

# 360° GERİBİLDİRİM KISA DÖNEMLİ BİR YÖNETİM MODASI MIDIR?

**Yard.Doç.Dr. Serap BENLİGİRAY**  
Anadolu Üniversitesi  
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü

## ABSTRACT

The term of 360° feedback are a form of multi-rater and multi-level feedback. In this feedback process, employee are provided feedback from a number of different sources and also from different levels within the organization. This sources are subordinates, peers, internal and external customers, and superiors. It focuses on the appraisal of managers based on critical competencies associated with supervision or leadership. In some organizations, the multisource input is used solely for developmental purposes. But the trend is moving rapidly toward the use of multirater systems for performance appraisal, as well as for other personal actions, such as succession planning and outplacement.

360° feedback is a system that promises each employee a broader, more democratic, and perhaps less biased view of how to improve performance, that reduces the supervisor's burden of being the sole judge of performance, and that supports the growing emphasis on teamwork.

Popularity of 360° feedback is the fast-growing. The trend appears to be more than a fad. We believe that through effective strategic approach and planning, 360° feedback will continue to be seen as useful tool in organizations, rather than another short-term management fad.

**Key Words:** Feedback, Multi-Sources Feedback, 360° Feedback, Management Development, Organization Development.

## ÖZET

360° geribildirim tanımlaması çoklu değerleyici ve farklı hiyerarşik düzeyden geribildirimden gelmektedir. Bu geribildirim sürecinde ilgili personele çok sayıda kaynaktan ve örgütün farklı düzeylerinden geribildirim sağlanır. Bu kaynaklar astlar, aynı düzeyde çalışanlar, iç ve dış müşteriler ve üstlerdir. Bu sistem yöneticilerin nezaret ya da liderlikle ilişkili özel önem taşıyan yetkinlikleri temel alınarak değerlendirilmesi üzerine odaklanır. Çok kaynaktan elde edilen bu girdiler bazı örgütlerde sadece geliştirici amaçlarla kullanılmaktadır. Fakat çoklu değerleyicili sistemlerin başarı planlama ve yeniden yerleştirme gibi personel eylemlerinin yanında performans değerlendirmesi için de kullanılması yönündeki genel eğilim hızla artmaktadır.

360° geribildirim her bir personele performansını nasıl geliştireceği konusunda daha geniş, daha demokratik ve belki de daha az subjektif eğilimler içeren bir bakış açısı vaadeden ve nezaretçinin performansın tek değerleyicisi olma yükünü azaltan ve ekip çalışmasına önem verilmesini destekleyen bir sistemdir.

360° geribildirim popülaritesi giderek artmaktadır. Bu eğilim bir modadan daha fazlasının olduğunu göstermektedir. Etkili stratejik yaklaşım ve planlamayla 360° geribildirim örgütlerde diğer kısa dönemli yönetim modalarından daha yararlı bir araç olarak uzun süre kullanılacağına inanıyoruz.

**Anahtar Sözcükler:** Geribildirim, Çok Kaynaklı Geribildirim, 360° Geribildirim, Yönetim Geliştirme, Örgüt Geliştirme

## **GİRİŞ**

Günümüzün işletmeleri gelecekte daha başarılı bir şekilde rekabet edebilmelerine olanak sağlayacak bir değişimi gerçekleştirmek için çeşitli programlardan, yöntemlerden ve yaklaşımlardan yararlanmışlar ve yararlanmaya devam etmektedirler. Bunlar performansta ani ve önemli düzeyde gelişmeler yaratmayı, şirketlerin ortaklarının, müşterilerinin, tedarikçilerinin ve çalışanlarının tümünü olmasa bile büyük bir bölümünü kapsayacak artı değerler yaratacaklarını ileri sürerler. Bu programların çoğunun amacı, işletmelerin gelişiminde ve yaşamında düzenli ve kademeli bir artış sağlamak değildir. Amaç, performansta değişiklik yaparak işletmelerin bilgi çağının rekabetçi ortamında başarılı olmasını sağlamaktır. (Kaplan ve Norton, 7, 1999)

Bu gelişim programlarından herbiri son 30 yıldan bu yana çeşitli başarı hikayeleri, şampiyonlar, gurular ve danışmanlar yaratmıştır. Fakat herbir yöntem çok sayıda yöneticinin zamanını, enerjisini ve kaynaklarını tükettiği halde bir çoğu düş kırıklığıyla sonuçlanmıştır. Bunun nedeni uygulanan programların işletmelerin stratejileri, ilkeleri, temel felsefeleri veya finansal ve ekonomik hedefleriyle uyumlu olmamasıdır. Başka bir nedeni de üst düzey yönetimlerin bu programlara yeterince inanmamaları ve yüreктen desteklemeleridir. Ayrıca bir programın uygulanması tek başına yeterli değildir; performansta ani ve büyük ölçekli değişiklikler yaratabilmek için çok temel bazı değişiklikler yapmak gerekir. (Kaplan ve Norton, 8, 1999) Bu temel değişikliklerin başında değişim felsefesinin yaratılması gelir. Çünkü değişim, çok istemekle ya da üzerinde çok konuşmakla, birbirinden bağımsız çok sayıda programı ve yaklaşımı denemekle gerçekleştirilebilecek bir şey değildir. Değişimin belirli bir felsefesi ve düşünsel temeli geliştirilmeden işe başlanırsa, çoğu kez başlangıç noktasına, hattâ daha da gerilere dönülebilir. (Dinçer, 167, 1992) Bu tür çabalar, belki değişime ortam yaratabilirler ya da başlayan bir değişimi kolaylaştırabilirler. Fakat bir değişime neden olmazlar. Bir başka deyişle değişimin gerçekleşmesini sağlayamazlar. Değişimi yalnızca insanlar sağlayabilir. Bugün pek çok işletme gelecekteki başarılarının anahtarının kendi insanlarında ve onların amaçlarını elde etmek için kullandıkları bilgide olduğunu keşfetmiştir. İnsanlar, bilgi ve becerilerini kullanarak, her işletme için değişimi ateşleyebilecek tek unsurdur. (Barutçugil, 44, 2002)

Temel değişimlerden biri de değişimi savunan kişilerin öncelikle kendilerini değiştirmeleri zorunluluğunu hissetmeleridir. Pek çok işletmede yöneticilerin uyguladıkları stratejiler, sadece rasyonel ve amaca ilişkin fonksiyonlar ile bazı bürokratik mekanizmalara dayanır. Bu süreç, üst yönetim düzeylerinin çalışanların değer yargılarını, davranışlarını ve tutumlarını ihmal etmesine neden olur. Oysa örgütsel başarı tepede yer alan birkaç kişinin değil, örgüt üyelerinin tümünün çabasıyla ve birbirleriyle etkileşimiyle ortaya çıkar. Bunun önemsenmemesi örgütsel etkenliğin gittikçe düşmesine yol açan olumsuz bir sonuç doğurur. Bu nedenle öncelikle yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ve değiştirmeleri zorunludur. 360° geribildirim temel hedeflerinden biri de budur.



Uygulamacılar, akademisyenlerden ve bu sistemin uygulandığı işletmelerin personelinden bazıları 360° geribildirim geçici bir heves ya da moda olarak görebilirler. Böyle düşünmelerinde haklılık payı vardır. Çünkü bugüne kadar pazarlaması yapılan bazı fikirler ve uygulamalar işletmelerde “günün çeşnisi” görevini yerine getirerek yok olup gitmişlerdir. Başlatılan bir 360° geribildirim programının da benzer olacağı düşünülebilir. Bu makalede amacımız günümüz işletme örgütlerinde tek kaynaklı geribildirim yeterli olmadığını, gelişmek ve değişimi gerçekleştirmek için çok kaynaklı geribildirim hayati bir önem taşıdığını vurgulamaktır. Ayrıca 360° geribildirim geçici bir heves ya da moda olmaması gerektiğini ortaya koymak ve böyle bir sistemin kabulünü sağlayacak düşünsel temelleri oluşturmaktır. Bunun için öncelikle geribildirim önemi, 360° geribildirim uygulaması ve 360° geribildirim geçici bir moda olarak algılanmaması gerektiğini gösteren temel değişimler ve gelişmeler incelenecektir.

