

Performans Yönetiminde Yazılı Geribildirim ve Yazılı artı Sözlü Geribildirim Yöntemlerinin Karşılaştırması

Çiğdem Erdemli*

3B İnsan Kaynakları, Eğitim ve Danışmanlık

H. Canan Sümer

Orta Doğu Teknik Üniversitesi

Reyhan Bilgiç

Özet

Bu çalışmanın amacı, bir kamu kuruluşunda, iki farklı performans geribildirim verme yönteminin (yazılı geribildirim ve yazılı artı sözlü geribildirim), geribildirim veren (değerlendiren) ve alan (değerlendirilen) çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Yarı deneysel desenin kullanıldığı araştırmaya, geribildirim veren 77 amir ve geribildirim alan 71 ast katılmıştır. Amirler ya Yazılı Artı Sözlü Geribildirim Koşulunda ya da Yazılı Geribildirim Koşulunda yer almışlardır. Performans değerlendirme ve geribildirim eğitimlerinden (yazılı geribildirim eğitimi ya da yazılı artı sözlü geribildirim eğitimi) sonra, her iki koşuldaki amirler, aldıkları eğitimlerle tutarlı olarak astlarına performans geribildiriminde bulunmuşlardır. Astların performansı hem geribildirim öncesinde hem de verilen geribildirimden iki ay sonra değerlendirilmiştir. Çalışma sonunda, astlarına yazılı artı sözlü geribildirim veren amirlerin, sadece yazılı geribildirim veren amirlere göre verdikleri geribildirimi daha yararlı buldukları ve geribildirimden daha fazla memnun kaldıkları tespit edilmiştir. Bununla beraber, iki geribildirim koşulundaki astların geribildirim yararlılığına ilişkin algıları, geribildirimden memnuniyet dereceleri ve iş performanslarındaki iyileşme açısından anlamlı farklılıklar göstermedikleri saptanmıştır. Geribildirim koşulları arasında fark bulunmamasına karşın, her iki koşuldaki astların performans geribildirimini olumlu/yararlı algıladıkları tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Performans değerlendirme, geribildirim verme, yazılı geribildirim, sözlü geribildirim

Abstract

The purpose of this study was to examine the effects of two different modes of feedback on the reactions of supervisors (raters) and subordinates (ratees) and also on the performance of the subordinates. Using a quasi-experimental design, 77 supervisors giving feedback and 71 subordinates receiving feedback participated in the study. Supervisors were assigned to either Written Plus Verbal Feedback Condition or Verbal Feedback Condition. After receiving a general performance appraisal training and a feedback training (i.e., written plus verbal or written only feedback training), supervisors in each condition gave feedback to their subordinates consistent with their training. Performance of the subordinates was measured both before and two months after the feedback. Results indicated that the supervisors who had given written plus verbal feedback found the feedback process more effective and were more satisfied with it than the supervisors in the written feedback condition. However, neither the reactions nor the job performance of the subordinates in the two feedback conditions differed significantly from each other. Despite the lack of a significant difference, subordinates in both conditions reported favorable reactions toward the feedback.

Key words: Performance appraisal, feedback giving, written feedback, verbal feedback

* Yazışma Adresi: Çiğdem Erdemli, ODTÜ Psikoloji Bölümü, 06531 Ankara.

E-posta: cigdemerdemli@yahoo.com

Yazar Notu: Bu makale, ilk yazarın yüksek lisans tez çalışmasının bir parçasıdır. Söz konusu tez çalışması Milli Prodüktivite Merkezi tarafından desteklenmiştir.

Performans yönetimi, çalışanın mevcut performansını ve/ya potansiyelini değerlendirmek amacı için kullanılan, doğru şekilde gerçekleştirildiğinde de iş performansını geliştirmesi beklenen bir insan kaynakları yönetimi aktivitesidir. Performans yönetimi/değerlendirme sistemleri farklı birçok amaca hizmet etse de, en yaygın şekilde iki temel amaca yönelik olarak kullanılmaktadır. Bunlar; çalışan ücretlerinin belirlenmesi ve atamaların yapılabilmesi gibi yönetsel amaçlar ve çalışanlara performanslarını artırabilmeleri için geribildirim verilmesi ve çalışanların motive edilmesi gibi gelişim ile ilgili amaçlardır (Murphy ve Cleveland, 1995). Özellikle çok kaynaklı geribildirim sistemlerinin (360 derece geribildirim yaklaşımının) artan popülaritesi (Antonioni, 1996; Smither, London ve Reilly, 2005), geribildirim amaçlı performans değerlendirmelerinin önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada, çalışanın bireysel gelişimini hedefleyen geribildirim farklı veriliş şekillerinin, kullanıcı tepkileri ve performans üzerine etkileri araştırılmıştır.

