:** Walden, 2009,

Aksiyondan sonraki süreci adım adım incelenirse:

#### A. NE PLANLANDI?

Takımın performansı ile ilgili gerçekler, veriler ve rakamlar toplanmaktadır. Teslimde son tarihleri kaçırılmış veya zamanında bitirilmiş, ürün standartları göz ardı edilmiş veya standart üstü ürün üretilmiş, müşteri geri bildirimleri göz ardı edilmiş veya üstün bir müşteri deneyimi yaşatılmış olabilmektedir. Böylece başarısızlık kadar başarılarında toplantının konusunu oluşturmaktadır.

Toplantıdan önce bir toplantı yöneticisi belirlenmelidir. Tarafsız biri tartışmaya odaklanmaya yardımcı olmaktadır. Bu kişi sorular sormakta ve tartışmaya kişileri yargılayıcı olmayacak şekilde yol göstermektedir. Temel



tartışma sorularını bir beyaz tahtaya veya kağıtlı sunum tahtasına yazılması, katılımcıların toplantının asıl amacına odaklanmalarına yardımcı olmaktadır.

Katılımcıların ne olması gerektiği konusunda hemfikir olmaları sağlanmalıdır. Hedefler net değilse, ciddi bir vizyon ve strateji eksikliği ortaya çıkmaktadır. O zaman projenin veya faaliyetin baştan başarılı olması muhtemel değildir. Hedefler konusunda konsensüs sağlandıktan sonra, gerçek ve amaçlanan sonuçlar tartışılmaktadır. Belirlenen hedeflere göre neyin işe yaradığına ve farklı şekilde ne yapılabileceği üzerine tartışma sürebilmektedir.

### **B. NE OLDU?**

İki yöne odaklanılmaktadır: faaliyete ve ekibin performansına. Olmuş olanlara (gerçeklere) ve sonuçlara dikkat edilmektedir. Gerçeklerin saptırılmasına ve manipülasyona izin verilmemektedir. Tartışma takımın neleri kontrol edebileceği üzerinedir (Walden, 2009, s.134). Kendi kontrolleri dışındaki konular tartışmaya dâhil edilmez.

### **C. NEDEN OLDU?**

Aksiyon sonrasında olumsuz eleştiri ya da hata bulunmak istenmemektedir. Vurgu, öğrenmeye odaklanmadır; bu nedenle, maksimum katılım ve açıklık, en baştan net bir şekilde belirtilmektedir. Tartışma sorgulama üzerine kurgulanmamalıdır.

“Bunun nasıl gittiğini düşünüyorsunuz?” diye sorulursa bu tartışmak için çok geniş bir konu olabilmektedir. Bunun yerine, katılımcılar faaliyetle ilgili belirli konular üzerinden sorular sorulmakta ve tartışılmaktadır. Genel-geçer yoruma izin verilmez. Ekiptekilerin başlarından geçenleri anlatmaları istenmektedir (Mind Tools, 2019)

Bazen katılımcıların her birinin fikirlerini önceden yazmalarını istemek ve ardından paylaşmaları yararlı olmaktadır. Böylece, ekipteki sessiz üyelerin katkıda bulunmaları sağlanmaktadır (Mind Tools, 2019).

### **D. NE YAPILABİLİRDİ?**

Sorularda evet/hayırlı kısa cevap tarzını taşımaz, ucu açık sorular sorulmaktadır. Örnek sorulardan bazıları şöyle sıralanmaktadır: Bir dahaki sefere farklı olarak ne yapardın? Ne olmasını tercih ederdin? Durum nasıl önlenebilirdi? Bu deneyime dayalı olarak sizce ideal prosedür nedir?