## **2. GERİBİLDİRİM NEDİR VE NEDEN ÖNEMLİDİR?**

Geribildirim, bir performans hakkında, o performansın onaylanıp gelişmesini sağlayacak bir harekete öncülük edecek bilgidir. Bu bilgi işletme yönetimleri için hayati bir önem taşır. Bu nedenle yönetim kontrol süreçlerinde etken geribildirim sisteminin oluşturulması gerekir. İşletme yöneticilerinin finansal, üretim, satış ve pazarlama performansı, müşteri boyutu, tedarikçilerle ilişkiler, çalışanların tatmini, vb. gibi pek çok alanda geribildirime ihtiyaçları vardır. Bu geribildirim elde edilmesi için çeşitli ölçme ve değerlendirme tekniklerinden yararlanılarak bazı ölçümler kullanılır. İdeal bir kontrol sistemi, sapmaların izlenmesi ve düzeltilmesi için sürekli ve periyodik olarak ilgili kişilere doğru, tutarlı, ilgili ve zamanlı geribildirim verisi sağlar. Bu tip sistemlerden sağlanan geribildirimle işletmenin faaliyetleri izlenebilir; bunlardan plana uygun olarak işlemeyenleri saptanabilir ve gerekli düzeltici önlemler alınabilir.

Geribildirim aynı zamanda insanlar arasındaki karşılıklı iletişimin de ayrılmaz bir parçasıdır. Özellikle de yöneticilerin birlikte çalıştıkları insanların ihtiyaçlarına ve düşüncelerine duyarlı olmaları iletişimin geliştirilmesinde önde gelen koşuldur. Her ne kadar pek çok yönetici bu konuda duyarlı olduklarını düşünseler de yapılan araştırmalar gerçek durumun farklı olduğunu göstermektedir. Bunun için yöneticilerin de bireysel davranışları ve yetkinlikleriyle ilgili geribildirim almaları gerekir. (Hodgetts, 467, 1999)

Geribildirim, insanların başkaları tarafından nasıl görüldüğünü bilmelerini sağladığı gibi kendi kendileriyle ilgili algılarının daha doğru olmasını sağlamaya da yardım eder. Yapılan araştırmalar insanların kendi kendilerini doğru bir şekilde değerlendiremediklerini ya da en azından diğerlerin onları gördükleri şekilde görmediklerini ortaya koymaktadır. Bireylerin çoğunun yüz-yüze ilişkilerde başkalarına negatif geribildirim vermemeleri çoğu bireyde kendilerinin çok iyi olduklarına ilişkin yanlış bir inanç yaratır. (Waldman ve Atwater, 6, 1998) İnsanların kendileriyle ilgili yanlış algıları aynı zamanda ne-

gatif geribildirim aldırımları ya da mazeretler üretmeleri nedeniyle de ortaya çıkabilir. Bir işletme örgütünde formel bir geribildirim sistemi kullanıldığı zaman benzetmek gerekirse, "Kral çıplak" hikayesindeki imparator gibi örgütün tüm düzeylerindeki yöneticiler elde ettikleri bilginin kalitesini iyileştirmek için öncelikle geribildirim alma yollarını değiştirmek zorunda kalacaklardır. (Edwards ve Ewen, 4, 1996)

İnsanların neyi nasıl yaptıkları hakkında aldıkları geribildirim, öğrenmeleri ve gelişmeleri için temel gerekliliktir. Geribildirim, işletmenin aynı ve farklı bölümlerinde çalışan kişilerin parçaların nasıl biraraya geldiğini, kendi faaliyetlerinin ve davranışlarının diğerlerini nasıl etkilediğini görmelerini sağlar. Çünkü geribildirim alınarak neden-sonuç ilişkisinin oluşturulmasına önem verilmesi, insanlarda dinamik bir düşünce tarzı yaratır. Formel bir geribildirim sistemine esas olacak ölçütlerin ortak bir dil kullanılarak belirlenmesi örgüt üyelerinin hep birlikte kurumsal amaçlara ulaşmalarını sağlayacak ve harekete geçirecek net, belirgin fikirler üretilmesine yardımcı olur.

Hangi alanda çalışılırsa çalışılsın, çalışma demek başka insanlarla beraber ve onlar için çalışma demektir. Bu nedenle insan ilişkileri becerileri bütün işletme faaliyetlerinde son derece önemlidir. Başka insanlara karşı nasıl davranıldığı işyerinde görevlerin çoğu yerine getirilirken ne kadar etkili olduğunu belirler. İş yerinde insan ilişkilerinde becerili olabilmek, bu yolla istenen etkiyi yaratmak, mümkün olan en iyi performansın ön koşuludur. (Di Kamp, 20, 1999)

Geribildirim alabilme, verebilme ve geribildirimi kullanabilme becerileri toplumsal ilişkilerde, aile içinde, işyerlerinde, kısaca insanların birlikte yaşadıkları ve birlikte sonuca ulaşmalarını gerektiren her yerde ve her durumda çok önemlidir. Her insan gayri resmi olarak gündelik ilişkileri sırasında yakın çevresinin söylediklerine ya da yaptıklarına verdikleri tepkilerden geribildirim alabilir. Yaşamın çeşitli alanlarında başarılı olmuş insanlar patronlarından, üstlerinden, iş arkadaşlarından, astlarından, müşterilerinden vb. aldıkları geribildirim farkındadırlar ve bundan yararlanmayı öğrenmişlerdir. Bu tür insanlar aynı zamanda yaptıkları her işte geribildirim alma ihtiyacı duyarlar. İş yaşamında da başkalarıyla ilişkilerini ve onların performanslarını destekleyici bir şekilde geribildirim vermekten kaçınmazlar. (Bee, 9, 1997) Bunun bilincinde olan işletmeler de öncelikle yöneticileri olmak üzere tüm personeli bu tür geribildirimleri almaya teşvik etmektedirler. Böylece herkesin çevresindeki kişilerden alınacak geribildirim önemli olduğunun farkına varmaları amaçlanır. Ancak informal geribildirim her zaman yeterli olamamakta ve bazı sakıncaları bulunmaktadır. Bununla birlikte personelin informal geribildirim alma alışkanlığı kazanmaları örgütte formel bir 360° geribildirim sisteminin kurulmasına zemin hazırlar. (Leipsinger ve Lucia, 18, 1997)

### 3. 360° GERİBİLDİRİM NEDİR VE HANGİ AMAÇLARLA KULLANILIR?

360° geribildirim, bireyin sadece tek bir kişiden, büyük olasılıkla nezaretçisinden değil, çok çeşitli kaynaklardan geribildirim almasını sağlayan bir sistemdir. Bu sistemde geribildirim veren kaynaklar personelin bizzat kendisi, nezaretçisi, emsalleri (aynı düzeyde çalışan arkadaşları), ekip arkadaşları, astları (ona doğrudan rapor verenler), iç ve dış müşterileridir.

360° geribildirim tamamen yeni ve şaşırtıcı bir sistem değildir. Formel bir 360° geribildirim, daha yapılandırılmış bir örgüt geliştirme programındaki tutum araştırması ve geribildirim tipinin bir dalı ya da yakın bir akrabası olarak düşünülebilir. (Waldman ve Atwater, 5, 1998) Tutum araştırması ve geribildirim, bütün olarak örgüt sistemi hakkında sistematik bilgi toplamak ve bu bilgileri analiz etmek üzere örgütün her düzeyindeki kişi ve gruplara yansıtma sürecidir. Kişiler ve gruplar aldıkları geribildirim verisini problemlerin teşhisinde ve çözüm yollarının bulunmasında kullanılmaktadırlar. Tutum araştırmaları ve geribildirim bir bütün olarak örgütün insan ilişkileri sistemiyle ya da tek bir işle ilgili olabileceği gibi, yönetici ve diğer personelle, bireylerin işle ilgili problemleriyle ve iş ilişkileriyle ilgili olabilir. Personelin iş ve iş ortamıyla ilgili algılarını değerlendirir. 1970'li ve 1980'li yıllarda bu tür araştırmalar aynı zamanda personelin en yakın nezaretçisinden tatmini üzerine odaklanmıştır. Tutum araştırmaları ve geribildirim giderek daha küçük gruplarda yapılmaya başlandığı için elde edilen sonuçlar oldukça dar kapsamlı olmaya başlamıştır. Departmantal nitelik taşıyan bu tür anketlerin doğal bir sonraki adımı spesifik olarak yöneticileri/liderleri ya da tümpersoneli hedefleyen bir 360° geribildirim sistemidir. (Leipsinger ve Lucia, 26, 1997)

360° geribildirim günümüz işletme örgütlerinin tüm düzeylerinde kullanılabilir olmasına rağmen daha çok yönetimsel düzeylerde ve özellikle de üst düzey yöneticiler için kullanılmaktadır. Bunun nedenini bir yönetici "diğer düzeylerdeki insanlara üst düzey yöneticilerin gelişmelerinin bir parçası olduklarını göstermek ve aynı zamanda onlara şeffaf olmak için bir model sunmak" olduğunu ifade etmiştir. 360° geribildirim öncelikle üst düzey yönetimden başlatılmasının genel varsayımı, üst düzey yöneticilerin geribildirim almaya ve kendi becerilerini geliştirmeye ihtiyaç duyduklarını ve buna gönüllü olduklarını göstermelerinin bu sürecin daha alt düzeylere yayılmasını kolaylaştıracağıdır. Bu etkiler örgütün en tepesinden en altlarına doğru yavaş yavaş geçerek örgütsel değişim gerçekleşecektir. (Leipsinger ve Lucia, 26, 1997)