Performans Yönetiminde Geribildirim

Geribildirim, gelecekteki performansı geliştirmek amacıyla mevcut performansı gözden geçirmek (London, 2003; London ve Smither, 2002) ve iş davranışlarını şekillendirerek daha yüksek performansla sonuçlanan öğrenme sürecini desteklemek amacıyla kullanılan bir bilgi akışı sürecidir (Phoel, 2006). Performansa yönelik geribildirim, çalışanın performansını gözlemlene olanağına sahip farklı kaynaklar (amirler, çalışma arkadaşları, astlar ve müşteriler gibi) tarafından gerçekleştirilebilse de, geleneksel olarak, amirler tarafından yürütülen önemli bir süreçtir (örn., bkz., Mohrman, Resnick-West ve Lawler, 1989; Taylor ve ark., 1995). Bu çalışmada geribildirim, amirler tarafından yapılan performansa yönelik “resmi” geri beslemeye karşılık olarak kullanılmaktadır. Etkili bir geribildirim süreci, sorun yaşanan alanların belirlenmesi, çözüm önerilerinin getirilmesi, hareket planlarının oluşturulması ve özel hedeflerin belirlenmesi aşamalarını içerir. Geribildirim temelde işlevi, yeterli ya da yüksek

performans gösterilen noktalarda çalışanları desteklemek ve takdir etmek, düşük performans gösterilen ve geliştirilmesi gereken alanlarda farkındalık yaratarak performansın iyileştirilmesi konusunda çalışanları motive etmektir (Jawahar, 2006).

Geribildirim ve iş performansı arasındaki ilişki pek çok araştırmaya konu olmuştur. Araştırma sonuçları, geribildirim sürecinin karmaşıklığı ya da süreci etkileyen faktörler nedeniyle birbirleriyle tutarlılık göstermemektedir. Geribildirim sürecinin iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu gösteren araştırma sayısı azımsanmayacak kadar fazla olmasına rağmen (örn., Seifert, Yukl ve McDonald, 2003; Shipper, Hoffmon ve Rotondo, 2004; Walker ve Smither, 1999), bazı araştırmalar geribildirim her koşulda ve her zaman performans üzerinde istenen olumlu etkiyi yaratmadığını göstermektedir (örn., Atwater, Waldman, Atwater ve Cartier, 2000; Kluger ve DeNisi, 1996; Reilly, Smither ve Vasilopoulos, 1996).

Performans-geribildirim ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar kadar fazla sayıda olmasa da, araştırmaların yoğunlaştığı bir diğer önemli konu da geribildirim ve kullanıcı tepkileri arasındaki ilişkidir (örn., Bono ve Colbert, 2005; Brett ve Atwater, 2001; Jawahar, 2006; Steelman ve Rutkowski, 2004). Kullanıcı tepkisi kavramı, geribildirim sürecinde yer alan kişilerin bu sürece yönelik tutum ve görüşlerini anlatmak için kullanılmaktadır. İlgili literatürde (bkz., Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver ve Shotland, 1997) kullanıcı tepkileri, “yararlılığa/etkililiğe yönelik görüşler (utility reactions)” ve “beğenme/memnun kalma derecesi (affective reactions)” olarak iki ayrı şekilde ele alınmaktadır. Geribildirim sürecinin dinamik bir oluşum olduğu; geribildirim, performans ve kullanıcı tepkileri arasındaki ilişkileri etkileyebilecek birçok faktörün (örn., geribildirim yönü, geribildirim kaynağı, hedefi, geribildirimi alan ve veren kişilerin özellikleri) (örn., bkz., DeNisi ve Kluger, 2000) varlığı düşünüldüğünde, geribildirim etkisine ilişkin kesin sonuçların olmaması şaşırtıcı görünmemektedir. Bu faktörlerin tek başlarına ya da diğer faktörlerle birleşerek

oluşturdıkları etkiler, geribildirim performans ve kullanıcı tepkileri üzerindeki etkisinin saptanmasını güçleştirmektedir (Sümer, 2007).