Tavsiyelerin kaydedilmesi gerekmektedir. Ekip tarafından verilen spesifik öneriler yazılmalıdır. Sonra bu bilgiyi diğer takım liderlerine ve paydaşlarına iletilmelidir. Aksiyon sonrası değerlendirme kurum çapında öğrenmeye ve gelişime katkıda bulunma şekli budur. Organizasyon genelinde öğrenilen deneyimler paylaşılmaktadır. Pek çok kuruluş, aksiyon sonrasının deneyimlerini intranet aracılığıyla tüm ekiplerine sunabilmek için veri tabanlarına veya bloglarına koymaktalar. Diğer ekiplerden gelen kilit

öğrenmeleri duyurmak ve aynı hataları yapmalarına engellemek veya en iyi uygulamaları çoğaltmalarını desteklemek amacını taşımaktadır. Ayrıca gereken eğitimler sağlanmalıdır. Önerilerin kimsenin izlememesi durumunda, süreçte harcanan zaman israf edilmektedir. Toplanan fikirlerin operasyonlara ve eğitim faaliyetlerine dahil edilmesini sağlamak için bir sistem oluşturulmalıdır.

#### **IV. AKSİYONDAN SONRA NE ZAMAN YAPILIR?**

Aksiyon sonrası değerlendirme en kısa zamanda yürütülmelidir. Geri bildirim etkili olması için zamanında yapılmalıdır. Üretim sürecinde, tüm işlemi bitirmek yerine ilk üniteleri (örneğin ilk 100) tamamlandıktan sonra bir aksiyon sonrası değerlendirme yapılmalıdır.

Aksiyon sonrası değerlendirme sadece büyük veya resmi projelerle sınırlı olmadığını not etmek önemlidir. Bunları personel toplantılarından veya ay sonu muhasebesi gibi düzenli işlemlerden sonrası da kullanılmaktadır. Ayrıca, bir güvenlik olayı meydana geldiğinde, aksiyon sonrası değerlendirme önemli dersleri göstermektedir. Strateji danışmanlık firması Jump Associates, her müşteri toplantısından sonra aksiyon sonrası değerlendirme benzeri bilgi brifingleri düzenlenmektedir (<http://www.jumpassociates.com/>). Üst düzey yöneticiler de dahil olmak üzere çalışanlar toplantılarının nasıl geliştirileceği hakkında somut bir öneri sunarak birbirlerine geri bildirimde bulunmaktalar.

Aksiyon öncesinde toplanmak faydalıdır. Bir sonraki önemli etkinlikten evvel planlanma yapılmaktadır. Ekip öğrenilen derslerin gözden geçirilmesinden ve bu derslerin yeni plan veya performans standartlarına entegre etmektedir (Campbell & Dardis, 2004, s.26).

#### **V. AKSİYON SONRASI VE BİLGİ MERKEZLERİ**

Aksiyon sonrası değerlendirmesi bilgi merkezlerinin (kütüphane, arşiv vb.) ele alındığında hazırlıkta, entegrasyonda, takipte, depolamada, yayılmasında, inovasyonda, kamu yönetiminde ve teknolojiye görülmektedir.

- i) Hazırlık: Aksiyon sonrası öncesinde hazırlık aşamasında bütün bilgilerin ulaşılabilirliği sağlanmalıdır. Hazırlık aşamasında performans sürecini götürecek kişiye bütün belgelerin sunulmuş olması gerekmektedir. Kamera kayıtlarının, ilgili verilerin (endüstriyel, ekonomik ve demografik), yazılı raporların (organizasyon içinde ve dışında) hızlı bir şekilde ulaşılabilirliği sağlanmalıdır.
- ii) Entegrasyon: Aksiyon sonrası değerlendirmenin diğer değerlendirme metodlarıyla entegrasyonu sağlanmalıdır.
- iii) Takip: Aksiyon sonrası prensiplerinin uyulmasının takip edilmesi ve sistemleştirilmesi gerekmektedir. Standartlaşmayla beraber bilgilerin kategorileştirilmesi, okunabilirliği ve dijital ortama dönüştürülmesi kolaylaştırılmalıdır.