360° geribildirim geliştirici ya da değerleyici bilgi sağlayabilir. Geliştirici amaçla kullanıldığında yöneticileri geliştirmek, stratejik girişimleri desteklemek, kültürel değişimi gerçekleştirmek, ekip çalışmalarının etkililiğini artırmak, örgütteki eğitim, geliştirme, rehberlik ya da koçluk ihtiyaçlarını belirlemek vb. gibi pek çok hedefe ulaşılabilir. 360° geribildirim başlangıçta geliştirici amaçla kullanılması, daha sonra performans değerlendirme ile tanıma ve ödüllendirme, terfi ettirme, başarı planlama, yerleştirme vb. gibi diğer insan kaynakları işlevleriyle bütünleştirilmesi gerekir. Çünkü 360° geribildirim

personelin kariyeri üzerinde hiçbir etkiye sahip olmaması kullanıcılar (hem geribildirim verenler hem de alanlar) açısından motive edici değildir. Sistemle ilgili deneyim kazanıldıktan ve süreç içinde herkes eğitildikten sonra 360° geribildirim performans değerlendirme amacıyla kullanımına geçilmelidir. (Edwards ve Ewen, 56, 1996)

Bir 360° geribildirim sistemi kurulmadan önce bu sistem hakkında olabildiğince çok şey öğrenilmelidir. Çünkü sistem, insanların yaşamlarını doğrudan etkileyecek sonuçlar doğurmaktadır. Doğal olarak bu etkilenmenin derecesi sistemin geliştirme ya da idari kararları verme amacıyla kullanılıp kullanılmayacağına bağlı olarak değişir. Bu süreçten elde edilen geribildirimle ilgili olarak verilen kararlar sonuçta örgütün etkililiğini artıracaktır ya da zarar verecektir. (Maurer ve diğerleri, 2002)

360° geribildirim örgüt için yararlı olacağına karar verilmişse, bu sistemin örgütün hangi düzeyleri için kullanılacağı, verinin hangi yöntemle toplanacağı, seçilen yöntem için anketlerin ve sorularının nasıl yapılandırılacağı, değerlendirilen kişilere geribildirim nasıl sunulacağı ve onların geribildirim almalarından sonraki adımların ne olacağı önceden belirlenmelidir. Tüm bunların nasıl olacağı örgütün kültür yapısına ve mevcut kaynaklara göre farklılık gösterecektir. Ancak başarılı bir 360° geribildirim sistemi için; 1) Geribildirim toplanması ve sunulması sırasında en doğru yaklaşımın izlenmesi, 2) Anahtar karar vericilerin bu sistemin başarıyla uygulanmasına ilişkin heyecan duymalarının ve kendilerini adanmalarının sağlanması, 3) Toplanan verinin yararlı ve yüksek kaliteli olmasının temin edilmesi ve 4) Anlamlı eğitim, geliştirme ve izleme eylemlerinin tasarlanması ve uygulanması esastır. (Leipsinger ve Lucia, 21-24, 1997)

#### 4. 360° GERİBİLDİRİMİN GEÇİCİ BİR MODA OLMAYACAĞININ GÖSTERGELERİ NELERDİR?

Bazı işletmeler 360° geribildirim sadece yönetim geliştirme amacıyla kullanılmaktadır. Ancak gelişmiş ülkelerde başarı planlama, yerleştirme gibi diğer insan kaynakları işlevlerinde olduğu kadar performans değerlemesi için de 360° geribildirim sisteminin kullanılması hızla yaygınlaşmaktadır. İşletmelerin teknolojidenden daha etkin bir şekilde yararlanmaya başlamalarının ve değişimi kolaylaştırma potansiyelinin daha çok farkına varmalarının bir sonucu olarak 360° geribildirim yönetim süreçlerinin bütünleşik bir parçası olarak yer almaya devam edecektir. (Leipsinger ve Lucia, 18, 1997) Bu konudaki gelişmeler ve günümüz örgütleri için kaçınılmaz bir gereklilik olması nedeniyle 360° geribildirim geçici bir heves ya da moda olmayacağı anlaşılmaktadır. Günümüz örgütlerinde çeşitli nedenlerle 360° geribildirim geleneksel tek kaynaklı geribildirim süreçlerinin yerini almalıdır. Bunun nedenleri 360° geribildirim tek kaynaklı geribildirim sakıncalarını ortadan kaldırması, örgütlerde meydana gelen yapısal değişimlerin tamamlayıcısı olması ve 360° geribildirim örgüt kültürlerini etkilemesi ve kültürel değişimleri desteklemesidir. Bu nedenleri kısaca incelemek yararlı olacaktır.



#### **4.1. 360°Geribildirim Tek Kaynaklı Geribildirim Sakıncalarını Ortadan Kaldırması**

Geleneksel değerlendirme sistemlerinde geribildirim veren tek kaynak "nezaretçi" dir. Tek kaynaklı nezaretçi değerlendirmeleri tipik olarak yılda bir kez yapılır. Genellikle zaman israfı olarak görülen ve hem değerlemeyi yapanların hem de değerlendirilenlerin pek de hoşlanmadıkları bir uygulamadır. Ayrıca bu süreç ürettiği sonuçlarla ne örgütsel performans düzeyinde önemli bir fark yaratır ne de personeli performansını geliştirme yönünde motive eder.

Yapılan çoğu araştırma ve uygulama örnekleri nezaretçilerin değerlendirme yapmaktan nefret ettiklerini göstermektedir. Bunun bir göstergesi olarak çoğu zaman değerlendirme formlarını tamamlamaktan kaçınmakta ya da mümkün olduğu kadar uzun bir süre ertelemektedirler. Pek çok örnek olayda nezaretçinin değerlendirmeleri düzenli bir biçimde yaptığını söylemesine rağmen personel böyle bir değerlendirmenin yapılmış olduğundan habersizdir. Bazı işletmelerde değerlendirme süreci boyunca "Tanrı" rolünü oynama sorumluluğunu üstlenmek istememeleri nedeniyle bazı personelin nezaretçiliğe yükseltilmeyi reddettiklerine bile rastlanmaktadır. Buna karşılık bazı kişilerin de etrafindakilere kimin patron olduğunu göstermek ya da herkese had-dini bildirmek amacıyla bu görev için can attığı görülmektedir.

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde sistemin güvenilirliğini zedeleyen ve amaca ulaşmayı engelleyen nitelikte hatalar olmaktadır. Bu hatalar ölçme yönteminden (yanlış yöntem seçiminden), işin kendisinden (işin düzenli ya da programlı olmamasından), ortamdaki, gözlemciden, kullanılan araçlardan ya da performansı değerlendirilen bireyin bu faktörlerle etkileşiminden kaynaklanabilmektedir. Ancak geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde en sık karşılaşılan hatalar değerlemeyi yapan kişiden kaynaklanmaktadır. Çünkü tek kaynaklı değerlendirmeler açık olarak tek bir kişinin bakış açısına dayanır. Bu bakış açısı personelin performansı hakkında tek yanlı, spesifik olmayan bilgi vermektedir. Bunun yanı sıra bireysel eğilimleri ve önyargıları yansıtması; çeşitli gizli politikaların hayata geçirilmesi; favori olan ya da arkadaş olunan kişilerin kayırılması gibi subjektif unsurların değerlendirmeye yansıtılması; nezaretçinin sorumlu olduğu tüm personeli gözlemlemek için yeterli zamana ve motivasyona sahip olmaması; nezaretçinin yetersiz performans gösteren ve problemlili kişilerle uğraşmak istememesi; farklı nezaretçilerin farklı sertlik derecelerinde değerlendirmeler yapması gibi pek çok faktör bu hatalara neden olmaktadır.

Bu nedenlerle bir personelin sadece nezaretçisi tarafından değerlendirilmesi onun gerçek performansını doğru bir şekilde yansıtılabilmektedir. Örneğin, yüksek düzeyde performans gösteren bir personel, nezaretçisinin olumsuz tutumu nedeniyle ücret artışı ve terfi gibi ödüllerle ilgili elde edebileceği olanakları sınırlandıran düşük puanlar alabilir. Çoğu insan kendi kariyer yaşamlarının bir tek kişi, büyük olasılıkla tarafsız kalamayan ya da subjektif eğilimleri olan bir nezaretçi tarafından engellendiğinin örneklerini vere-

bilir. Hatta bu nedenle bazı insanların meslek yaşamlarının bittiği bile görülebilir.

Performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar gerçekleri gizler; personelin moral ve motivasyonunu düşürür ve geliştirici geribildirim verilmesini önler. Örneğin, personel eğer nezaretçisinin tarafı ve önyargılı olduğuna inanıyorsa, ondan gelecek geribildirim hiçbir geliştirici değeri olmayacaktır. Bir performans değerlendirme sürecinin tek kaynaklı geribildiriminden neden olacağı hatalarla zedelenmesine izin verilmemelidir. Performans değerlendirmelerinin mümkün olduğu kadar doğru ve objektif bir şekilde yapılması sağlanmalıdır.

Tek kaynaklı değerlendirmenin burada sayılan pek çok sakıncası bulunmasına rağmen 360° geribildirimde nezaretçinin önemli rolü korunmaktadır. Bu sistemde 360° geribildirim nezaretçi değerlendirmesinin yerini almaz, tamamlayıcısı olarak hizmet eder. Nezaretçinin değerlendirme sonuçları ile davranışlarla ya da yetkinliklerle ilgili olarak elde edilen çok kaynaklı geribildirim harmanlanır. Böylece bireyler hem işlerini nasıl yaptıklarıyla (onların davranışları) hem de ne yaptıklarıyla (elde ettikleri sonuçlar ya da çıktılar) değerlendirilmiş olurlar. Değerlendirme sonuçları analiz edilerek nezaretçinin haksızlık yaratacak uygulamalarının farkına varılarak gerekli önlemlerin alınması mümkündür. (Edwards ve Ewen, 7, 1996) Örneğin, nezaretçinin bazılarına verdiği puanlar diğerlerinininkilerden olumlu ya da olumsuz yönde önemli farklılıklar yaratıyorsa, bunun nedeninin nezaretçinin subjektif yargıları olduğu anlaşılacaktır.

Daha dengeli ve daha kapsamlı bir bakış açısı sunmak için değerleyici sayısının artırılmasını öngören 360° geribildirim sistemi performans değerlendirmesinin kalitesini artırır. Geribildirim sağlayan kişilerin işyerinde genellikle düzenli olarak etkileşimde bulunduğu kişilerden oluşması nedeniyle onların değerlendirmeleri daha geçerli, güvenilir ve değerlidir. Personelle aracı ve yüz-yüze deneyimi olan birlikte çalıştığı kişiler ağı bir nezaretçinin tek başına gözlemleyemeyeceği iş davranışları hakkında derinlemesine bilgi sunar.

Bir 360° geribildirim sisteminde geribildirim sağlayan kaynaklardan hangisinin daha değerli olması ve önemsenmesi gerektiği sorusu akla gelebilir. Mantıksal olarak geribildirim kaynakları önem sırasına konulduğunda, bu sıralamanın geleneksel güç hiyerarşisini yansıtacağına inanılabilir. Bir kişinin nezaretçisinden gelen geribildirim, onun çalışma arkadaşlarından gelenlerden daha önemli olduğu düşünülebilir. Ancak yapılan bazı araştırmalar bu ilişkilerin gerçekte böyle olmadığını göstermiştir. Örneğin, yöneticilerin emsallerinden, nezaretçilerinden ve kendi kendisini değerlendirmesinden aldığı puanlar olumlu, astlarından gelen puanlar olumsuz olduğu durumda, gelişmelerini sağlayacak davranışlara yöneldikleri görülmüştür. (Maurer ve diğerleri, 2002)

Bu durumun olası bir nedeni yöneticilerin gelişmeleri için geribildirim kaynaklarından hangisini bu amaca hizmet etme aracı olarak gördüklerine bağlı olarak değişmesidir. Yöneticilerin sıklıkla etkileşimde buldukları ve





çalışma yaparken karşılıklı olarak birbirlerine bağlı oldukları bu insanlardan elde ettikleri geribildirim değeri çok yüksektir. Aynı zamanda emsallerden ve astlardan elde edilen geribildirim, nezaretçilerden elde edilen geribildirimle karşılaştırıldığında daha nadir bulunan bir kaynaktır. Bu nedenle ilk sırada astlardan, ikinci sırada emsallerden ve bunun arkasından da nezaretçiden gelen geribildirim sıralaması, bir yöneticinin güçlü ve geliştirmeye ihtiyaç duyduğu alanların teşhis edilmesinde eşsiz değeri olan bilgi kaynakları olarak algılanmaktadır. (Maurer ve diğerleri, 2002)

## **4.2. 360° Geribildirim Örgütlerde Meydana Gelen Yapısal Değişimlerin Tamamlayıcısı Olması**

1980'lerin ortalarından bu yana örgütsel yapılar sürekli bir biçimde değişmektedir. Bu değişimlerin giderek artacağını ve örgütsel yapılarda hiçbir şeyin artık eskisi gibi olmayacağını söylemek yanlış olmaz. Kısaca incelenecek olan bu yapısal değişimler çok kaynaklı geribildirim tek kaynaklı geribildirim yerini almasının ve halen işletmelerin çoğunun çok kaynaklı geribildirim elde etmeyi önemsemelerinin nedenlerinden bazılarını açıklamaktadır.

Örgütlerdeki yapısal değişimlerin başında hiyerarşik basamakların azaltılması gelmektedir. Günümüz örgütlerinde gereksiz hiyerarşik basamakların azaltılması zorunlu hale gelmiştir. Hatta bazı örgütlerde hiyerarşik açıdan farklı düzeyler yerine küçük ve kendi içinde yeterli olan ve aynı düzeyde oldukları varsayılan ekipler yaratılarak hiyerarşi tamamen ortadan kaldırılmaktadır. Hiyerarşik basamakların azaltılmasıyla örgütün hiyerarşi piramidinin en alt düzeyi ile en üst düzeyi arasındaki mesafe kısalmakta, örgüt yapısı basılaşmaktadır. Böylece karar verenler ile bu kararları uygulayanlar birbirlerine daha da yakınlaşmış olmaktadır. Ara basamakların ortadan kalkmasıyla, bu basamaklarda yapılan işler, yetki ve sorumluluklar tüm örgüte yayılacak şekilde personel arasında yeniden dağıtılmaktadır.

Ast-üst ilişkilerinin önemli bir değişime uğradığı bu tür yapılarda amaç, yetkinin kaynağının tamamen statülere bağlı olmasını engellemektir. Yetkinin kaynağı bulunulan mevki ya da makam değil, kişinin sahip olduğu bilgisi, becerisi, yeteneğidir. Bu tür örgüt yapılarında etkenliğin ve yöneticilerin etkililiğinin sağlanabilmesi için yöneticilerin stratejik yönetim ve ekiplerle çalışma konularında daha yetkin olmaları, sürekli öğrenme ve yenilikçi olma özelliğini kazanmaları gerekir. Sadece geleneksel nezaretçi değerlemesinin ve geribildiriminin yöneticilerin bu tür özellikleri ve davranışları geliştirmesi için yeterli olmayacağı çok açıktır. İyi tasarlanmış bir 360° geribildirim sistemi esas olarak yöneticilerin sadece amaçlara ya da sadece sonuçlara göre değerlendirildiği geleneksel hiyerarşik, tek kaynaklı değerlemelerden çok daha iyi bir şekilde gelişmelerine yardımcı olur. Çünkü çok kaynaktan elde edilen geribildirim insanlar üzerinde tek bir kaynaktan elde edilen bilgiden daha güçlü bir etkiye sahip olduğu çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır. (Bracken, 1994.)

Hiyerarşik düzeylerin azaltılması ve örgüt yapılarının basikleştirilmesinin doğal sonuçlarından biri kontrol alanının genişlemesidir. Geleneksel, hiyerarşik örgüt yapılarında tipik bir yönetici 3-9 personele nezaret etmektedir. Fakat günümüzün örgütlerinde hiyerarşik kademelerin azaltılması nedeniyle çoğu üretim ve hizmet işletmesinde kontrol alanlarının genişletilmesine, bir yöneticiye 15 ya da daha fazla kişinin rapor vermesine doğru bir yönelim vardır. Sadece nezaretçinin yaptığı geleneksel değerlendirme ve geribildirim sistemlerinin kullanılması artık pratik değildir. Çünkü raporlama ilişkileri geometrik olarak artmış bulunan nezaretçilerin çok sayıda bireysel performansı gözlemlene fırsatları yoktur.

