



GERİ BİLDİRİMİ NASIL BAŞARILI BİÇİMDE KULLANIRIZ? BİYOLOJİDEN ALGIYA BİR YOLCULUK

Taylan Ulaş Evcimen¹

1. GİRİŞ

Geri bildirim süreçleri, ekip performansının artması için gerekli olan pozitif ekip kültürünü oluşturmada kullanılan önemli bir araçtır.

Geri bildirim vermek ve almak, günümüzde proje yöneticilerinin çalışanların profesyonel gelişimleri için başvurdukları önemli bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Proje ekibi üyelerinin hatalarından öğrenmesi ve başarılı oldukları konularda kendilerini geliştirebilmeleri için kullanışlı bir araç olan geri bildirim, bir yöneticinin ekibi yapabileceği en önemli şeylerden biridir.

Bir proje ekibi iyileştirme, öğrenme ve ilerleme prensiplerini benimser.

Pozitif bir ekip kültürü oluşturmak, performans artışını sağlayacaktır.

Adobe, Cargill, Deloitte, General Electric, Accenture, GAP, Sears, Juniper ve IBM gibi dünya çapındaki kuruluşların tümü sürekli, gerçek zamanlı geri bildirim sağlamak için

teknolojiyi kullanmaktadırlar. Örneğin General Electric, Sears ve IBM geri bildirim için kendi uygulamalarını geliştirirken IBM geri bildirim alışverişini sağlamak için "Checkpoint" adlı kendi uygulama tabanlı performans değerlendirme sistemini geliştiren başka bir örnektir [1].

Ancak geri bildirim bir araç olarak kullanmak ve başarılı bir şekilde geribildirim vermek çok da kolay değildir. Geri bildirimleri ne yaptığının bilincinde olmadan kullanmayı, görmeden bir ormanda koşmaya benzetebilirsiniz; nereye yöneldiğiniz farkında olmadığınız gibi, bu uygulamadan zarar görme ihtimaliniz de yüksektir. Geri bildirim süreci işletildiğinde çalışanlarda rahatsızlık yaratabilir, hatta teşvik etme amacıyla oluşturulan geri bildirimler, çalışanlar için benliklerine yapılan saldırılar olarak görülebilirler.

Bu makalenin amacı pozitif bir ekip kültürü oluşturabilen için kullanılan geri bildirim veya yapıcı eleştirilerin insan zihni tarafından nasıl algılandığı, bu mekanizmanın nasıl olumlu bir şekilde işletilebileceği ve geri bildirim verme ve almak için tanımlanmış çerçeveleri bir araya getirmektir.

¹ Dr., MSc, PMP, Derin Mavi Danışmanlık, Gaziosmanpaşa Mahallesi, Büten Cad. No:64/3 Çankaya/Ankara - taylan.evcimen@derinmavidanismanlik.com

2. GERİ BİLDİRİM NEDİR?

Cambridge sözlüğünde, geri bildirim (“feedback”) ilk anlamı “Yeni bir ürün gibi bir şey hakkında başarılı olup olmadığını veya beğenilip beğenilmediğini size söyleyecek bilgi veya görüş beyanı” olarak geçiyor. Mühendislik alanında ise “Ürettiği şeyin bir kısmının bir makineye veya sisteme, özellikle de üretileni geliştirmek için geri dönüşü” olarak tanımlanıyor.

TDK sözlükte geri bildirim tanımı ise, “Gönderilen bilgi veya talimatın alıcıda yaptığı etkiye ilişkin edinilen bilgi, dönüt.” ve “Yapılan bir davranışın, düzenlemenin sonucu hakkında insanın çevreden edindiği bilgi.” şeklindedir.

Geri bildirim en çok yaşadığımız yer, farkında olalım ya da olmayalım, kendi bedenimizdir. Kendi bedenimizde hücre boyutunda gerçekleşen olumsuzluklar karşısında dengesini korumaya çalışır ve iç dengeyi düzenler.

Homeostaz (“homeostasis”) veya dengeleşim adı verilen bu sistem ile hücreler dış ortamdaki değişimlere rağmen sabit bir iç ortamın sürdürülmesini sağlarlar. Vücut ısısının 37 °C olması, pH’ın 7.4 olması, glikoz konsantrasyonunun 80-120 mg/dL olması gibi değerler, negatif geri bildirim mekanizması ile dinamik şekilde dengede tutulur.

Temel mantık, eğer bir değer, olması gereken normal değer üstünde veya altındaysa, negatif geri bildirim mekanizması devreye girer. Vücudumuzdaki reseptörler eşik değerlerdeki değişiklikleri algılar ve değişmiş durumu normal değerlere ulaştırıncaya kadar vücudun değişik organları devreye girer. Kan şekerinin düşmesi veya artması durumunda negatif geri bildirim sistemi çalışması ile glukagon ve insülin hormonlarının salgılanması en bilinen örneklerindendir [2].

3. GERİ BİLDİRİM VE ELEŞTİRİ

Biyoloji terimi olan homeostazdan da anlayabileceğimiz gibi, geri bildirim olması gereken veya olması istenen bir duruma ulaşmak ile ilgilidir. Kurumlarda performansı geliştirmek için kullanacağımız geri bildirim, eleştiri ile karıştırılmaması gerekir. Ancak, doğru biçimde aktarılmayan geri bildirim, eleştiri olarak anlaşılmaya çok müsaittir.

Eleştiri TDK sözlükte “Bir insanı, bir eseri, bir konuyu doğru ve yanlış yanlarını bulup göstermek amacıyla inceleme işi, tenkit”, Oxford sözlükteki ise “bir şeyin veya birinin

kötü olduğunu söyleyen açıklamalar” şeklinde tanımlanıyor.

Her iki tanım da, eksik, hata ya da yanlıştan bahsetmektedir. Geri bildirim düzgün yapılandırılmaması ya da karşınızdaki kişinin geri bildirim ne olduğu konusunda bilgi eksikliğinin bulunması, geri bildirim eleştiri gibi anlaşılmasına ve “kaş yapmak isterken göz çıkarmak” diye tabir edeceğimiz hiç de istenmeyen sonuçlara neden olabilir.