Geribildirim Yöntemi

Sayıları çok fazla olmamakla birlikte, geribildirim verilmiş yöntemine ilişkin yapılan çalışmalar, geribildirim yönteminin (yazılı, sözlü ya da her iki teknikle birden), geribildirim veren amirler ve alan astlarının geribildirim yararlılığına ilişkin algıları ve geribildirimden memnuniyet dereceleri üzerinde önemli etkisi olduğunu göstermektedir (DeNisi ve Kluger, 2000; Steelman ve Rutkowski, 2004).

Nemeroff ve Wexley (1979), sözlü geribildirim yazılı geribildirime oranla daha üstün kılan beş temel davranıştan söz etmiştir. Bunlar, “katılıma davet”, “katılımcı bir şekilde hedef belirleme”, “çalışanın söz alma süresi”, “eleştiri miktarı” ve “destekleyici davranışlar”dır. Nemeroff ve Wexley, tüm bu faktörlerin (özellikle destekleyici davranışların) geribildirim sürecinde gözlenmesi ile çalışanın geribildirimden memnuniyeti arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğundan söz etmektedir. Bununla beraber, Antonioni (1995), yazılı geribildirim verilen, yazılı artı sözlü geribildirim verilen ve hiç geribildirim verilmeyen grupların performanslarını karşılaştırmış ve bu üç grup arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Bu bulgunun olası bir nedeni, Nemeroff ve Wexley tarafından belirtilen kritik davranışların sözlü geribildirim süreci içerisinde istenen şekilde gerçekleştirilememiş olması olabilir. Diğer çalışmalarda ise, geribildirim performans üzerinde yazılı ve sözlü olarak iletildiği durumlarda sadece yazılı olarak verildiği ya da hiç verilmediği durumlara oranla daha etkili olduğu bulunmuştur (Nemeroff ve Cosentino, 1979; Seifert, Yukl ve McDonald, 2003; Walker ve Smither, 1999). Geribildirim sadece yazılı bir rapor ile iletildiğinde, yapılan değerlendirmeleri anlamamanın ve yorumlamamanın zorlaştığı; bu nedenle, yazılı rapora ek olarak uygulanan sözlü bir geribildirim sürecinin sonuçların anlamlandırılmasını kolaylaştıracağı belirtilmektedir (örn., Fandray, 2001; DeNisi ve Kluger, 2000). Geribildirim görüşmesinde, yapılan

değerlendirmelerin tartışılabilmesi, performans sonuçlarının ve geribildirim amacının daha rahat anlaşılmasını sağlayacağından, çalışanın performansını geliştirmek için motive olma olasılığı artacaktır (Antonioni, 1996; Walker ve Smither, 1999). Sözlü geribildirim yazılı geribildirime üstünlüğü pek çok çalışma ile gösterilmesine karşın, sözlü özellikle yüz-yüze geribildirim bazı dezavantajlarından söz etmek de mümkündür. Örneğin, Hauenstein (1992), sözlü geribildirim vereceklerini düşünen kişilerin yaptıkları değerlendirmelerin, sözlü geribildirim vermeyeceğini düşünen kişilerin yaptıkları değerlendirmelere kıyasla daha çok cömertlik etkisine maruz kaldığını bulmuştur.

Geribildirim yönteminin geribildirim etkinliği üzerindeki bu önemli etkileri düşünülecek olursa, performans yönetim sistemi içinde bu derece önem taşıyan geribildirim sürecinin hem çalışanlar hem de kurum için azami yarar sağlayacak şekilde gerçekleştirilebilmesi için geribildirim iletileceği en etkili ve sağlıklı yöntemi saptamak önemlidir. Bu nedenle, bu çalışmada, literatürde etkisi görece az incelenmiş faktörlerden biri olan geribildirim verilmiş yönteminin, hem çalışan performansı hem de kullanıcı (değerlendirici ve değerlendirilen) tepkileri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, iki farklı geribildirim verme yönteminin (yazılı ya da yazılı artı sözlü) geribildirim veren amirler ve alan astların geribildirim sürecine karşı tepkileri ve geribildirim alan astların iş performansı üzerindeki etkilerini karşılaştırmaktır.

Çalışmanın amacı her ne kadar kültürlerarası bir karşılaştırma yapmak olmasa da, bu çalışmanın performans değerlendirme ve geribildirim verme kültürünün yeni yeni yaygınlaşmaya başladığı Türkiye bağlamında (Sözer, 2004) yapılmış olmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Kültürel bağlamın geribildirim etkinliği üzerinde rol oynayan önemli bir faktör olduğunu gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır (örn., De Luque ve

Sommer,2000;FletchervePerry,2001).Geribildirim çalışmalarının çoğunluğunun gerçekleştirildiği batı kültürleri ile karşılaştırıldığında, yüksek güç mesafesi, toplulukçuluk ve ataerkillik gibi özelliklerle karakterize edilen Türk kültüründe (Aycan ve ark., 2000; Hofstede ve Hofstede, 2005) farklı geribildirim yöntemlerinin incelenmesinin ilgili yazına katkı yapma potansiyelinde olacağı da düşünülmektedir.