Örgütlerde meydana gelen yapısal değişimlerden biri de örgütsel öğrenmeye verilen önemin artmasıdır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi için öğrenme stratejilerinin belirlenmesi, öğrenmenin bir yaşam biçimi haline gelmesini sağlayacak bir kültür yaratılması ve bunu mümkün kılacak bir örgüt yapısının oluşturulması gerekir. Böyle bir yapı kurulurken öncelikle örgütlerde öğrenmenin bireyler ve ekipler aracılığıyla gerçekleşebileceği kabul edilmelidir. Bireysel öğrenmeyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla teşvik etmek, kendi kendini sürekli yenileyen, bilgi ve ekip çalışması temelli bir örgüt yapısıyla desteklemek gerekmektedir.

Hemen hemen tüm sektörlerde büyük ya da küçük pek çok işletme bilgiye dayalı örgütlere dönüşmekte ve giderek daha fazla sayıda bilgi işçilerine ve bilgi profesyonellerine ihtiyaç duymaktadır. Büyümek ve rekabet etmek için uğraş veren örgütlerde giderek daha fazla bilgi yoğun işler ortaya çıkmaktadır. Bugün pek çok örgütte kritik önem taşıyan işlerin belki yarım fazlasının on-yirmi yıl öncesinde adları dahi bilinmiyordu. Günümüz örgütlerinde çalışanların eğitimleri, deneyimleri, becerileri, tutumları on yıl öncesinden çok farklıdır. Onların beklentileri, inançları ve değerleri, sadakat duyguları, işe ve insan ilişkilerine bakışları belki de bir önceki kuşağın anlayamayacağı kadar farklılaşmıştır. Bu farklı insanların oluşturduğu çok disiplinli, çapraz fonksiyonlu ekiplerde çalışılırken, eski alışkanlıklardan farklı yeni yöntemlerin izlenmesi gerekir. Bu yeni yöntemlerin temelinde birincil aktiviteler iletişim, işbirliği, ortak sahiplenme ve birlikte öğrenmedir. (Barutçugil, 47, 2002)

Bilgi işçilerinin istihdamının artması da örgütlerde önemli yapısal değişimlere yol açmıştır. Bilgi işçisi, emeğine fiziksel gücünü ya da ellerinin ustalığını değil, sahip olduğu beyni koyan kişidir. Örgütlerde giderek artan bir şekilde fiziksel güçten ve el ustalığından çok bilgiyi, teoriyi ve kavramsal düşünceyi kullanmayı bilen kişiler istihdam edilmektedir. Bu kişiler yalnızca içinde buldukları örgüte katkı yapabildikleri ölçüde etkili olabilmektedirler. Bilgi işçisini yakından ya da ayrıntılı olarak denetlemek olanaksızdır. Onlara yalnızca yardım edilebilir, destek verilebilir.

Bilgi işçisini etkili, bilgi işini de etken kılan, "doğru şeyler" üzerinde çalışmak ve "bu şeyleri" en doğru biçimde yapmaktır. Çünkü bilgi işi nicel olarak ya da maliyetiyle değil ancak sonuçlarıyla tanımlanabilir. Bilgi işçisi fiziksel bir ürün değil bilgi, fikir ve enformasyon yaratır. Bu tür ürünler kendi başlarına ya-



rarsızdırlar. Başka birisi, diğer bir bilgi işçisi bu ürünleri kendi girdisi olarak almalı ve bu girdi herhangi bir gerçekliğe kavuşmadan önce, kendi çıktısına dönüşmelidir. Bu çıktının ne olduğunu ve nasıl sunulduğunu çoğu durumda ancak kullanıcısı değerlendirebilir. Bir nezaretçinin örneğın, yönetim bilgi sistemi yöneticileri ya da bilim adamları gibi yüksek düzeyli özel bilgi gerektiren pozisyonlardaki personel üzerinde değerli performans geribildirimini sağlamak için yeterli teknik ya da uzmanlık bilgisinin bulunması mümkün değildir. Bu nedenle çok sayıda örgüt benzer uzmanlıkları olan çalışma arkadaşları tarafından doğru değerlemeler sağlayacak çok kaynaklı bir geribildirim sistemi kullanılmaktadır. Böyle bir uygulamayla bilgi işçileri kendi performanslarını nasıl artıracılabilecekleri konusunda nitelikli geribildirim alabilirler. Bu da bilgi işçilerinin performanslarını artırmaya ve etkili olmaya doğru kendi kendilerini yönlendirmelerine destek verecek en önemli unsurdur.

İşletme örgütlerinde proje ve matriks örgüt yapılarıyla birlikte yönetim anlayışları da değişmektedir. Proje yönetimi ve bu anlayışa dayalı örgüt yapıları durumsallık yaklaşımıyla gelen görüşler doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Böyle bir yapıda özel uzmanlık gerektiren bazı faaliyetler proje olarak farklı bir çalışma grubunun sorumluluğuna verilir. Benzer olarak insan kaynaklarından en etkili bir şekilde yararlanmayı amaçlayan matriks örgüt yapıları da proje ve fonksiyonel örgüt yapılarının özelliklerini taşıyan, hem yatay hem de dikey yönü bulunan karma yapılarıdır. Bu yapılarda yetki ve sorumluluklar iki temel bölüme ayrılmıştır. Bir bölüm, bir işin yönetilmesiyle ilgili bütün yetki ve sorumlulukları içerir ve bu sorumluluklar bir yöneticiye verilir. Diğer bölüm ise, bir başka yöneticinin, işin yapılabilmesi için insan ve diğer kaynakların sağlanmasıyla ilgili yetki ve sorumlulukları içerir. Dolayısıyla bu örgüt yapıları, işi yönlendiren ama kaynakları belirleyemeyen işten sorumlu bir yönetici ile personeli işe alan, eğiten, ücretini ödeyen, işine son veren ve diğer kaynakları sağlayan kaynak yöneticisi arasında işbirliği yapılması esası üzerine kurulmuştur. Böyle bir durumda personel iki ayrı yöneticiye rapor vermek zorundadır.

Bu tür uyarlanabilir örgüt yapılarında uzmanlığa dayalı bir çalışma sözkonusu olduğu için farklı proje gruplarına katılan personelin çok yönlü yetiştirmeleri, sorun çözme yeteneklerini geliştirmeleri ve çeşitli işleri yapmaya hazır hale gelmeleri sağlanır. Bu da örgütsel esnekliği artırır. Ancak böyle yapılarda görev alan insanların yetkinliklerinin ve performanslarının kim tarafından değerlendirileceği ve geribildirimini kimin vereceği önemli bir sorundur. Doğal olarak bu kişinin tek bir nezaretçi olması mümkün değildir. Personel birden fazla yöneticiyle ve ekip arkadaşlarıyla birlikte çalıştığı için bu tür geribildirimlerin çok kaynaktan gelmesi zorunludur. (Leipsinger ve Lucia, 13, 1997)

İşletme örgütlerinde bireysel çalışma yerini ekip çalışmasına bırakmaktadır. Bu uygulama bireylerin tek tek kendi yetkinlikleri doğrultusunda çalışmalarını yerine ekip içinde sinerji yaratarak çalışmalarının örgütsel etkililiği artıracığı varsayımına dayanır. Bir başka varsayım da, farklı güçler ve bakış açıları sunan insanları biraraya getirerek ortak fayda üretmektir. Günümüz ör-

gütlerinde hizmet kalitesinin sağlanmasında ya da yenilikçiliğin, yaratıcılığın, etkililiğin ve verimliliğin sağlanmasında küçük ekipler kritik önem taşımaktadırlar. Genellikle 5-10 kişiden oluşan bu ekipler içinde çalışmak zorunluluğa ya da gönüllülük esasına dayanabilir, ekipler geçici ya da sürekli olabilirler, kendi gelişme amaçlarını kendileri belirleyebilirler ve bu amaçlara ulaşma yönünde ilerlemelerini yine kendileri değerlendirebilirler. Böyle bir yapıda örgüt içindeki her birey bir ekip üyesi, geleneksel örgütlerdeki yöneticiler ve nezaretçiler de ekiplerin liderleri durumundadırlar. Bu nedenle performans değerlemesinin ve geribildirim tek bir kaynaktan gelmesi asla yeterli değildir, çok kaynaklı olmak zorundadır.