Geri bildirim ile eleştirinin arasındaki ana farklar şöyle sıralanabilir [3];

- Eleştiri, istemediğimiz şeye odaklanır. Geri bildirim, ne istediğimize odaklanır.
- Eleştiri geçmişe odaklanır; geri bildirim geleceğe odaklıdır.
- Eleştiri zayıflığa odaklanır; geri bildirim, güçlü yönler oluşturmaya yardımcı olur.
- Eleştiri insanı çökmüş hissettirir; geri bildirim ilham verir.
- Eleştiri "Sorun sensin" der. Geri bildirim, "Bunu daha iyi hale getirebiliriz" der.

Eleştiri ve geri bildirim arasındaki farkı anlaşılmamış olmasının doğuracağı kötü sonuçlar, düşüncelerin doğrudan içinde gerçekleştiği beynimizle ilgili. Beynimizin işleyişini anlarsak, geri bildirim şekillendirilmesinin neden bu kadar önemli olduğunu çok daha kolay anlayabiliriz.

4. ELEŞTİRİYE VEYA ELEŞTİRİ OLARAK ALGILANAN GERİ BİLDİRİME VERİLEN TEPKİLERİN BİYOLOJİSİ

Geri bildirim ve eleştiri, şartlara bağlı olarak bir insan için “değişmelisin”, “değiştirmelisin”, “mevcut durumu değiştirilmeli”, “alışkanlıkların değiştirilmeli”, “alışla gelenin dışına çıkmalısın” şekillerinde yorumlanabilir.

Değişim gerekliliği, zihnimize mevcut halimizi değişmesini, bildiğimiz ve kendimizi huzurlu hissettiğimiz durumdan çıkmamız gerektiğini anlatır. Yeni ve stresli durumlarla karşılaştığımızda içimizde konfor alanından çıkmanın getirdiği bir direnç hissederiz.

İşte burada, yine bedenimizde yer alan bir “mevcut durumu istenilene getirme” mekanizması çalışabilir.

Özellikle değişim karşısında hissettiğimiz güçlü karşı ko-

yuşun sebebi, konforu seven limbik sistemin kontrolü kaybetme korkusudur [4]. İnsanın yaptıklarına, düşüncelerine, doğrularına ve değerlerine eleştiri yapıldığında, bu algıyı ilk olarak beynimizin alt bölümlerinde yer alan limbik beyinde yer alan amigdala işler. Kimliğimizin çoğunu oluşturan kişisel inançlara, doğrulara ve değerlere yapılan eleştiriler limbik sistem tarafından "değişmelisin" ve "konforlu durumun terk edilmesi" olarak algılanır ve değişime karşı verilen tepkinin (belki de refleksi) altında, beynimizin konfor alanını koruyarak bizi hayatta tutma çabası yatar.

Limbik sistem alışlagelen ve güvenli durumlarda faaliyete geçmez. Ancak karşımıza bir yırtıcının çıkması durumunda ya da bilmediğiniz bir arazide geri geri yürümeye çalıştığınızda tehlikeleri göremediği için devreye girer. Memelilerde korku duygusunu oluşturan, bizi milyonlarca yıldır yırtıcılardan ve diğer tehlikelerden koruyan amigdala, böbrek üstü bezlerini uyararak adrenalin ve kortizol seviyemizi yükseltir. Adrenalin kalp atış hızımızı ve solunum hızını artırır, kan damarlarının akciğerlere ve kaslara doğru genişlemesini sağlar. Kortizol kan şekeri yükseltir. Bu değişimler, uzun süren ve vücudun tümüne yayılan bir savaş ya da kaç tepkisi ile sonuçlanır [5]. Hormonların salgılanıp vücuda yayılmasından sonra normale dönmemiz yaklaşık 20 dakika kadar sürer.

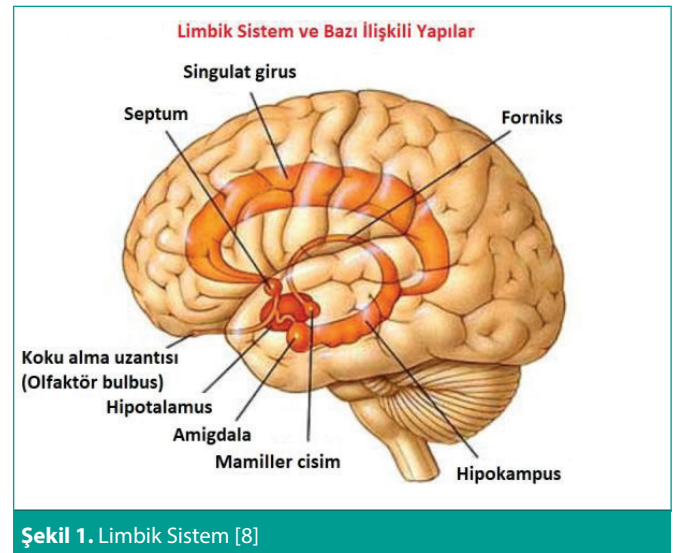
Eleştirildiğimizde, sınırlarımızı kontrol etmede birinci role sahip olan bölge, duygularımızı yönetmemizi sağlayan ve bize karar verme yeteneğini veren prefrontal kortekstir. Korteksi bize agresif davranmamızı söyleyen bir "melek", amigdalayla da saldırmamızı emreden bir "şeytan" olarak düşünebiliriz. Eğer sınırlı bir insanın beynine bakarsak amigdala ve korteks arasında yaşanan bir iyikötü savaşı gözlemleriz [6]. Prefrontal korteks baskınlığı esneklik, olanı olduğu gibi kabul etme, anlam arayışı, yeniliklere açıklık, risk almayı, rölative ve çözüm odaklılığı beraberinde getirir. Prefrontal korteks devredeyken daha maceracı, çözüm odaklı, yeniliklere açık, meraklı ve sezgisel oluruz. Prefrontal korteks anlaşılması zor olan yeni vakalarla yaratıcı bir şekilde başa çıkabilir, onlara kolaylıkla adapte olabilir. Prefrontal mod sakin ve sayısız düşünsel yetilerle doludur [7].

Bazı insanların aldıkları eleştirileri, çalışmalarını iyileştirme için kullanabilirken, bazılarının en küçük eleştiriden bile aşırı rahatsız olup, bunlara sonradan rahatsızlık duyacakları tepkiler vermesinin sebebi, kendilerine gelen

eleştirileri beyinde nasıl işlendiğiyle ilgilidir. Prefrontal korteksi geliştirerek ve bazı alışkanlıklar edinerek, eleştirilerden faydalanmak mümkün olabiliyor. Bu bölge ne kadar gelişmişse kişi o kadar kendisini kontrol altına alabilir ve dürtülerine yenik düşmeden durumdan fayda çikarmayı başarabilir.

