

Performans yönetiminin zorlu halkası:

Geri bildirim kültürü / Geri Bildirim Vermenin İncelikleri

22 Kasım 2013

Deniz Daver

mavi

Neden Geri Bildirim Önemli ?

- «Yol»un neresinde olduğumuzu anlamamıza yardımcı olur;
- Beceriye onurlandırır, geliştirmek istediğiniz davranışı güçlendirir;
- Beklentilerle öncelikleri aynı doğrultuya getirir;
- Bilgi eksikliklerini giderir;
- İnsanlara nerede iyileştirme yapmaları gerektiği hakkında net bir fikir verir;
- Bilinmezlikleri azaltır, ilgili korkuları hafifletir.

Nedir bu geribildirim?

		Yıkıcı (kişiyi baltalar)	Yapıcı (kişiyi yardımcı olur)
Olumlu	(Kişilerin iyi yaptığı şeyler)	<ul style="list-style-type: none">• Kişinin duymak isteyeceği şeyler• Yersiz övgüler• Pohpohlama	Hakkında bilgi: <ul style="list-style-type: none">• Kişinin iyi yaptığı şeyler• Başkalarınca takdir edilenler• Başarılar• Başkalarına yardımcı olan davranışlar
	(Kişilerin zayıf yaptığı şeyler)	<ul style="list-style-type: none">• Yerin dibine sokma• Aşağılama• İçeriği olmayan eleştiriler• İncitici yorumlar	Hakkında bilgi: <ul style="list-style-type: none">• Kişinin geliştirmesi gereken, zayıf performans gösterdiği işler• Başarısızlıklar• Başkalarını engelleyen davranışlar

En iyi Geri Bildirim Uygulamalarının Ortak Özellikleri

- Enformal olarak sık sık yapın;
- Sonuca odaklanın
- Geri bildirim için talepkar olunmalı (gidiş – geliş)

Etkili Geri Bildirimleri Engelleyen Ne?

- Yukarıdan aşağıya geri bildirim;
- Beklentilerle yönetim;
- Performans değerlendirme süreçleri;
- Korku

Geri Bildirimde Temel İlkeler

- İlgili neden «iş»le ilgili olmalı;
- Geleceğe odaklanmalısınız;
- Veri kullanın;
- Spesifik olun;
- Zamanında yapın

Geri Bildirimde Temel İlkeler (*devam*)

- Kişiye değil; davranışa odaklanın;
- «Etki»yi açıklayın (oldu da ne oldu?);
- Kendi adınıza konuşun;
- İçten ve spontane olun;
- Yapıcı geri bildirim ise görüşmeyi «özel» tutun

Çalışanlar için Geribildirim Toplantısına Hazırlık

- Hedeflerinize ulaştınız mı?
- Ulaşamadığınız hedef var mı, varsa neden ulaşamadınız?
- Geriye dönüp baktığınızda ulaşamadığınız hedeflere ulaşmak için neyi / neleri farklı yapardınız?
- Planlanandan fazlasını mı başardınız, eğer öyleyse, hangi yollardan bunu başardınız?
- Yöneticinizle yüz yüze performans görüşmesi yapmak için uygun bir tarih ve saat belirleyin.

Çalışanlar için Geribildirim Toplantısına Hazırlık (devam)

- Özellikle hangi konularda geri bildirim almak istiyorum? (Üzerinde çalıştığım iş nasıl gitti?)
- Gelişimimle ilgili attığım adımlar ne kadar etkili oldu?
- İç müşterilerim ve ekip arkadaşlarımdan beklentilerini ne ölçüde karşıladım?
- Gelecek yıla aktaracağım hedefler var mı?

Yöneticiler için Geri Bildirim Görüşmesine Hazırlık

- Çalışanlarınızı, kendi değerlendirmelerini yapma doğrultusunda yönlendirdiniz mi?
- Onların belirttiği görüşlerle aynı fikirde misiniz?
- Görüşlerinde belirtmeyi unuttukları herhangi bir başarıları var mı?
- Başarılarını olduğundan daha az önemli mi gösterdiler yoksa planlarına göre kendilerinden bekleneni başaramadılar mı? Eğer başarısız oldularsa, bunun sebebi nedir? Sebep dışsal bir faktör müydü?