Bir ekibin üyesi olarak bir bireyin etkililiğine katkıda bulunan davranışlar geleneksel hiyerarşik ilişkilerde gerekenden çok daha farklıdır. Günümüzde işletmeler örgütsel etkenliği, hesap verme sorumluluğunu ve kaliteyi iyileştirerek kârlılığı geliştirmek için artan bir şekilde ekip yapıları oluşturdukları için insanlar yeni beceriler kazanmak zorunda kalmaktadırlar. Bu bağlamda etkili ekip çalışması için gereken beceriler üzerinde odaklanmış olan bir 360° geribildirim sürecinden elde ettikleri bilgi hem en temel davranışları açıklığa kavuşturmakta hem de insanların ekip etkililiği için gereken beceriler üzerinde odaklanmaları gerektiğini anlamalarına yardım etmektedir. (Leipsinger ve Lucia, 20, 1997)

### **4.3. 360° Geribildirim Örgütlerin Kültürlerini Etkilemesi ve Kültürel Değişimlerini Desteklemesi**

Halen örgütsel değişime ve yeniliğe önem vermeyen bir kültüre sahip olan, ancak kültürünü bu yönde itmek isteyen işletmeler bunu sağlayacak bir mekanizma olarak 360° geribildirim kullanmaktadırlar. (Waldman ve Atwater, 27, 1998) Çünkü gerçek kültür değişimi örgütün tüm düzeylerindeki insanlar değişimi destekleyecek şekilde davranmaya yönlendirilerek başarılabilir. İnsanların örgüte yavaş yavaş yerleştirmeye çalışılan kültürle uyumlu olacak şekilde davranıp davranmadıkları 360° geribildirim sistemiyle, amaçlara ve istenen sonuçlara ulaşip ulaşmadıkları da normal performans değerlendirme yöntemleriyle değerlendirilmektedir. 360° geribildirim ilgili davranışlar hakkında bilgi üretmesi, örgütün tümündeki insanlara neyin önemli olduğu, neyin değerlendirileceği ve ödüllendirileceği hakkında çok açık bir mesaj iletir. Yöneticilerin üstleri, astları ve emsalleri genellikle onların davranışlarını gözlemlemek ve beklentilerine göre herhangi bir eksikliği ortaya çıkarmak için en uygun pozisyonadırlar. Bu nedenle 360° geribildirim değişim yaratmak üzere yüksek düzeyde bir başlangıç noktası olabilir. (Leipsinger ve Lucia, 20, 1997)

Örgüt kültürlerinde meydana gelen yenilikçi değişimler de tek kaynaklı geleneksel değerlendirmeleri ve geribildirimi akıldışı ve uygulanması zor hale getirmiştir. Bu değişimler arasında katımlı yönetim, personelin yetkilendirilmesi, müşteri odaklılık, kaliteyle ilgili faaliyetlerin işletmenin tümüne yayılması, süreçlerin yeniden yapılandırılması, yetkinliklere ve ekiplere dayalı



ödüllendirmeye doğru yönelinmesi ve örgütlerde artık bazı hakların otomatik kazanılmayacağıının anlaşılmasıdır.

Geleneksel yönetim anlayışı işgücünün vasıfsız, fiziksel gücü kiralanan, talimatları almadan karar veremeyen, etkili nezaret etmeyi gerektiren ve her söyleneni yapan insanlardan oluştuğu temeline dayanır ve buna göre yapılar kurmayı önerir. Ancak günümüzde her alanda yaşanan gelişmeler ve değişimler sonucunda hiçbir örgütsel yapıda böyle bir anlayışın hayata geçirilmesi olanaklı değildir. Çağdaş yönetim anlayışı, demokratik ve katılımcıdır. Böyle bir anlayışta örgüt üyelerinin tümü işin sorumluluğunu üstlenen ve işe katkıda bulunan kişiler olarak görülür. Her çalışana yatırım yapmak, yönlendirmek, bilgisinden faydalanmak bilgi çağı şirketlerinin başarıya ulaşmalarında çok önemli bir faktör haline gelmiştir. Çoğu işletme örgütsel karar süreçlerinde personeline söz söyleme hakkı tanımak, kültürel değişimi yönetmek ve bireysel davranışlarla örgütsel değerlerin ve amaçların örtüşmesini sağlamak amacıyla 360° geribildirim kullanmaktadır.

Günümüz örgütlerinde karar verme mümkün olduğu kadar en alt düzeylere kadar indirilmektedir. Bu tür yapılarda çok kaynaktan elde edilen davranışlarla ilgili geribildirim, bu geribildirimi alan her personeli yeni örgütsel kültürle uyumlu eylemleri yapmak üzere teşvik etmektedir. 360° geribildirim süreci bu kültürel değişimi desteklemek için personelden istenen/beklenen uygun eylemlerin ne olduğunu personele iletir ve daha sonra personelin buna uygun eylemleri üstleri, emsalleri, astları, müşterileri tarafından farkedilir ve ödüllendirilir. (Bracken, 1994.)

Günümüzde işletmeler müşteri odaklı örgüt kültürlerine yönelmişlerdir. Çünkü toplam kalite yönetiminin en önemli özelliği müşteri odaklı olmaktır. Müşteri odaklılık, müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tam olarak karşılayarak onları memnun edecek bir anlayışa sahip olmayı gerektirir. Buradaki müşteri kavramı sadece işletmenin ürünlerini ve hizmetlerini satın alan nihai tüketici grubunu değil, işletmenin ve bireysel olarak her bir personelin iş yaptığı, onun ürettiklerinden ve hizmetlerinden yararlanan işletme içinde ve dışında yer alan herkesi içerir. Özellikle iç müşteri kavramının temel özelliği örgüt içindeki her bireyin bir kullanıcı ya da üretici ve diğerlerinin de hizmet sunan kişiler olmasıdır. Çünkü bir personelin ürettiği iş bir sonraki aşamada yer alan personelin girdisi olacaktır. Böyle bir sürecin başarısı müşteri isteklerinin, beklentilerinin ve standartlarının karşılanmış olmasını gerektirir. Bu nedenle çoğu işletme, 360° geribildirim sürecini hem iç hem de dış müşterilerden bilgi elde etmek ve bu bilgiye göre hareket etmek için kullanmaktadır.

360° geribildirim, yönetimde ve uygulamada geçerli gelişmelere tam olarak uyumlu bir şekilde artarak geleneksel yukarıdan-aşağıya geribildirim ve değerlendirmeye alternatif olmaktadır. Örneğin, astların nezaretçilerinin beklentilerini karşılayıp karşılamadıkları üzerine odaklandıkları geleneksel yukarıdan-aşağıya değerlendirmeler temel olarak personele iç müşteriler olarak bakan toplam kalite yönetimi felsefesiyle çelişir. 360° geribildirim bir bileşeni olan aşağıdan-yukarıya değerlendirme şekli astların nezaretçilerinin müşterileri olarak görüşlerine dayanır. Bu nedenle aşağıdan-yukarıya de-

ğerlendirme, toplam kalite yönetimiyle uyumlu bir insan kaynakları yönetimi uygulaması örneğidir. (Waldman ve Bowen, 1998) Bu uygulama sonucunda müşteri ilişkileri de geliştirilmiş olmaktadır.

İşletme örgütlerinde kalite iyileştirme ve geliştirme çalışmalarının yapılabilmesi için bu çalışmalara uygun kültürün geliştirilmesi gerekir. Ancak kültürün değişmesi zaman alıcı ve güç bir iştir. Bir vizyonla ve örgütsel kalite misyonuyla; tutarlı bir örgüt yapısıyla, ödüllendirme sistemleriyle, uygun teknoloji ve iş tasarımıyla; işletmenin inançlarının, değerlerinin, amaçlarının ve normlarının üyelerinin tümü tarafından paylaşılmasıyla; yaratılan kültürü çalışanların da aynı biçimde algılamasıyla; toplam kalite yönetimi sisteminin arzulan bu kültürü destekleyecek şekilde tasarlanmasıyla ve yürütülmesiyle mümkündür. Bu süreçte bireylerin örgüt kültürüne uygun davranıp davranmadıklarıyla ilgili geribildirim çok önemlidir. Bu geribildirim asla tek bir kaynak olan nezaretçiden sağlanması yeterli değildir; çok kaynaklı olması gerekir.

İşletme örgütlerinin iddialı hedeflerinden biri de süreçlerin yeniden yapılandırılmasıdır. Süreçlerin yeniden yapılandırılması genellikle doğru performans ölçümlerini elde etmek için yeni yöntemleri gerektirir. Çünkü bu çalışma bireyleri, ekipleri ve örgütsel verimliliği iyileştirmek amacıyla personelin çalışma şeklinin yeniden yapılandırılması üzerine odaklanmaktadır. 360° geribildirim süreci, geribildirim kalitesini artırarak süreçlerin yeniden yapılandırılması çabalarını desteklemekte kullanılmaktadır.