5. BEYİN, DUYGULAR VE TEPKİLER

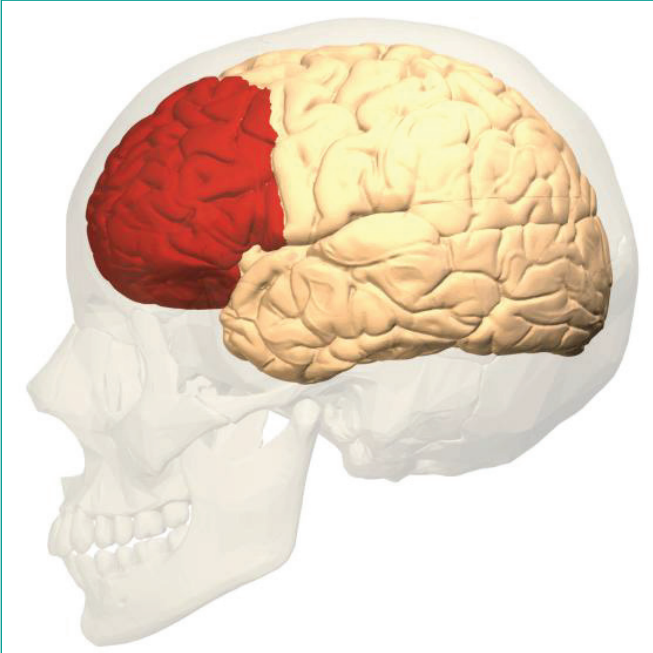
Konu insanın algıları ve duyguları olduğunda, ne hissettiğimiz ve neden böyle hissettiğimiz beynimiz ve beynin uyarıları ile salgılanan hormonlara bağlı olarak değişiyor. Beynimiz dış etmenleri değerlendiriyor ve buna göre duyguları üretiyor. Duyguların beyinde iki ana merkez tarafından yönetildiği düşünülüyor. Limbik sistemde (hangi bölümlerden oluştuğu hala tartışma konusu) yer alan amigdala ve beynin ön bölümünü oluşturan prefrontal korteks.



Şekil 1. Limbik Sistem [8]

Yunanca badem anlamına gelen amigdala, beynin iç bölümlerinde yer alan badem şeklindeki bir bölümdür. Başta korku ve öfke olmak üzere, duyguların denetiminden sorumlu olan amigdala, duygusal olaylarla ilgili hafızanın oluşumunda ve depolanmasında önemli rol oynar. Duygusal tepkileri işler ve hatırlar. Korku duygusunu amigdala oluşturur ve tehdit gibi durumlarda devreye girer, savaş ya da kaç tepkisine karar verir. Amigdalası hasar görmüş ya da çalışmayan canlılar korku duymazlar.

Dışlanma, terk edilme, yalnız kalma, sevilmeme, yenilgi, reddedilme gibi geçmişten gelen temel korkular yüzünden zaman zaman hayatımızın tehlikede olduğunu



Şekil 2. Prefrontal Korteks [9]

zannederiz. Limbik sistemin bir parçası ve aynı zamanda da öfke, şiddet, korku, kaygı gibi olumsuz duyguların da merkezi olan amigdala, tehlikeyi sezdiği anda stres hormonları salgılayarak vücuda acil alarmı verir [4].

Prefrontal korteks beynin ön bölümünü oluşturan kısımdır ve dış çevreden taşınan bilgiler ile limbik sistem üzerinden iletilen tepkilerin kesiştiği bölümdür. Bütün kaynaklardan gelen bilgiler burada düzenlenir, birleştirilir ve ortaya çıkarılacak davranışa karar verilir. Çelişen düşünceler, aynı ve farklı ayrımı, sonuçların tahmini, mantık, problem çözme, yapılanın gelecekteki sonuçlarını belirleme, eylemlere dayalı beklenti ve sosyal "kontrol" gibi akıl yürütme, ayırt edebilme ve karar verme işlemleri Prefrontal korteksle ilgilidir. Aynı zamanda duyguların düzenlenmesi, tepkilerin ertelenmesi, empati, sezgiler ve sosyal beceriler de Prefrontal korteksin diğer yetileri arasındadır [7].

Prefrontal korteks için bizim kişiliğimizin, karakterimizin ortaya konulduğu beynin bölgesi diyebiliriz. Bizi dünyadaki diğer canlılardan ayıran ve bizi insan yapan bölümdür. Diğer memelilerde bulunsa da insan beynindeki hacmi diğerlerinden çok daha büyüktür. Prefrontal korteks doğduğumuzda gelişmemiştir ve gelişimi 20'li yaşların ortasına kadar sürer. Çocukluktaki duygu kontrolünün seviye düşüklüğü ve ergenlikteki duygusal dalgalanmalar prefrontal korteksin henüz gelişmesini tamamlamamasıyla, insanın yaş aldıkça davranışlarının olgunlaşması ise

prefrontal korteksin gelişimini tamamlaması ve insanın beynin bu bölümü kullanmayı öğrenmesiyle ilişkilendirilebilir.

6. PREFRONTAL KORTEKSİ GELİŞTİRMEK VE KULLANMAK

Tehdit olarak gördüğünüz herhangi bir şey, normal düşünce sisteminizi atlayıp amigdalanızı ele geçirebilir. Gerilip dinlemeyi bırakabilirsiniz. Söylediklerinizi ve yaptıklarınızı otomatik olarak normalleştirmeye ve rasyonelleştirmeye başlayabiliriz. Sorunu en aza indirmeyi ve suçlu başka birine atmayı deneyebilirsiniz [10].

Stres ve öfke durumları ile karşılaştığımız zaman prefrontal korteks de devreye girer ve güçsüz ise strese ve öfkeye karşı yenilir. Güçlü ise kontrolü eline alır, nedenlerini düşünür, empati kurar, planlar ve sonuca ulaşır. Prefrontal korteksin sürekli çalıştırılmış olması, düzenli olarak gelişmesini ve güçlü olmasını ve kontrolü amigdalaya bırakmamasını sağlar.