Yöneticiler için Geri Bildirim Hazırlık *(devam)*

- Vermek istediğiniz anahtar mesajlar nelerdir?
- Vereceğiniz geri bildirimin kişiye özgün ve uygulanabilir olduğundan emin misiniz?
- Görüşmeye girmeden önce çalışanınıza vereceğiniz geri bildirim konusunda danışmak istediğiniz biri var mı? Bazı konuları ifade etmekte zorlanacağınızı düşünüyorsanız, İnsan Kaynaklarıyla iletişime geçebilirsiniz. Bir üst amiriniz de size performans değerlendirmesinde destek verebilir.
- Çalışanınızla yüz yüze performans görüşmesi yapmak için uygun bir tarih ve saat belirleyiniz.

Olumlu Geri Bildirim için STAR Modeli

STAR etkili bir **olumlu** geri bildirim vermenize yardımcı olan basit bir araçtır;

Durum	(S ituation)
Görev	(T ask)
Aksiyon	(A ction)
Sonuç	(R esult)

İnsanların verdiğiniz geri bildirimi anlaması ve kabul etmesi için, durumun ve görevin ne olduğuna, onların hangi davranışlar sergilediğini gözlemlediğinize ve sonucun ne olduğuna dair kapsamlı bilgi vermeniz gerekir.

Örneğin: “Sana yeni proje verildiğinde (**durum / görev**), ihtiyaç duyulan sonucun ve projenin tamamlanması gereken son tarihin ne olduğunu net bir şekilde açıkladın (**aksiyon**). Bu durum da ekibin aşamaları iyi planlamasını ve işlerini organize etmesini oldukça kolaylaştırdı (**sonuç**)”

Olumsuz Geri Bildirim için STARS Modeli

Olumsuz geri bildirim verirken, insanların bazı şeyleri farklı yapmış olsalardı sonuçların nasıl değişebileceği hakkında fikir edinmeleri için fazladan birkaç noktadan bahsetmekte yarar var.

Durum	(S ituation)
Görev	(T ask)
Aksiyon	(A ction)
Sonuç	(R esult)
Önerilen aksiyon ve sonuç	(S uggested action and results)

Örneğin: “Sana yeni proje verildiğinde ve ekibinle beraber plan oluşturmanız istendiğinde (**durum / görev**), onlara zaman çizelgesi vermedin (**aksiyon**). Bu durum da planın etkili bir şekilde uygulanmasını zorlaştırdı ve uygulama süresini uzattı (**sonuç**). Eğer onlara bir proje teslim tarihi verseydin (**önerilen aksiyon**), daha önceden ve gerçekçi bir plan yapabilirlerdi (**önerilen sonuç**)”

Böyle bir yaklaşım, insanlara neyi farklı yapmış olabileceklerini sormaktan ve projenin beklendiği gibi gitmediğine dair genel bir açıklama yapmaktan daha yararlıdır.

Bir diğer yöntem: Geri bildirim Sandviçi

TARİF

Beğendiklerinizi söyleyin

Beğenmediklerinizi söyleyin

Değişmesini istediğiniz konuyu söyleyin

Olumlu birşey söyleyin
Olumsuzla değinin
Olumluyla bitirin

Neyi beğendim
Neyi beğenmedim
Şimdi şöyle yapmanı bekliyorum

Geri bildirim görüşmesi için kılavuz

- Mesajınızı alan kişinin kendine güvenini zedelememek için görüşmeyi olumlu yorumlarla başlatıp bitirmeye çalışın.
- “O toplantıda harikaydın” ya da “Çok Kötüydü” gibi genel yorumlardan kaçının
- “Herkesin konuşmasını sağladığın toplantıdaki yönetme biçimini özellikle beğendim” gibi kesin örnekler kullanın.
- Kişinin genel kişilik özelliklerinden çok, ne söylediği ya da yaptığı gibi davranış biçimlerine gönderme yapan bir üslup kullanın.
- Suçlamaktan kaçının, davranışlarının sonuçları üzerinde durun.

Geri Bildirim Görüşmesi İçin Kılavuz

- Hangi davranış biçiminin daha etkili olabileceğinin anlaşılmasına yardımcı olun.
- İnsanların neyi değiştirebileceği üzerinde odaklanın, örneğin: “Hiç düşünmeden tepki veriyorsun” yerine “konuşmadan önce, tepki vermek için biraz daha beklemen yararlı olabilir.” demek gibi.
- Geri bildirim sahiplenin, eğer mümkünse başka kimlerin geri bildirim verdiğine dair kesin konuşun.
- Davranış değişikliği empoze etmeye çalışmayın, onlara sizin geri bildiriminize göre hareket edip etmeme kararını vermelerine olanak sağlayacak şekilde bilgi verin.