Hipotezler

Mevcut literatürle tutarlı olarak, yazılı geribildirime ek olarak verilecek sözlü bir geribildirim sadece yazılı olarak iletilecek geribildirime oranla performans ve kullanıcı tepkileri üzerinde daha olumlu bir etki yaratacağı beklenmektedir (DeGregorio ve Fisher, 1988; DeNisi ve Kluger, 2000; Fandray, 2001; Sheifert, Yukl ve McDonald, 2003). Sözlü geribildirim, performans değerlendirilen çalışanın süreç katılımını sağlayarak çalışana performansı hakkında konuşma şansı vermekte ve iletişimin etkisini güçlendirerek sözsüz ipuçlarının (örn., beden dili ve göz kontağı) kullanımına da olanak sağlamaktadır (Nemeroff ve Wexley, 1979). Dolayısıyla, geribildirim sürecinde aktif bir rol almanın, performansını geliştirmesi yönünde çalışanı güdülemesi beklenmektedir. Nitekim çalışmalar, sözlü ve yazılı geribildirim birlikte verildiği durumlarda geribildirim sürecinin performans üzerinde beklenen olumlu etkiyi yaratma olasılığının arttığını göstermektedir. Bu doğrultuda çalışmanın ilk hipotezi şöyledir:

Hipotez 1: Yazılı artı sözlü geribildirim yöntemi, geribildirim alan *astların iş performansı* üzerinde yazılı geribildirim yöntemine göre daha etkili olacaktır.

Geribildirim yazılı ve sözlü olarak verildiği durumların, sadece yazılı olarak verildiği durumlara kıyasla, kullanıcılarda daha olumlu tepkilere neden olacağı beklenmektedir (DeNisi ve Kluger, 2000; Steelman ve Rutkowski, 2004). Çünkü değerlendiren ve değerlendirilen arasında gerçekleşen katılımcı bir geribildirim süreci, değerlendirmeyi yapan kişiye, yaptığı değerlendirmeleri açıklama,

olası soruları yanıtlama ve de performansını geliştirebilmesi için çalışanı yönlendirme fırsatı verirken; değerlendirilen kişiye de yapılan değerlendirmelerin nedenini daha iyi anlama, soru sorma ve performansın iyileştirilmesine yönelik aktif yönlendirme alma şansı verebilmektedir. İncelenen yazın, değerlendirilen geribildirim sürecine katılımının, geribildirim sürecine karşı olan olumlu tutumlarının gelişmesinde önemli rol oynayacağını göstermektedir (DeGregorio ve Fisher, 1988; Jawahar, 2006). Geribildirim sürecinde aktif rol alma ve kendi performansının yönetiminde söz sahibi olabilme düşüncesi, çalışanın tüm süreçten duyduğu memnuniyeti artırmaktadır (Giles ve Mossholder, 1990; Nemeroff ve Wexley, 1979). Bu nedenle, yazılı geribildirime kıyasla, sözlü artı yazılı geribildirim yönteminin, hem geribildirimden memnuniyet hem de geribildirim yararına ilişkin algılar üzerinde daha olumlu bir etki yaratması beklenmektedir. Bu olumlu etkinin hem geribildirim veren amirler hem de geribildirim alan astlar için geçerli olacağı düşünülmektedir. Bu noktadan yola çıkarak, çalışmanın diğer hipotezleri şu şekilde ifade edilmiştir:

Hipotez 2a: Yazılı geribildirim yönteminin kullanıldığı durumlarla karşılaştırıldığında, yazılı artı sözlü geribildirim yönteminin uygulandığı durumlarda *amirlerin geribildirim yararlılığına ilişkin algıları* daha olumlu olacaktır.

Hipotez 2b: Yazılı geribildirim yönteminin kullanıldığı durumlarla karşılaştırıldığında, yazılı artı sözlü geribildirim yönteminin uygulandığı durumlarda geribildirim alan *astların geribildirim yararlılığına ilişkin algıları* daha olumlu olacaktır.