İlişkilerde, iş dünyasında ilişkilerini iyi yöneten insanlar, prefrontal korteksi iyi kullanan insanlardır. Prefrontal korteks ve amigdala arasındaki etkileşimin farkında olup bunu iyi yönetmeye başladığımızda bir adım öne geçmiş oluyoruz.

Peki bu alanı geliştirmek için neler yapmalıyız? Düzenli olarak yapılan bazı aktivitelerin, meditasyonun, nefes egzersizlerinin prefrontal korteksi geliştirebileceğini ortaya konmuş. Örneğin günde sadece birkaç dakikanızı ayırarak, sakin bir yere oturup bir dakika boyunca sadece nefes alıp vermeye odaklanmak, 4-5 saniyede derin bir nefes alıp, nefesinizi 6-7 saniyede yavaş yavaş vermek bu bölgeyi güçlendirmenin yöntemlerinden birisidir. Nefesi alıp verdiğinizde burnunuzdan geçen hava akımına dikkat etmek, sıcaklığı ya da soğukluğu hissetmek, kulaklarımız ile sesini duymak, dikkati ve konsantrasyonu arttıracığından bu alan daha aktif hale gelebilecektir [11].

Beyindeki amigdala sinyallerinin gecikmeli olarak yayımlanmasıyla, öfkenin kontrol edilebilmesini sağlayacak davranış modeline geçmek için bazı davranış alışkanlıkları da öneriliyor. Öfkelendiğinizde nefes alış verişimizi yavaşlatmak, düzenli meditasyon ve yoga yapmak, sinirlendiğiniz şeyleri yazmak hatta nelere sinirlendim diye bir günlük tutmak sizi öfkeye ve eleştiriye karşı daha güçlü yapacaktır. Düzenli ve kaliteli uykunun stres seviyesini

azalttığını ve sakinleşmenize yardımcı olduğunu gösteren makaleler mevcut [6]. Ayrıca düzenli spor yapmanın ciddi stres yaşadığımız durumlarda vücudumuzu dengeye kavuşturmayı sağladığı da biliniyor [12].

7. GERİ BİLDİRİM VE ELEŞTİRİYE BAKIŞ AÇISINI DEĞİŞTİRMEK

Bize yapılan eleştiride amigdala çalışmaya başlıyor. Aynı anda prefrontal korteksi de çalıştırarak, savaş ya da kaç hormonları salgılanmasının ve vücudunuzun 20 dakikalık bir alarma geçmesinin önüne geçebilirsiniz.

Örneğin, bir toplantıya girmeden önce bakış açınızı değiştirerek ruh halinizi değiştirebilirsiniz. "Bu toplantıda iyi bir performans göstermezsem işten kovulacağım" veya "Bu toplantıda kötü bir performans sergilesem bile ben bu şirket için önemli bir çalışanım, sıkıntıya girmemeliyim" bakış açılarını ele alalım. İlkinde, tehdit var algısıyla vücut kortizol salgılanacak; ikincisinde ise prefrontal korteks ile çerçeveyi değiştirerek stresi azaltılmış oldu [12].

Bize yapılan eleştirileri ve geri bildirimlere de benzer bir bakış açısıyla, kişisel bir saldırı değil kişisel öğrenme fırsatı olarak görmek ve daha iyiye ulaşmak için kullanmak geri bildirimleri bambaşka bir yapıya dönüştürecektir. Peki bu düzeye nasıl ulaşabiliriz?



Şekil 3. Ham Elmas [13]

Kendimizin göremediği noktaları ortaya çıkarmak ve neleri kaçırdığımızı görmek için başkalarına ihtiyacımız olduğunu kabul etmek; geribildirimi, hatta yapıcı olmasa bile eleştiriyi armağan olarak görmemiz gerekir. Bir ekip üyesine verdiğiniz veya sizin aldığınız bir geri bildirim, değeri henüz anlaşılmamış ham bir elmasa benzetebiliriz. Elmas doğadan çıkarıldığı ilk anda değerinin anlaşılması mümkün değildir. Ancak yapılan testlerin ardından değerleri anlaşılabilir ve uzun bir işleyiş sonunda cevher gerçek elmasa dönüşür [10].

Olumsuz geri bildirim aldığımızda iki soruyu cevaplayarak, olumsuz bir durumu olumlu bir duruma dönüştürebilme alışkanlığını elde edebiliriz. Geri bildirim aldıktan birkaç saat sonra bile bu soruları düşünmek, kendimizi yavaş yavaş geliştirmemizi sağlayacaktır.

1- Kişisel hislerimi bir kenara bırakarak, bu alternatif bakış açısından ne öğrenebilirim?

2- Bu geri bildirim gelişimime yardımcı olmak üzere nasıl kullanabilirim? [10]

Olumsuz geri bildirimleri bir öğrenme fırsatı olarak görürsek, Dünyayı sizden farklı görenlerin bakış açısını anlamaya yardımcı olur. Ayrıca aşağıda sıralanan maddeler, eleştirileri bir öğrenme fırsatı olarak görmenin bize özel ve profesyonel hayatta kazandıracığı diğer fırsatlardır.

- Fikirlerin geçerliliğini onaylayıp, benzer eleştirilere karşı kendini hazırlamak
- Fikirleri farklı bakış açlarına hitap edecek şekilde şekillendirmek
- Hedef kitlenizi daha iyi tanımlamak
- Gerekliğinde değişmek ve uyum sağlamak

8. GERİ BİLDİRİM KÜLTÜRÜNÜ GELİŞTİRMEK

Jack Zenger ve Joseph Folkman'ın "Çalışanlarınız vermekten nefret ettiğiniz olumsuz geribildirim istiyor" adlı çalışmasına göre, katılımcıların %92'si, "Olumsuz geri bildirim, uygun şekilde iletilirse, performansı iyileştirmede etkilidir" iddiasına katılıyorlar [14].

Olumsuz geri bildirimlerin içindeki gerçek değeri çekip çıkarmak için, arkasındakileri görmek gerektiği unutulmamalıdır. Doğru şekilde değerlendirildiğinde, güçlü yanların anlaşılmasına yardımcı olması, zayıf yönleri be-

lirlememizi sağlayabilirler. Ayrıca böyle bir yaklaşım, geri bildirimlerden rahatsız olmamamızı ve onlarla doğrudan başa çıkabilmemizi sağlar.

