

Kaynak: Harvard Business Review

Tarih: 25.05.2017

Performans Yönetim Sistemleri Neden Başarısız Oluyor?

Yazan: **Başak Tecer**

CEB tarafından 1358 kurumda yapılan araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin yüzde 95'i Performans Sistemlerinden memnun değil. Sistemleri üretmede başrol oynayan İnsan Kaynaklarının yüzde 90'ı da değerlendirmelerin doğru bilgiyi vermediklerini söylüyor. Sizce haksızlar mı?

1980'li yıllarda General Electric'in Ceo'su Jack Welch tarafından ortaya koyulan sistemde performanslar 1 ila 5 arasında kademelendiriliyor ve ücret artışları, prim ve benzeri bonuslar buna göre veriliyordu -ki bu bile tartışılabilirdi, zira rakamlarla ifade edemeyeceğimiz birçok rol ve görevle baş etmeye çalıştığımız bir iş dünyasında yaşıyoruz. Değerlendirmelerin ne denli bilinçli, özenli ve adil olduğu da birçok kurumda hâlâ tartışma konusu... Sistemlerin birçoğu uygulanabilirliği açısından yöneticiler tarafından karmaşık, zahmetli de bulunabiliyor. Ve çoğunlukla bir karne havası yaratmaktan öteye de geçmiyor. Üstelik bu karnede notları veren hocaların bazıları bol notlu, bazıları kit notlu ise... Ya da neye göre notları verdiklerine ya da vereceklerine dair yeterli donanıma sahip değilse...

Son yıllarda beyin üzerinde yapılan araştırmalar puanlara dayalı sistemlerin performans gelişimi üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı gibi, olumsuz etkisini de bilimsel olarak ispatladı. Nasıl mı? Performansımızın herhangi bir konuda derecelendirilmesi beynimizin Amigdala denilen bölümüyle bağlantıya geçmesine ve savaş ya da kaç tepkisi vermesine ve durumu bir tehdit olarak algılamasına neden oluyor. Sonuçların iyi olması da başkalarıyla kıyaslanmanızdan ve bu performansı sürekli kılma zorunluluğu gerektirdiğinden ödül gibi algılanmıyor.

Sistemin diğer bir yanlışı ise; kurum içinde sabit zihin yapısını desteklemesi. Stanford Üniversitesi Profesörü Carol Dweck sabit zihinlerin; sonuca yönelik, gelişen zihinlerin ise; çabaya ve efora odaklı düşündüklerini söylüyor. Sadece sonuçlara odaklandığınızda puanlar konuşmaya başlıyor. Performans değerlendirmelerinizde de farkında olmadan başarılılar ve başarısızlar algısı yaratmaya başlıyorsunuz. Yapılan deneyler performansı düşük olanların kendilerine daha düşük hedefler vermeye ve hatalarını ya da eksiklerini gizlemeye eğilimli olduklarını ortaya koydu. Oysa kurum hedefin gerçekleşmesi kadar hedefin tutması için gösterilen çabaya ve ortaya koyulan emeğe de değer verdiğinde gelişen bir zihin yapısını desteklemiş oluyor.

Peki bu nasıl başarılabilir?

Öncelikle Dr. David Rock'ın Scarf modelinden faydalanarak yaptığım bir sentezden bahsedeceğim.

1.Status: Statüyü koruyun. Hepimiz dünyada var oluşumuza dair bir konum, bir alan belirleme ihtiyacı içindeyizdir. Bu gerek özel gerekse iş hayatında bulunduğumuz durumla ilgili saygınlığımızı koruma çabamızdır. Hiçbir anlam içermeyen ve yetki vermeyen içi boş unvanları, pozisyonları bir kenara bırakın ve çalışanlarınıza kartvizit değil, yetki verin. Onların kendilerini kurum içinde tanımlayabilirliğine destek olun. Görüşlerini alın, önerilerini hayata geçirmelerine fırsat verin. Ve ne olursa olsun kişilik, inanç ve değerlerine saldıran bir eleştiri yapmayın. Gelişimlerindeki ilerlemeyi takip edin, pozitif ve pekiştirici geribildirim verin ve daha iyisini yapabilecekleri konusunda yüreklendirin. Kendi bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar yaratın, geribildirim alın.

2.Certainty: Kesin ve net olun. Geleceğin belirsiz olması insanları mutsuz ve huzursuz aynı zamanda tehdit altında hissettirir. "Kurumunuz 5 yıl sonra nerede olacak ve siz bu resimde kendinizi nerede

görüyorsunuz?” diye sorduğum birçok çalışan bana şu yanıtı veriyor: Hiçbir fikrim yok! Kurumunuzun vizyonundan, stratejilerinden, projelerinden ve onlarla ilgili planlarınızdan bahsedin. Gelecek resmini anlatın onlara. Taahhüt edin ve yapın. Yapamayacağınız şeyleri de nedenleriyle anlatın. Performansı nasıl tanımladığınızı, ne beklediğinizi net ve açıkça ifade edin. Somut örnekler verin.

3.Autonomy: Özerklik verin. Her birimizin bir kontrol ve hakimiyet kurma ihtiyacı var. Karar verme becerisi ancak kendimize ait inisiyatif alanlarımız olursa gelişir. Hiyerarşiyi bir kenara bırakın ve çalışanlara kendi oyun alanlarını yaratmaları için fırsatlar verin. Bırakın fikirler üretsinler, yaratsınlar, süreçleri onlar geliştirsinsinler. Onların alanlarına sıklıkla müdahale ederek onları boğmayın. Kontrol ve denetlemeyi abartmayın.

4.Relatedness: İlişki kurun. Onları tanıyın, selamlaşın, sırtlarını sıvazlayın, zor günlerinde yanlarında olduğunuzu hissettirin. Bir aile gibi olun ve bu ortamı destekleyin. Deneyimlerinizi, hikâyelerinizi paylaşın. Performansları düştüğünde koçluk yapın, eğitim verin, geliştirin. Takdir edin, teşekkür edin, cesaretlendirin. Her şeyden önemlisi onları sizinle çalışırken her koşulda emniyette hissettirin. Sadece beyninizle değil, yüreğinizle de yönetin.

5.Fairness: Adaleti sağlayın. Görev ve sorumlulukları adil bir şekilde dağıtın. İşten kaytaranlara göz yummayın. Objektif değerlendirmeler yapın. Onların hak ve özgürlüklerinin savunucusu olun. Açık ve şeffaf iletişimi destekleyin. Ekibinizde adalet kavramının net bir tanımını birlikte yapın ve birbirinize söz vererek bu sözün arkasında durulması için liderlik edin.

Scarf'ı sağladıktan sonra performansı geliştirmenin ne denli kolay ve hızlı olabileceğine sizler de inanamayacaksınız. Harvard 'da yayımlanan makalelerden birinde, bu konuları yapılandırılmış ve kişilere söz hakkı veren sohbetler haline getirin deniyor. Yetkinlikleri şablonlara döküp “kopyala yapıştır” davranış tanımlarını çöpe atma zamanı. Üstelik bunu Microsoft, Adobe ve GAP gibi birçok firma uygulamaya koymuş ve meyvelerini yemeye başlamış durumda...

Performansı yeniden tanımlama zamanı sizce de gelmedi mi?

Harvard Business Review Türkiye'nin internet sitesinden alınmıştır. İlgili yazıya ulaşmak için lütfen [tıklayınız](#).