İşletme örgütlerinde önemli kültürel değişimlerden biri de tanıma ve ödüllendirme sistemlerinin değişmesidir. Günümüzde yetkinliğe dayalı ödüllendirme ve ekibe dayalı ödüllendirme, diğer değişimlere paralel olarak giderek daha fazla yaygınlık kazanmıştır. Yetkinlikler bir örgütün DNA'sı olarak adlandırılır. Çünkü onlar bir örgütü diğerlerinden farklılaştıracak temel unsurlardır. Örgütsel yetkinlikler, bir başka deyişle çekirdek yetkinlikler, bazen bir örgütün ürünlerini ya da hizmetlerini rakiplerinkilerden ayıran ve müşterilerinin zihinlerinde değer oluşturan kalitelerdir. Bireysel yetkinlikler ise, personelin çalışmalarına taşıdıkları bilgiler, beceriler ve yetenekler bütünüdür. Günümüzde çoğu işletme bilgileri, beceriler, yetenekler gibi kritik başarı faktörleri üzerine odaklanan yeni tanıma ve ödüllendirme sistemlerini desteklemek için 360° geribildirim sistemlerini kullanmaktadırlar. Çünkü tek kaynaklı geribildirim bu tür sistemlerin doğasına aykırıdır. Nezaretçilerin herbir personelin sahip olduğu bilgisini, becerisini ve yeteneklerini işine taşıdığını gösteren davranışlarını tam olarak gözlemlemek için yeterli fırsata sahip olmamaları nedeniyle tek kaynaklı değerlendirmeler yetkinliklerin değerlendirilmesinde yetersiz kalmaktadır. (Leipsinger ve Lucia, 15, 1997)

Ekibe dayalı ödüllendirmelerde de herbir ekip üyesinin ekibin çalışmalarına ve elde edilen sonuçlara ne kadar katkı yaptığını tek bir nezaretçinin belirlemesi olanaksızdır. Bu nedenle ekip çalışmalarında 360° geribildirim bireysel performansı ve katkıyı değerlendirmek için en uygun yöntemdir. Tanıma ve ödüllendirme sistemleri 360° geribildirimden elde edilen sonuçlara göre oluşturulur.



Günümüzde artık hem yöneticiler hem de yönetici olmayan personel otomatik hak kazanımlarının bitmesi gerektiğini anlamaya başlamışlardır. Ancak tek kaynaklı değerlendirme süreçlerinde yöneticiler aşağı yukarı herkese yüksek puanlar vermekte ve sonuçta personelde düzenli ücret artışları ve terfiler alacakları duygusunu uyandırmaktadırlar. Yapılan araştırmalar çok kaynaklı değerlendirmelerin performans düzeyleri arasında tek kaynaklı değerlendirmelerde olduğundan daha açık bir fark yarattığını göstermektedir. Çok kaynaklı değerlendirmeler yüksek, orta, düşük performans düzeylerini tanıma ve ödüllendirme için daha doğru ve kesin sonuçlar üretmekte ve otomatik hak kazanma beklentilerini ortadan kaldırmaktadır.

#### **4.4. 360° Geribildirim Personel İlişkilerinin Gelişmesini Sağlaması**

Bir personelin kariyeri üzerinde diğer bilgilerin hiçbiri performans geribildirimi kadar etkiye sahip değildir. Bu nedenle performans değerlendirmelerinin doğruluğu, adilliyi ve kullanılabilirliği personel için kritik önem taşır. Genellikle personelin katılımıyla tasarlanan bir 360° geribildirim süreci azınlık grupları ve kadınlar açısından negatif fark yaratmayan geçerli performans ölçümleri sağlayarak personel ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunur.

Personelle ilişkilerin geliştirilmesini sağlamak üzere 360° geribildirim sistemi kullanmayı gerektiren nedenler şu şekilde özetlenebilir:

1. Performans değerlendirmelerinin geçerli ve güvenilir olması gereği: Günümüzün dinamik örgütlerinde geleneksel, tek kaynaklı performans değerlendirmelerinin geçerliliği ve güvenilirliği sorgulanmaktadır (De Cenzo, 342, 1996). Geçerlilik, geribildirim değerlendirilmek istenen değişkenlerle ilişkili olması durumunda sözkonusudur. Performans değerlendirmede bu değişkenler esas olarak personelin bilgisi, becerisi, yetenekleri, davranışları, ürettiği çıktılarının miktarı ve kalitesidir. Performans değerlendirme sisteminin ölçülmek istenen değişkenin ölçüsü olabilecek bir puan üretmesi ve bu ölçüyü başka bir değişkenle karıştırmaması (Örneğin, davranışları değerlendirmesi gerekirken personelin kişiliğini yargılaması gibi.) gerekir. Tek kaynaklı değerlendirmede daha önce sözedilen değerlendirici hataları nedeniyle geçerliliğin sağlanması güç olmaktadır.

Güvenirlik ise, ölçme ve değerlendirme yönteminin hassasiyetiyle ilgilidir. Aynı kişi veya grup değişik zamanlarda aynı kişi tarafından ya da aynı zamanda farklı kişiler tarafından değerlendirildiğinde alınan sonuçların aynı ya da birbirine yakın olması yapılan değerlendirmenin güvenilir olduğunu gösterir. Değerleyici sayısı arttığında daha doğru bilgi elde etme olasılığı da artar. Nezaretçiler, emsaller, astlar, müşteriler ve personelin kendisi tipik olarak performansın farklı boyutlarını değerlendirme yetenekleri bakımından farklıdır. Bu değerlendiricilerinden herbiri farklı davranışları gözlemler ve birbirlerinden farklı standartlarla yorumlayabilirler. Her bir kaynak, performans hakkında özgün bilgiye sahiptir. Bu nedenle en iyi yaklaşım bilginin gücünü en üst düzeye çıkarmak ve



tek bir kaynağın subjektif eğilimlerini ortadan kaldırmak için mümkün oldu-  
duğu kadar çok kaynak kullanmaktır. (Dessler, 540, 2000)

2. Adil ödüllendirme kararlarının verilmesi gereği: Yöneticiler ve personel ödüllendirme ve özellikle parasal ödüllendirme (ücret de dahil) kararlarının adil olmasını isterler. Çeşitli personel gruplarıyla yapılan araştırmalar 360° geribildirim tek kaynaklı süreçlerden daha adil olarak algılandığını göstermiştir. Ancak bu kararların ödüllendirmenin performans düzeylerine ve katkılara dayandırıldığı bir kültürde meydana geldiği zaman, daha adil olacağı unutulmamalıdır. (Leipsinger ve Lucia, 16, 1997)
3. Düşük performans gösteren kişilerle ilgilenilmesi gereği: Nezaretçilerin yetersiz ya da kötü performans gösteren personelle yüzleşmekten kaçınmamaları gerekir. Ancak tek kaynaklı performans değerlendirme süreçlerinde bir nezaretçinin bundan kaçınmasına yol açacak çeşitli nedenleri olabilir. Örneğin, nezaretçinin pek çok diğer işlerinin yanı sıra problemi belgelemesi ve kanıtlaması gerekir. Ayrıca bu personelle karşılıklı oturup konuşması, problemin nedenlerini birlikte araştırmaları, düzeltici önlemler üzerinde tartışmaları zorunludur. Personelin eğitilmesi, sürekli izlenmesi, rehberlik yapılması, motive edilmesi vb. pek çok konuda yoğun çaba göstermesi gerekir. Bazı durumlarda da problemlerli bir personelin davranışlarını gizlemesi mümkündür. Yönetici bulunduğu pozisyondan dolayı bu durumu çok geç öğrenebilir ve bazı önlemler alınmasında gecikildiği için yapabileceği şeyler sınırlıdır. Oysa 360° geribildirim sistemlerinde çalışma ve ekip arkadaşları personeli yetersiz ya da kötü performansı nedeniyle uyarmaktan kaçınmayacaklardır. Özellikle de ekiplerinden bir kişinin ekip çalışmasına katkıda bulunmaması, hatta zarar vermesi ya da yardıma ihtiyaç duyması durumunda ekip üyelerinin uyarı vermede gönülsüz olmadıkları görülmüştür. Aksi halde çalışmaları zarar görecektir ve bu da onları etkileyecektir. (Leipsinger ve Lucia, 17, 1997)
4. Farklılıkların yönetilmesi gereği: Yapılan araştırmalar tek kaynaklı performans değerlemelerinin genellikle yaşlılara, kadınlara ve bazı azınlık gruplara karşı ayırıcı olduğunu göstermiştir. Yine yapılan araştırmalar 360° geribildirimlerin yaşlı kişilere sahip oldukları deneyimlerden dolayı pozitif bir ayırıcılık yarattığını, kadınlara ve azınlık gruplarına karşı ise tarafsız olduğunu ortaya koymaktadır. (Leipsinger ve Lucia, 17, 1997)
5. Yasal dayanakların sağlam olması gereği: Kararlar tek bir kaynağın değerlendirilmesine dayandırıldığında işletme yönetimleri kendilerini bir tek kişinin yargılarını savunma durumunda bulmaktadır. Bir birey, ne kadar adil olmaya çalışırsa çalışsın, ayırıcılık yaptığı ya da tarafsızlığını koruyamadığı gerekçesiyle her zaman şikayete maruz kalacaktır. Çok kaynaklı performans değerlemeleri ise, yasal olarak daha güçlü bir dayanak sağlamaktadır. Çünkü bu süreç jüri sistemine benzer olarak çok sayıda farklı görüşü ve bakış açısını bir araya getirmektedir. Çok sayıda insanın bağımsız değerlemeleri sırasında, tümünün aynı ayırıcılığı ve önyar-





gıları paylaşması olasılığı çok düşüktür. Ayrıca formel bir 360° geribildirim süreci bireyler ve gruplar için sürecin geçerli ve güvenilir olmasını sağlayacak önemli güvencelerle donatılabilir. (Leipsinger ve Lucia, 18, 1997)