Biri bizimle ilgili olumsuz düşüncelerini paylaşmaya istekli olduğunda bunu bir armağan olarak görmeliyiz. Onu gözden geçirip, üzerine kafa yormalıyız. Eleştiriyi bir şeyler öğrenebileceğimiz birer kaynak olarak görmeli, faydalanabileceğimiz noktaları belirleyip bunları kendimize nasıl yönlendirebileceğimizi düşünmeliyiz.

İnsanlar genel olarak benzer düşüncelere sahip kişilere yakın olmayı tercih etmelerine rağmen, bizim karşımızda olan, bize katılmayan ve bize yaptıklarımızın bambaşkasını söyleyen fikirler gelişmemize ve büyümemize en çok faydası olan düşüncelerdir.

Eleştiriler bizi tanımlamaz, eleştiriler geliştirmemiz gereken noktaları gösterir.

9. GERİ BİLDİRİM VERİRKEN DİKKAT EDİLECEK NOKTALAR

Geri bildirimlerin faydalı olması için, nasıl şekillendirildikleri önemlidir. Eleştirel olmakla, negatif geri bildirim vermek arasındaki farkı anlamak gerekir. İnsanların benliklerini hedef alan, onları küçümseyen, suçlayan, kötü yönlerine vurgu yapan söylemlerin, karşınızdaki kişi tarafından olumlu karşılanması oldukça zordur. Bu nedenle geri bildirimlerde bulunurken karşı tarafın bunu olumlu algılaması için söylemleri dikkat edilecek noktaları göz önünde bulundurarak işlemek, geri bildirimleri işe yarar kılacaktır.

Yapılmaması gerekenler olarak tanımlayabileceğimiz çerçevede oluşturulacak geri bildirimlerin olumlu olarak karşılanma ihtimalleri çok azdır. Geri bildirimlerde uzak durmamız gereken başlıca noktalar [15];

- Bireyin kişiliği ve karakterini hedef almak (Tembelsin, inatçısın, kafan almıyor vb.),
- Bireyi yaptıklarından dolayı suçlamak (Yanlış yapmışsın, bu nasıl iş vb.),
- İlişkide var olan güven hissini zedelemek (Bireyi küçümsemek ve değersiz hissettirmek),
- İşleri yapmanın sadece tek bir "doğru yolu" olduğunu iddia etmek,
- Yapılan yanlışa odaklanmak ve yanlışı sürekli tekrarlamak,

- İstenilen yapılmazsa cezalandırılacağını ve desteğin geri çekileceğini hissettirmek.

Geri bildirim nasıl oluşturulacağını konusunda başarılı en iyi uygulamalar, geri bildirimlerle ekip performansında artışın sağlanabilmesi ihtimalini arttıracaktır.

- Bireyin benliğine değil, davranışlarına yönelik,
- Neyin yanlış olduğuna değil, nasıl iyileştirilebileceğine odaklanan,
- Kişilik özelliklerine değil, yapılacak doğru davranışla ilgilenen,
- Küçümseyen ve değersiz hissettiren değil, saygılı olan ve teşvik eden,
- Karşındakinin yapacaklarını kontrol eden değil, özerkliğe ve kararlarına saygı duyan,
- Yapılacakları zorla dayatan değil, zorlayıcı olmadan birlikte bir çözüm arayan,
- Güven zedeleyici davranan değil, değişimi teşvik eden,
- Bireyi yalnızlığa iten değil, kibar ve saygılı bir şekilde yardım teklif eden.

Bir başka kaynakta, geri bildirim verilmiş biçimiyle ilgili şu önerilerde bulunulmuştur [16];

- Probleme odaklı ve özel olmak: Neyin daha iyi yapılabileceğini söylerken, geliştirmeye açık olduğunuzu gördüğünüz noktayı açık olarak ortaya koymak.
- Bireye değil duruma odaklanmak: Gözlem yaptığınız durum hakkında konuşmak, elde edilecek sonuç odaklanmak, gözlemin tarafsız biçimde yapıldığını hissettirmek.
- Hak edildiğinde övmek: Olumlu geribildirim vermek, tarafsız bakış açınıza sahip olduğunuz konusunda güvence vermenin iyi bir yolu olabilir.
- Doğrudan ve gayri resmi olmak: Geri bildiriminizi yanlışa anlaşılmaya açık teknolojik iletişim yöntemlerini kullanmadan verin. Sadece ikinizin bulunduğu, resmi olmayan ve sessiz bir sohbet ortamında, yüz yüze konuşmak en iyisidir.
- Samimi olmak: Yukarıdakileri ne kadar iyi yaparsanız yapın, üslup ve tarzınız geri bildirim içeriğiyle uyumsuzsa, inandırıcı olamazsınız. Hiçbir zaman öfke, alay veya hayal kırıklığı gibi olumsuz duyguları sergilemekten kaçınmaya çalışın. Olumlu geri bildirimler için,

duygularınız çabalarını takdir etmeli. Olumsuz geri bildirim için, daha endişeli bir üslup, sorunun ciddiye alınması gerektiğini gösterir.

- Dinlemek: Yapıcı geri bildirim verirken, çalışanınıza mutlaka yanıt verme şansı vermelisiniz. Bu, onların endişelerini ve olayları yorumlamalarını dinlemeye hazır olduğunuzu gösterir. Dinlemek çalışanı çözüm ortağı yapar ve size fikirlerini ifade edebileceği iletişim yollarını açar.
- Geri bildirim zamanında vermek: Övgüyü başarı tazeleyen iletmek, negatif bildirim de gözlemin hemen ardından aktarmak olumsuz geri bildirim için önemlidir. Sadece ve sadece çalışanın sizi gerçekten kötü hissettirdiği bir durumda geri bildirim vermek için acele etmeyin. Bu durumda, duyguların sönümlenmesini beklemek akıllıca olacaktır.

Yukarıdaki maddeler halinde açıklanan geri bildirim verme en iyi uygulamalarını ne kadar iyi kullanırsanız kullanın, kızgın veya kırgınsanız, nasıl ifade ederseniz edin, sunduğunuz geri bildirimler eleştiri olarak duyulacak ve olumlu olarak anlaşılmayacaktır. Ses tonu ve vücut dili sizin aktarmaya çalıştıklarınızın büyük bir kısmını oluşturur ve insanlar sizin ne söylediğinize değil, duygusal ruh halinize göre tepki verir. Bu nedenle, öfkenizi veya kırgınsanız, kendinize biraz süre verip, kafanızdan negatif düşünceleri uzaklaştırarak düzenlemek çok daha faydalı olacaktır.