- iv) Yayılmasında: Aksiyon sonrası süreç ve ürünlerinin topluma ulaştırılmalıdır. Aksiyon sonrası değerlendirme tarihine bakıldığında, askeri tarih açısından en önemli dokümanter bilgiyi oluşturmaktadır (Everett, 1992, s.90). Aksiyon sonrasında tüm disiplinlerde olgunlaştırılmasının sağlanması sadece ne olduğunu anlamak için değil aynı zamanda performans değerlendirmesi açısından da önemlidir.
- v) İnovasyonda: Aksiyon sonrasında sorun-çözüm açısından değerlendirilmesinin topluma ulaştırılması esastır. Buradan iki fayda ortaya çıkmakta: çözümün diğer organizasyonlarca uygulanması ve inovasyonla daha iyi çözümler bulunması için zemin hazırlanmasıdır.
- vi) Kamu Yönetimi: Aksiyon sonrası değerlendirme önce askeri alanda ortaya çıkmış ve sonrasında da özel sektör tarafından faydalanılmıştır. Ancak çok geniş bir uygulama alanı da kamu yönetimindedir. Özellikle toplumsal içeriğin ve kamu faydasının en maksimize olan (örneğin yangın söndürme) sektörde bilginin sistematik olarak oluşturulmasında, depolanmasında ve yayılmasında bilgi merkezleri anahtar kurumlardır.
- vii) Teknoloji: Yeni teknolojilerin aksiyon sonrasına entegrasyonu ve diğer birimlerin faydalanmasının hızlıca sağlanmasıdır. Teknolojiden desteği özellikle bilgiye ulaşmada çeşitlilikte ve hızda kendisini göstermektedir.

## VI. AKSİYON SONRASI DEĞERLENDİRME

### A. FORMAT ÖRNEĞİ I

#### Aksiyona genel bakış

Bu bölüm, etkinlik ve katılımcı kurumlar ve etkinliğin tarih ve yeri, etkinlik türü, öncü ve etkinliğe genel bakış gibi arka plan bilgisi sağlamaktadır. Aşağıda Tablo 2’de etkinliğe genel bakışta görüldüğü üzere olay, tarih, mekan, hasar, olayın olmasına sebep olan, öncü ve katılımcı kuruluşlar yazılmaktadır.

**Tablo 2:** Etkinliğe Genel Bakış

<b>Başlık</b>	
Olay	
Tarih	
Mekân	
Hasar	
Olayın olmasına sebep olan	
Öncü Kuruluş	
Katılımcı Kuruluş	

**Kaynak:** Everett, 1992

### **Aksiyonun hedefleri ve amaçları**

Amaç ve hedefler tanımlanır: genellikle 3-6 kelime arasında olmaktadır.

### **Olaylar konusu**

Bu bölümde, senaryonun ve oyuncuların anlatıldığı, olayın bir özeti sunulmaktadır. Özette, olay ne, ne zaman, nerede olduğunu, olayların kritik görevlerin performansını ve görev sonuçlarının elde edilmesini nasıl etkilediği anlatılmaktadır.

### **Konuların analizi**

Bu bölüm eylem sırasında ortaya çıkan sorunları analiz etmektedir. Değerlendirilen konular hedeflere dayanmalıdır. Amaç tarafından organize edilmekte ve beklendiği gibi gerçekleştirilenler de dahil olmak üzere her bir hedefi ele almaktadır. Aşağıda açıklandığı şekilde düzenlenmektedir.

- Faaliyet: Faaliyetin kısa bir açıklaması (ör. “Bilgi Toplama ve Sağlama: operasyondan sonra tüm durumlardan gelen olay durumu ve kaynak bilgilerini toplanması, düzenlenmesi ve belgelenmesi”).

- Gözlem: Genel gözlemi tanımlayan kısa, eksiksiz bir cümle (ör. “İyileştirme alanı: çalışanlar piyasayla ilgili düzenli ve tutarlı güncellemeler almadı.”).

- Referans: Gözlem için geçerli olan spesifik planlar, politikalar, prosedürler, yasalar, düzenlemeler ve ayrıca gözlemle ilgili görevler de referans alınmaktadır (ör. “Ulusal Müdahale Planı, Acil Destek Fonksiyonu # 5, Acil Durum Yönetimi”). Ayrıca, gözlemle ilgili hiçbir referans yoksa, bu bölüm için “uygulanamaz” olarak kaydedilmesi kabul edilmektedir.