Zamanın ve yerin doğru olduğundan emin olun, eğer özellikle gelişim odaklı bir geri bildirim veriyorsanız, zamanlamanın kişi açısından uygun olduğundan ve gizliliğe izin veren bir ortamda bulunduğunuzdan emin olun.

Zor olan ne?

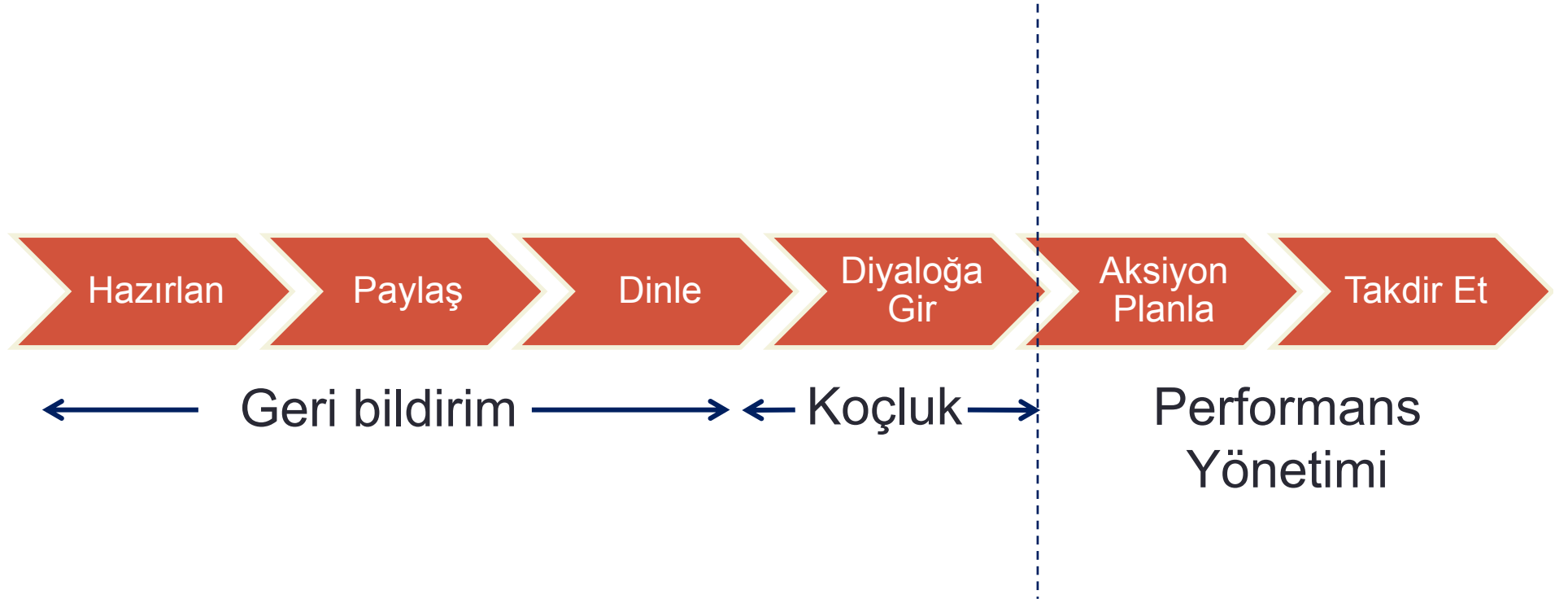
Geri bildirim vermeyi zorlaştıran nedir?

Kişiyi sinirlendirmek.
Kişiyi kırmak.
Var olan ilişkinin de bozulma ihtimali.
Kişisel algılanmak.
Performansı olumsuz etkileyebilir.
Eleştiri olarak alınabilir.
Geri bildirim verme becerinizi geliştirmeniz gerekebilir.

Geri bildirim almayı zorlaştıran nedir?

Utangaçlık.
Duymak istememek
Değişim için motivasyona sahip olmamak
Kişisel saldırı olarak algılamak.
Doğru şekilde / zamanda / yerde verilmeyebilir

Geri bildirimde devamlılık



**Verimli
Geri bildirim
Görüşmeleri Dilerim**