10. GERİ BİLDİRİM VE BİREYLERE SAYGI

McKinsey firması, çalışanlara saygı duymayı “düşünceli biçimde kendi potansiyellerine ulaşmaya zorlamak” olarak tanımlamaktadır. Bunu, beş temel unsurla tanımlanan bir geri bildirim yaklaşımıyla ortaya koyar [17].

10.1 Öz Yansıtma

Başarılı bir geri bildirim için, geri bildirim verecek kişinin kendisini kişisel olarak rahatsız eden şeyle başka bir çalışanın gelişmesine yardımcı olacak şeyi ayırabilmesi gerekir. Geri bildirim vermeden önce kendinize, “benim vermek üzere olduğum bu geri bildirim gerçekten bu kişinin gelişmesine yardımcı olacak mı?” sorusunu yöneltmelisiniz. Herkesin tahammül edemediği zayıf noktaları vardır, bunların farkında olmak, birlikte çalıştığınız insanlarla bunları paylaşmak ve geri bildirimlerinizin ne kadarının bunlara odaklandığını odaklanmak faydalı olacaktır [18].

10.2 Bir Saygı Temeli Oluşturma

Tüm geri bildirimler bir saygı temeline ihtiyaç duyar. Çalışanlarla saygılı bir ilişki kurmak için benimsenecek en başarılı yol, onları tanımaktır. Başkalarının ne üzerinde çalıştığı, nelerde iyi olduklarını düşündükleri, onlara genelde veya belirli bir projede yardımcı olmak için neler yapabileceğini sormak için çaba harcanmalıdır. Bu gibi bireyleri tanımaya yönelik çalışmalar geri bildirim verme günü geldiğinde, onları tanımamızı ve onlara geri bildirim verebilmemizi sağlar [18].

10.3 Geri Bildirimi Zamanında İletme

Geç gelen geri bildirimler, sizin geri bildirim başarılı bir şekilde kullanamamanıza yol açar. Zamanında geri bildirim almak ve geri bildirim vermek için proaktif olmak gerekir. Bir rapor hazırladığınızda okuyanlardan, bir konuşma yaptığınızda dinleyicilerden geri bildirim verilmesini istemek, geri bildirim verilecek noktalara odaklanılması için kendi üzerinde çalıştığınız yerleri vurgulamak geri bildirim almak için proaktiflik örnekleridir. Başka birine proaktif olarak geri bildirim vermek için de, gözlemlenen eylemden hemen sonra “... ile ilgili geri bildirim ister misiniz” sorusu sorulabilir [18].

10.4 Özgün Olma

Geri bildirim verdiğinizde, genel açıklamalar yerine geri bildirim vermenize neden olan örneği kullanılmalıdır. Özgül geri bildirimler şuna benzer bir şekilde gelmelidir: “Cuma günü yaptığınız sunumda, beden dilinizin çekingen olduğunu ve sesinizin titrediğini fark ettim. Kendinizi bu konularda geliştirmeniz, yapacağınız sunumlarda daha güvenilir görünmenize ve daha başarılı olmanıza yardımcı olabilir” [18].

10.5 Sonraki Adımlar İçin Öneri Verme Ve Destek Olma

Geri bildirim verdiğinizde, geri bildirim alan kişiyi yalnız bırakmak yerine sonraki adımlar için yön veren önerilerde bulunmak ve bu adımlar esnasında destek için tekliflerde bulunmak geri bildirim daha verimli kılacaktır. Bir önceki maddede verilen geri bildirim örneğinde verilen geri bildirim ardından,

“ Bir sonraki sunumunuzu gözlemlemekten ve ilerlemeniz hakkında geri bildirim sağlamaktan mutluluk duyarım. Ayrıca Deniz'in konuşmasını izlemenizi öneririm, bunda çok iyidir” [18].

11. GERİ BİLDİRİM KANALLARINI YAPILANDIRMAK

11.1 Kurumumuzda geri bildirim kullanmak

Geri bildirimlerin çalışanların gelişimi için fayda sağladığı için, yapılandırılmış geri bildirim süreçlerinin günümüzde birçok kurum tarafından da kullanılmaktadır. Bireyler geri bildirim karşısında pozitif bir bakış açısına sahip oldukları durumlarda geri bildirim, bilgilendirme ve motive etmek için bir araca dönüşmektedir.

Geri bildirimle, herhangi bir bireyin gelişimi için başka birinin bakış açısını görmelerine yardımcı olabiliriz. Tüm faydalarına rağmen, geri bildirim başarılı bir şekilde sağlamak her zaman kolay değildir. Geri bildirim süreçlerinin büyük ölçüde etkisiz olduğunu ve çok sayıda kuralcı literatüre rağmen, bu süreçlerin genellikle çalışan motivasyonuna veya gelişimine yol açmadığını gösteren birçok da kanıt bulunmaktadır. Bir çalışma, onaylamayan geri bildirimlerin kişinin benlik kavramına tehdit olarak algılandığını, kişinin ilişkileri ve performansı üzerinde negatif etkileri olduğunu göstermektedir [19].

Bu nedenle, ne söylemeniz gerektiğini sık sık bildiğiniz, ancak nasıl sunacağınızı bilmediğiniz için, çerçevelerin kullanılması geri bildirim sürecini muazzam ölçüde basitleştirmenize yardımcı olur.

11.1.1 Goldsmith'in Geri Bildirim Modeli

Goldsmith, geri bildirim süreçlerinin düzenli tekrarlarla (iki ayda bir) yapılması gerektiğini belirtir ve üst düzey yöneticiler için bire bir görüşmelerde üzerinde görüşülecek altı temel soruyu tanımlar [20].

- ▶ Nereye gidiyoruz? (Şirketin büyük resmi)
- ▶ Nereye gidiyorsun? (Her gir çalışanın gittiği yön)
- ▶ Ne iyi gidiyor? (Kurumdaki iyi uygulamalardan haberdar olmak)
- ▶ Nereleri geliştirebiliriz? (Yapısal geri bildirim alınabilecek bölümler)
- ▶ Sana nasıl yardımcı olabilirim? (Yardım teklif edersek, insanlar kabul ederler)
- ▶ Bana nasıl yardım edebilirsin? (Nasıl daha iyi bir yönetici olabilirim?)