- Analiz: Neler olduğuna dair kısa bir açıklama olmak üzere gözlemin özündeki davranışın açıklaması; eylem veya davranışın sonuçları (olumlu veya

olumsuz); ve katkıda bulunan faktörlerin kök-nedenli bir analizi eklenmektedir (ör. “Raporlar, operasyon merkezine düzensiz aralıklarla ulaştı ve sıklıkla çelişkili veya tutarsız bilgiler içeriyordu. Bu alanda karşılaşılan zorluklardan bazıları sınıflandırılmış iletişim kapasitesinin eksikliğine bağlı olabilir).

• Tavsiyeler: Değerlendirme ekibinin karar ve tecrübelerine dayanarak, iyileştirme için belirlenmiş alanları ele alan geniş önerilerden oluşmaktadır (ör. “Aksiyonun planlama aşamasında, çalışanlara bilgi raporlama şartlarını sağlansın”).

### İyileştirme Planı

Her araştırma bulgusunu, alınacak iyileştirme eylemlerini, sorumlu taraf, kurum ve beklenen tamamlanma tarihini listeleyen bir İyileştirme Planı geliştirilmektedir. Aşağıdaki tablo 3’de eylem planı iyileştirme matrisi sonrasında görüldüğü gibi iyileştirmeyle tavsiyeler, sorumlu personel ve program ve destekleyici çalışmalar ile hedef tarihi belirtilmelidir.

**Tablo 3:** Eylem Planı İyileştirme Matrisi Sonrası

Konu ve Tavsiye	İyileştirmeden Sorumlu Çalışan/Program	Destekleyici Çalışan ve Programlar	Tamamlama İçin Hedef Tarihi

## B. Aksiyon Sonrası Değerlendirme Formatı II

Daha sade olarak kullanılabilen başka bir format örneği:

### I. Ne Planlandı?

Tablo 4’de planlanan konular kaleme alınmaktadır. Bağlantılı olan kişiler yazılmaktadır.

**Tablo 4:** Ne Planlandı?

Konu/İçerik	Lider	Ekip ve Destekleyici Ekip

### II. Ne oldu

Tablo 5’de aşamalar belirtilmektedir.

- İşlerin planlandığı gibi geçen aşamaları?
- İşlerin planlandığı gibi geçmeyen aşamaları?

**Tablo 5:** Aşamalar

Aşamalar	Geçen	Geçmeyen

### III. Niçin oldu

Tablo 6’da başarılı ve başarısız olan aşamaların sebepleri öğrenilmektedir.

a) Bu eylem/etkinlik sırasında ne öğrenildi?

**Tablo 6:** Başarılı/Başarısız

Aşamalar	Neden Başarılı	Neden Başarısız

### IV. Ne Yapılabilir

Tablo 7’de daha sonraki zamanlarda yapılacakların listesi ve tavsiyeler kaleme alınmaktadır.

a) Bir dahaki sefere daha iyi ne yapılabilir?

b) Bir dahaki sefere ne değiştirilebilir?

c) Gelecekteki etkinliklere hazırlanırken ekibin daha iyi yapmasının yolları nelerdir?

**Tablo 7:** Eylem Planı İyileştirme Matrisi Sonrası

Konu	İyileştirilecek	Muhafaza Edilecek	Sorumlu ekip üyeleri ve tarih

## SONUÇ

“Şimdiye dek tasarlanan en başarılı organizasyonel öğrenme yöntemlerinden biri” olarak adlandırılan “Aksiyon Sonrası Değerlendirme”, 1970’lerde askerlerinin hem hatalarından hem de başarılarından öğrenmelerine yardımcı olmak için Amerikan Birleşik Devletler Ordusu tarafından geliştirilmiştir. O zamandan beri, birçok şirket tarafından performans değerlendirmesi için kullanılmıştır.

Sürecin kendisi dört temel soru etrafında toplanmış aktif bir tartışmadır:

Neyi başarmayı düşündük (stratejimiz neydi)?

Ne yaptık (stratejimize göre nasıl yürüttük)?

Neden böyle oldu (neden strateji ile yürütme arasında bir fark vardı)?

Stratejiyi uyarlamak veya daha iyi bir sonuç elde etmek için uygulamayı iyileştirmek için ne yapılmalı veya başarı nasıl tekrarlanır?

Birinci soruda, gerçekler ifade edilmektedir. Hedefin ne olduğu ve başarı kriterleri ortaya konmaktadır. Herkes genel hedefi ve uzmanlığı içindeki özel hedefi beyan etmektedir.