## **Sonuç**

Günümüzde giderek artan sayıda işletme değişime ve gelişime kendilerini uyarlamak zorunda kalmaktadır. Çünkü gelişmiş toplumlarda, piyasalarda ve teknolojilerde meydana gelen gelişmeler ve yaşanan değişimler dünyadaki tüm ülkeleri ve toplumları etkilemektedir. Bu etkilenme işletmeleri kültür yapılarını yeniden şekillendirmeye, yeni stratejiler geliştirmeye ve yeni faaliyet tarzları öğrenmeye itmektedir. İşletmelere bunları yapmalarında yardımcı olmak ve yol göstermek için 80'li yıllardan bu yana yeni yönetim yaklaşımlarında ve yöntemlerinde önceki yıllarda görülmemiş bir patlama yaşandı. Yöneticilik okulları, danışmanlar ve gurular kendi özel formüllerini sundular. Yeni fikirleri benimsemek, işletmeler için ilerici olduklarını, geçmişteki hatalarının bilincine varıp kendilerini değişime adadıklarını dünyaya göstermelerinin bir yolu haline geldi. Bazı firmalar açısından yeni fikirler işe yaradı; düşüşlerini yavaşlatmalarını ve yabancı rakiplerine meydan okuyabilir hale gelmelerini mümkün kıldı. Ancak çoğu durumda araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi, son 15-20 yılın yöneticilik modaları vaad ettikleri sonuçları üretmediler. (Nohria ve Berkley, 1999) Peki son yıllarda gelişmiş batı ülkelerindeki çoğu işletme tarafından benimsenen ve yaygın bir şekilde kullanılmakta olan 360° geribildirim de bu modalardan biri mi olacaktır? 360° geribildirim moda olarak görülmesi ve ciddiye alınmaması mümkündür. Bununla beraber geribildirim gelişmenin temel koşulu olduğu kabul edilerek geçerli ve güvenilir geribildirim elde etmek için çok sayıda kaynak kullanmayı öneren bu sistem önemsenir ve gerektiği gibi kurulursa stratejik bir değişim aracı olabilir.

Hemen her durumda bir iş yapılırken izlenen eski ve geleneksel yöntem çeşitli nedenlerle yeni yöntemler karşısında çok fazla direnmemiş ve değerini kaybetmiştir. Tek kaynaklı değerlendirme sistemi de geleneksel örgüt yapılarına ve yönetim anlayışına aittir. Günümüzün çağdaş ve dinamik örgütleri için tek başına yeterli değildir. Bu nedenle 360° geribildirim geçici bir moda olacağını düşünmüyoruz. Ancak doğal olarak bu sistemin etkili bir şekilde kullanılabilmesi için yöneticiler yıllar boyunca elde ettikleri davranış kalıplarını terk etmek zorunda kalacaklardır. Yine yöneticilerin yaratıcı çözümlerin sadece üst yönetim katında değil, farklı düzeylerdeki insanların kolektif zekâlarında bulunduğunu kabul etmeleri gerekir. İlave olarak 360° geribildirim sistemi kullanılarak yaratılacak değişime hedef olan insanların kaygıları artacaktır. Her değişimin endişe yaratması doğaldır. Örgüt üyeleri yeni roller, yeni ilişkiler, yeni değerler, yeni davranışlar ve yeni yaklaşımlar benimsemek zorunda kalacaklardır.

Geçmiş uygulamalarda liderler ya eski girişimler için hiçbir taahhüt altına girmemiş ya da yeterli ilgiyi göstermemiş veya her ikisi de görülmüş olabilir. Sonuçta personel yöneticilerin 360° geribildirime ilişkin gerçek niyetleri hakkında ihtiyatlı davranabilir. Örneğin, bu sistem sadece istenmeyen insanlardan kurtulmanın bir aracı olarak mı kullanılacak? Ayrıca değerleyenler kimlik gizliliğinin yeterince sağlanamayacağı ve/veya programın bir sonucu olarak önemli örgütsel değişimlerin gerçekleştirilmeyeceğini hissedebilirler. Kısaca geçmişteki başarısızlıklar 360° geribildirim ve değerlendirme gibi yeni programlara ilişkin kendi kendine çeşitli varsayımlar yaratabilir. Bir örgütsel kültürdeki bu tür şüpheli inançları azaltmaya yardım edebilecek çok basit bir öneri, 360° geribildirim programının en azından ikinci tekrarına izin vermektir. Başka bir deyişle örgüt üyelerinin süreci en azından iki kez denemeleri sağlanmalıdır. Bireylerin şüphelerini sadece süreci izleyerek gidermeleri mümkündür. (Waldman ve Bowen, 1998)

Demokratikleşmeye ve şeffaflaşmaya çalışan ülkemizdeki kurumların ve işletmelerin de bu yöndeki çabalarını desteklemek amacıyla çok kaynaklı geribildirime çok ihtiyaçları olduğuna inanıyoruz. 360° geribildirim sisteminin Ülkemize uygun olmayacağı düşünülerek reddedilmemesi gerekir. Yöneticilerimizin hızla "bizim kültürümüz öylesine farklı ki, bu fikir işe yaramaz" sonucuna varmamalarını ümit ediyoruz. 360° geribildirim sistemi dikkatli bir şekilde değerlendirilmeli, izlenmeli ve yapıya göre nasıl kullanılacağına karar verilmelidir.



**Kaynakça**

- BARUTÇUGİL, İ. **Bilgi Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd.Şti, 2002.
- BEE, R. ve F. **Yapıcı Geribildirim**. Çeviren: Aksu Bora ve Onur Cankoçak, Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd.Şti, 1997.
- BRACKEN, D.W. "Straight Talk About Multirater Feedback What Factors Contribute to the Success or Failure of Multirater Feedback Systems?" **Training&Development**. September, Vol: 48, s. 44-51, 1994.
- DE CENZO, D. A. ve Robbins, S.P. **Human Resource Management**. 5. basım, New York: John Wiley and Sons Inc., 1996.
- DESSLER, G. **Human Resource Management**. 8. Basım, Prentice-Hall, Inc., 2000.
- DI KAMP. **İnsan Yetenekleri**. Çeviren: Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Ticaret Ltd. Şti., 1999.
- DİNÇER, Ö. **Örgüt Geliştirme**. İstanbul: Timaş Basım, Ticaret ve Sanayii A.Ş.,1992.
- EDWARDS, M.R. ve EWEN A.J. (1996). **360° Feedback**. Amacom, 1996.
- HODGETTS, R. M. **Yönetim**. 2. basım, Çeviren; Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş., 1999.
- KAPLAN, R.S. Ve NORTON D.P. **Balanced Scorecard**. Çeviren: Serra Egeli, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- LEIPSINGER, R. ve LUCIA A.D. **The Art and Science of 360° Feedback**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer A Wiley Company, 1997.
- MAURER, T.J.; BARBEITE F.C. ve MITCHELL D.R.D. "Predictors of Attitudes Toward A 360 Degree-Feedback System and Involment in Post-Feedback Management Development Activity." **Journal of Occupational&Organizational Psychlogy**, Vol: 75 (1), s. 87-107, 2002.
- NOHRİA, N. ve BERKLEY J.D. "Sorumluluk Üstlenen Yöneticiye Ne Oldu?". **Liderlik**. Harvard Business Review'den Seçmeler, MESS Yayınları, Yayın No: 292, s. 195-217, 1999.
- WALDMAN, D.A. ve Atwater, L.E. **The Power of 360° Feedback**. Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 1998.
- WALDMAN, D.A. ve BOWEN D.E. "The Acceptability of 360 Degree Appraisals: A Customer-Supplier Relationship Perspective." **Human Resource Management**, Summer, Vol: 37, s. 117-129, 1998.