11.1.2 Durum-Davranış-Etki (Situation – Behavior – Impact) Modeli

Yalnızca gerçeklere dayandırılan, gözlemlenen durumda-

ki davranışın etkisini açıklayan bir geri bildirim yöntemidir. Kısa ve öz bir şekilde, bireylerin eylemlerinin etkilerini anlamasına odaklanır. Duyguları sürecin dışında tutması yanlış anlaşılmalara en aza indirir. Yorum yaparken adeta bir kamera kaydını izler gibi durumu açıklamak, tarafsız bir gözle izlendiği hissiyatını vermek, yargıda bulunmamak ve kişisel yorumlar katmamak önemli noktalar.

Durumu ayrıntılarla açıklayın, gözlemlenen davranışı tanımlayın, gözlemlenen davranışın sahip olduğu etkiyi açıklayın. Bu geri bildirim, ileriye yönelik destek teklifiyle ve gelişmeye yönelik bazı yönlendirmelerle destek vermek, geri bildirim kalitesini arttıracaktır [21].

11.1.3 Pendleton Geribildirim Modeli

Pendleton geri bildirim modeli diğer modellerden farklı olarak, geri bildirim sürecini geri bildirim alan çalışanın konuşmaya başlaması ile başlatır. Geri bildirim verilen bireyin her bölümde konuşması ve her bölümü yönlendirmesiyle çalışanın kendisinin dinlendiğini hissetmesini sağlar. Geri bildirim çalışana da ait bir sürece dönüşür.

- Yönetici ve çalışan ilk olarak olumlu alanların üzerine odaklanırlar. Çalışan neyin iyi yapıldığını ve nelerin iyi gittiğini açıklar, yönetici bu konular üzerinden iltifatlarda bulunur.
- Çalışan nelerin daha iyi yapılabileceğini açıklar, yönetici bu görüşler üzerinde düşüncelerini bildirir, kendi açısından geliştirilebilecek noktaları aktarır ve önemli noktaları över.
- Çalışan ve yönetici, iyileştirme için bir eylem planı üzerinde anlaşır.
- Çalışan iyileştirme planındaki hedef noktaları açıklar, yönetici bu noktaları dinler, olumlu yorumlar yapar [21].

11.1.4 360 Derece Geri Bildirim Modeli

360 derece geribildirim modeli, bir bireyin iş arkadaşlarından ve üstlerinden güvenli bir şekilde geri bildirim alması için kullanılan bir yöntemdir. Geri bildirim verilecek kişiyle çalışan 8 – 12 kişiden (genellikle çalışanın yöneticisi, meslektaşları ve astlarından) çalışanın işyerindeki becerileri hakkında bir anket doldurulması istenir. Anketlerin kimin tarafından doldurulduğunun bilinmemesi ve isimsiz olmaları önemli bir özelliktir. Sorular bir derecelendirme ölçeğinde ölçülür ve yanıtlayanlardan da yorum yapmaları istenir. Çalışan ayrıca aynı sorulardan

oluşan kendi değerlendirmesini de doldurur. Sonuçlar bir formatta sunulur [21].

11.1.5 McKinsey Modeli

McKinsey'in geri bildirim modeli üç bölümden oluşur. Birinin değiştirmesini istediğiniz belirli eylem, olay veya davranış bölüm A, bu davranışın etkisi bölüm B, kişinin bir dahaki sefere farklı yapabileceklerine dair oluşturduğu öneri ise bölüm C'dir.

"[A] yaptığında, bana [B] hissettirdi. Gelecekte, [C] yapmanızı tavsiye ederim."

McKinsey modelinin en güçlü yanlarından biri, gerçeklere odaklanarak argümanları yaymasıdır, böylece hitap ettiğiniz kişinin sözlerinizi fazla kişisel olarak alma olasılığını azaltır. Ayrıca, hisler geri bildirim veren kişiye ait olduğu için, geri bildirim alan kişi "neden böyle hissettin?" şeklinde sorgulanamaz [1].

11.1.6 Stanford Modeli

Stanford tarafından yayınlanan geri bildirim yönteminde, ardışık üç cümle "Hoşuma gidiyor"; "Keşke"; "Ne olur...?" şeklinde ifade edilen öneriler içerir. Görüşleri kişileri hiç suçlamayan bir şekilde açıklaması, insanların bu tekniği iyi tepkiler vermesini sağlar.

[A] "Bu sabah ürünümüzü sunarken çok istekli olman hoşuma gitti." [B] "Keşke tüm özellikleri açıklamak için biraz daha az zaman harcasaydınız, çünkü potansiyel müşterinin acele etmemiz gereken bazı çok özel soruları vardı." [C] "Bir sonraki sunumunuzda sorular için biraz daha zaman bırakırsanız ne olur?" [1].

QuercusApp'ta, bizim için harika çalışan yukarıdaki yöntemlerin bir kombinasyonunu kullanıyoruz:

A. *Spesifik olay, eylem veya davranışı belirtin*

B. *Bu davranışın etkisini belirtin*

C. *Bir kişinin belirli davranışını teşvik etmek için "Seviyorum" veya değiştirmesini "diliyorum" ile başlayın*

Size bir örnek gösterelim:

"Bu sabah [A] toplantıya geç kaldığınızda, [B] 'ye başlayabilmemiz için tüm takım beklemek zorunda kaldı. Gelecekte daha erken gelmenizi dilerim, böylece toplantı zamanında başlayabilir [C]."

11.2 Geri Bildirim Örnekleri

Örnek geri bildirimler

- "Çok hızlı gidiyorsun" yerine "yavaşlar mısın, geriliyorum"
- "Bu soru da yanlış yapılırmı?" yerine "burada kafanı karıştıran bir yer mi var?"
- "Yemeği nasıl bu kadar kötü yapabiliyorsun?" yerine "yemeğin yağı biraz fazla mı olmuş?"
- "Teslim tarihlerini kaçıyorsunuz ve bu, ekibin geri kalanını ve projeyi etkiliyor." yerine, "zamanınız yönetmenin çok zor olduğunu fark ettim. Yardımcı olabileceğim bir şey var mı?"
- "Hedeflerinize ulaşmadınız. Takımın performansını aşağı çekeceğinden endişeliyim." yerine "Hedeflerinize ulaşmadınız ama ne kadar çok çalıştığınızı biliyorum. Yolunuzda yardımcı olabileceğim herhangi bir engel var mı?"
- "Ekibe gece gönderdiğiniz e-postalarınızı gördüm; işinin kontrolünün sende olmadığından endişeliyim." Yerine, "Ekibe gönderdiğiniz gece e-postalarınızı gördüm; İş-yaşam dengeniz konusunda endişeliyim. İş yükünüzü anlamak için biraz daha derine inebilir miyiz?"
- "Yeni role adım attınız ve her şeyi iyi idare edemiyorsunuz." yerine "Yeni rol için tebrikler. Eminim zorluklar vardır. Yararlı olabilecek herhangi bir destek ve eğitimi tartışabilir miyiz?"