İkinci soruda, gerçekler keşfedilmeye devam edilmektedir. Burada objektif olarak sonuçları ortaya konmaktadır. Farklı bakış açıların toplanmasıyla bütün resim görülmektedir. Bu soruda neyin iyi gittiği ve neyin iyi gitmediği konusunda ekibin konsensüsü gereklidir.

Üçüncü soruda, sebep-sonuç ilişkisi tartışılmakta ve faaliyetler (kişiler değil) değerlendirilmektedir.

Dördüncü soruda dışsal güçlerden çözümler aramak yerine içsel çözümlere odaklanılmaktadır. Güçlü tarafların nasıl muhafaza edileceği ve güçsüz tarafların nasıl iyileştirileceği konuşulmakta ve bir sonraki faaliyetin hazırlıkları yapılmaktadır.

Aksiyon sonrası sadece takım performansına odaklanmak için bir fırsat değil, aynı zamanda kültürel değişim için bir katalizör görevi de görmektedir. Etkili aksiyon sonrası değerlendirme için ekip üyelerinin mevcut düşünme ve performans biçimlerini sorgulayabilecekleri bir şeffaflık, özverili ve samimiyet ortamı yaratmaktır. Başarılı ve başarısız olayları değerlendirme için düzenli olarak toplanma, ekipleri güçlendirme, performanslarını artırma ve kuruluşun DNA'sına yerleştirme gerçekleştirilmektedir. Temel öğrenmeler paylaşıldığında, bir ekibin deneyimleri tüm kuruma fayda sağlamaktadır.

Aksiyon sonrası değerlendirme bir ortak kurgulama mekanizmasıdır. Ekip beraber sorunu ve çözümü bulmaktadır.

Aksiyon sonrası değerlendirme sürekli iyileştirme sürecidir. Her faaliyet sonrasında yapılan değerlendirmelerle biraz daha iyisini yapan ekip, uzun zamanda büyük bir ivme kazanmaktadır.

Aksiyondan sonra da ortam suçlayıcı değildir. Kişisel olarak değil ekipçe hata aranmakta ve bir daha ki seferi neyi daha iyi yapabilecekleri tartışmaktadırlar. Bir bilgi yönetimi ve öğrenme aracıdır. Bilgi yönetiminin merkezinde sadece ekip performansı ve faaliyet konusu vardır. Bilgi alışverişini organize etmekte ve bir daha ki sefere performansı yükseltme hedefini taşımaktadır.

Aksiyon sonrasında değerlendirilmede iletişim diyaloglara dayanmaktadır. Sözü kesilmeden herkes konuyla ilgili düşüncelerini ifade etmektedir. Konuşma esnasında birisi suçlanmaz ve sadece hadise dile getirilmektedir.

Odak noktası performansın bütünüdür. Sadece eksikler değil ama başarılarında vurgulanmaktadır.

Ekibin ne kadar iyi yaptığını değerlendirmek için uzun bir projenin sonuna kadar beklemek yerine, başlangıçtan itibaren sürekli toplanmayla öğrenmelerin etkinliği artırılmaktadır. Hızlı bir şekilde aksiyon sonrası değerlendirme yapılarak, olanların daha doğru bir tanımı elde edilmektedir.

Sürekli iyileştirme, meydana gelen değişikliklerle başa çıkılmasına yardımcı olmaktadır. Aksiyondan sonra öğrenme, iletişim ve gelişme ile ilgili bir diyalog açılması yoludur. Ayrıca, kuruluşların aksiyondan sonra sayesinde öğrenmelerini ve değişime uyum sağlanmaları sağlanmaktadır.

Aksiyon sonrası değerlendirme önce askeri alanda ortaya çıkmış ve sonrasında da özel sektörde genişçe faydalanılmıştır. Ancak çok geniş bir uygulama alanı da kamu yönetimindedir. Özellikle toplumsal içeriğin ve kamu faydasının en maksimize olan sektörde bilginin sistematik olarak oluşturulmasında, depolanmasında ve yayılmasında bilgi merkezleri anahtar kurumlardır.

### KAYNAKÇA

- ArmyStudyGuide.com (2006). *U.S. Army Board Study Guide*. Foster City, California: QuinStreet, Inc. ISBN 0-9776750-0-9.
- Baird, L; Holland, P; Deacon, S (Spring 1999). Learning from action: Imbedding more learning into the performance fast enough to make a difference. *Organizational Dynamics*, 27 (4): 19–32. doi:10.1016/S0090-2616(99)90027-X.
- Barnett, Daniel J.; Strauss-Riggs, Kandra; Klimczak, Victoria L.; Rosenblum, Andrew J. ve Kirsch, Thomas D. (2021). An Analysis of After Action Reports From Texas Hurricanes in 2005 and 2017. *Journal of Public Health Management and Practice*, 27(2), 29, E71-E78.
- Beatty, C. (2015). *The How of Change*. Queen's University IRC.
- Carroll, J. (1998). Organizational learning activities in high-hazard industries: The logics underlying self- analysis. *Journal of Management Studies*, 35, 699-717.
- Combined Arms Center - Training (December 2013). *The Leader's Guide to After-Action Reviews (AAR)* (PDF). Unit Training Management (UTM).



- Cronin, G. ve Andrews, S (2009). After action reviews: a new model for learning. *Emergency Nurse*, 17(3), 32–35.
- Crossan, M. M., H. Lane, W. ve White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, 522-537
- Campbell, D. J. ve Dardis, G.J. (2004). The ‘Be, Know, Do’ Model of Leader Development. *Human Resource Planning*, 2004, 27 (2), 26.
- Diñçer, Ö. (2013). *Örgüt Geliştirme*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Drucker, P. (2007). *Management Challenges for the 21st. Century*. New York: Butterworth-Heinemann.
- Everett, S.E. (1992). *Oral History: Techniques and Procedures*. Washington DC: Center of Military History.
- FM (2019). 25-101 Appendix G After Action Reviews. [www.au.af.mil](http://www.au.af.mil).
- Horwitch, M., ve Armacost, R. (2002). Helping Knowledge Management Be All It Can Be. *Journal of Business Strategy*, 23 (3), 26-31.
- Leseure, M. ve Brookes, N. (2004). Knowledge Management Benchmarks For Project Management. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 103-116.
- Levy, M. (2011-07-19). Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 582–600.
- Luthans, F. ve Kreitner, R. (1985). *Organizational Behavior Modification and Beyond*. Glenview: Foresman.
- Luma Institute. (2012). *Human Centered Design*. Pittsburg: Free Press.
- March, J. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen?* New York: Maxwell Macmillan International.
- Mastaglio, T., Wilkinson, J. ve Jones, P. (2011). *Current Practice and Theoretical Foundations of the After Action Review*. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Mind Tools. (2019). After Action Review (AAR) Process. [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_73.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_73.htm).
- Morris M. W. ve Moore, P. C. (2000). The Lessons We (Don’t) Learn: Counterfactual Thinking and Organizational Accountability after a Close Call. *Administrative Science Quarterly*, 45, 4, 737.
- Morrison, J.E. ve Meliza, L.L. (1999). Foundation of After Action Review Process. *US. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*.

- Mosley, T. (2013). Operational Terms and Graphics. FM 101-5-1. Department of the Army.
- Pike, J. (2019). After Action Reviews. *Global Security*.
- Roese, N.J. ve Olson, J.M. (1995). *What Might Have Been?* Mahwah, NJ: Lawrence.
- Salter, M. ve Klein, G. (2007). After Action Reviews: Current Observations and Recommendations. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Sawyer, T. L. ve Deering, S. (2013). Adaptation of the US Army's After-Action Review for Simulation Debriefing in Healthcare. *Simulation in Healthcare*, 8 (6): 388–97.
- Walden, J. L. (2009). *Modeling and Benchmarking Supply Chain Leadership: Setting the Conditions for Excellence (Resource Management)*. New York: CRC Press.
- Wing, K. M. (1994). Comprehensive Knowledge Management. *Working Paper KRI #1999-4* [http://www.krii.com/downloads/comprehensive\\_km.pdf](http://www.krii.com/downloads/comprehensive_km.pdf)
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wood, R. ve Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.