12. SONUÇ

Eleştirinin insanlara rahatsız edici gelmesinden dolayı, geçmiş yıllarda "yapıcı eleştiri" kavramı kullanılmaya başlanmıştı, bu kavram da yerini "geri bildirim" kavramına bıraktı.

Bu makale, geri bildirim ve eleştiriye verilen negatif tepkilerin eğitimle azaltılabileceği sonucunu irdelemek için kaleme alınmıştır. Biyolojinin sosyal hayatımıza etkisi, hormonlar ve ruh halimiz gibi konular işlenmiştir.

Olumsuz geri bildirimini saygılı ve ince bir şekilde yapmanın en doğrusu olduğu ve daha iyi sonuç verdiği varılan bir diğer sonuçtur.

Size yapılan eleştirileri “geri bildirim” olarak görmek, hayatta ciddi kolaylıklar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

1. QuercusApp. (2017). 3 Simple Frameworks to Give Effective Feedback. <https://stories.quercusapp.com/>: <https://stories.quercusapp.com/3-simple-frameworks-to-give-effective-feedback-6c8a60ce6e9b>
2. Süer, C. (2012). Hemeostaziz. www.slideshare.net: <https://www.slideshare.net/mbolmez/2012-di-dersi>
3. Ludema, J., & Johnson, A. (2019, 11 4). Five Essential Differences Between Criticism And Feedback. <https://www.forbes.com/>:<https://www.forbes.com/sites/amberjohnson-jimludema/2019/11/07/criticism-vs-feedback/?sh=691f3eee794a>
4. Livetobloom. (2021). Prefrontal Korteks ile Mantiğin Gücü. <https://livetobloom.com/prefrontal-korteks-ile-mantigin-gucu>
5. Rochester, U. o. (2013). Fear: Body Alert! <https://www.urmc.rochester.edu/MediaLibraries/URMCMedia/life-sciences-learning-center/documents/2013-14Neuroscience/Fear-092513-student.pdf>
6. Evrimağacı. (2020). Evrim ağacı. Öfkenizin Arkasındaki Bilim: Öfkeliyken 10'a Kadar Saymak Neden İşe Yaramaz?: <https://evrimagaci.org/ofkenizin-arkasindaki-bilim-ofkeliyken-10a-kadar-saymak-neden-ise-yaramaz-9329>.
7. Kooplog. (2020). Beyinde Kişiliğimizin Oluştığı Bölge: Prefrontal Korteks. [kooplog](https://www.kooplog.com/beyinde-kisiligimizin-olustugu-bolge-prefrontal-korteks): <https://www.kooplog.com/beyinde-kisiligimizin-olustugu-bolge-prefrontal-korteks>
8. <https://www.doktorfizik.com/sinir-sistemi/norobilim/limbik-sistem-nedir-gorevleri>
9. <https://aklinizikesfedin.com/prefrontal-korteks-beynin-en-ilginc-bolumlerinden-biri>
10. Bariso, J. (2019). EQ Uygulamalı Duygusal Zeka, Gerçek hayat için duygusal zeka rehberi, Sola Unitas yayınları, ISBN: 9786057628596
11. Arkan, B. (2017, 10 16). Beynin gizli hazinesi “prefrontal korteks” insan davranışına dair pek çok şeyi açıklıyor. [uplifers](https://www.uplifers.com/beynin-gizli-hazinesi-prefrontal-korteks-insan-davranisina-dair-pek-cok-seyi-acikliyor/#ixzz6uFY8M3p5): <https://www.uplifers.com/beynin-gizli-hazinesi-prefrontal-korteks-insan-davranisina-dair-pek-cok-seyi-acikliyor/#ixzz6uFY8M3p5>
12. Hergünöğren. (2019, 12 10). İnsan Beyni ve Davranışı. [hergunogren](https://hergunogren.com/insan-beyni): <https://hergunogren.com/insan-beyni>
13. https://images-na.ssl-images-amazon.com/images/I/81nb3EZIMWL_AC_UL1500_.jpg
14. Zenger, J., & Folkman, J. (2014, 01 15). Harvard Business Review. hbr.org: <https://hbr.org/2014/01/your-employees-want-the-negative-feedback-you-hate-to-give>
15. Stosny, S. (2014, 4 18). What's Wrong with Criticism. <https://www.psychologytoday.com/>: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/anger-in-the-age-entitlement/201404/whats-wrong-criticism>
16. Seek. (2021). 7 ways to give valuable and constructive feedback to employees. <https://www.seek.com.au/>: <https://www.seek.com.au/employer/hiring-advice/7-ways-give-valuable-constructive-feedback-staff>
17. Millerd, P. (2018, 03 20). Decoding High-Performance: Why McKinsey will be around in 100 years. <https://www.linkedin.com/>: <https://www.linkedin.com/pulse/decoding-high-performance-why-mckinsey-around-100-years-paul-millerd>
18. Rock, D., & Jones, B. (2015, 09 08). Beyond the Feedback Sandwich: Delivering World-Class Feedback. <https://think-boundless.com/>: <https://think-boundless.com/beyond-the-feedback-sandwich-delivering-world-class-feedback>
19. Green, P. J., Gino, F., & Staats, B. (2017). Shopping for Confirmation: How Disconfirming Feedback Shapes Social Networks, Working Paper 18-028. Harvard Business School.
20. Goldsmith, M. (2015, 08 07). A 6-Part Structure for Giving Clear and Actionable Feedback. <https://hbr.org/>: <https://hbr.org/2015/08/a-6-part-structure-for-giving-clear-and-actionable-feedback>
21. Lucid. (2020). Powerful Performance Feedback Models and How They Can Help Your Company. <https://www.lucidchart.com/>: <https://www.lucidchart.com/blog/performance-feedback-models>