Hipotez 3a: Yazılı geribildirim yönteminin kullanıldığı durumlarla karşılaştırıldığında, yazılı artı sözlü geribildirim yönteminin uygulandığı durumlarda *amirlerin geribildirime yönelik memnuniyetleri* daha fazla olacaktır.

Hipotez 3b: Yazılı geribildirim yönteminin kullanıldığı durumlarla karşılaştırıldığında, yazılı artı sözlü geribildirim yönteminin uygulandığı

durumlarda *astların geribildirime yönelik memnuniyetleri* daha fazla olacaktır.

Araştırma hipotezlerine ek olarak, çalışanların ilk performans düzeyinin geribildirim yararlılığına ilişkin algılar ve geribildirimden memnuniyet dereceleri üzerindeki etkisi ve geribildirim veriliş yönteminin amirin olumlu/olumsuz geribildirim vermedeki etkinliğine ilişkin algılar üzerindeki rolü incelenmiştir.

Yöntem

Katılımcılar

Araştırma, hiyerarşik bir yapılanmanın ve de çalışanlar ve amirleri arasındaki güç mesafesinin belirgin olduğu görece büyük bir kamu kuruluşunda yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini; görevleri, işlevleri ve sorumlulukları açısından birbirine benzer olan ve “hali hazırda var olan” (araştırmacılar tarafından oluşturulmayan) dört gruptan oluşmuştur. Bu dört grup, araştırmanın iki deneysel koşuluna seçkisiz olarak atanmıştır: *Yazılı Geribildirim* (YG) ve *Yazılı artı Sözlü Geribildirim* (YSG). Araştırmanın her bir koşulunda yer alan katılımcılar, diğer koşulda yer alan katılımcıların içinde bulunduğu deneysel koşuldaki haberdar olmamaları için farklı coğrafi bölgelerdeki birimlerden seçilmişlerdir.

Araştırma verileri, hem değerlendirme yaparak geribildirim veren amirlerden (yaptıkları performans değerlendirmeleri ve astlarına verdikleri geribildirim sonrasındaki tepkileri) hem de performans değerlendirilerek geribildirim alan astlarından (amirlerinden aldıkları geribildirime yönelik tepkileri) toplanmıştır. Araştırmada kullanılan veriler 37 amir, 34 ast YG koşulunda; 40 amir, 37 ast YSG koşulunda bulunmak üzere toplam 77 amir, 71 asttan toplanmıştır. Her iki koşulda da amir-ast sayılarının eşit olmama nedeni,

bazı astların anket formlarını geri döndürmemiş olmasıdır.

YG koşulunda bulunan amirlerin yaş ortalaması 40.6 yıl ($S = 5.47$), astların yaş ortalaması 35.2 yıldır ($S = 5.98$). YSG koşulunda bulunan amirlerin yaş ortalaması 37.8 yıl ($S = 4.86$), astların yaş ortalaması 31.5 yıldır ($S = 5.07$). YSG koşulundaki amir ($t = 2.318, p < .05$) ve astların ($t = 2.989, p < .01$) diğer koşuldaki amir ve astlara göre daha genç olduğu ve bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Amirlerin ve astlarının birlikte çalışma süresi ortalama 12 ($S = 9.08$) aydır. YSG ($Ort. = 13.10$ ay) ve YG ($Ort. = 12.08$ ay) koşullarındaki amir-ast çiftlerinin birlikte çalışma süreleri arasındaki fark anlamlı değildir. Yapılan *Mann-Whitney U* testi sonuçlarına göre, her iki koşulda yer alan amirlerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmazken; YSG grubundaki astların, YG grubundaki astlardan daha eğitilmiş ($U = 618.5, p < .05$) olduğu gözlenmiştir.

Ölçüm Araçları

Performans Değerlendirme Formu:

Araştırmada amirlerin astlarının performansını değerlendirmek amacıyla kullandıkları performans değerlendirme formu, kurum içinde daha önce yapılan bir çalışma sonucu geliştirilmiştir. Görev performansını ve ortamsal performansını ölçmek üzere geliştirilmiş 17 maddenin yer aldığı bu formda, değerlendirmeler 5-basamaklı Likert tipi ölçekler (1 = Yetersiz Performans ve 5 = Üstün Performans) üzerinde yapılmaktadır¹. Performans değerlendirmesi ölçeğinde, görev ve ortamsal performans ölçtüğü düşünülen maddeler yer almasına karşın, bu çalışmada yapılan temel bileşenler analizi sonucunda, bu iki boyutun yeterince ayrışmadığı ve ilk faktörün, varyansın % 45'ini açıkladığı görülmüştür. Bu nedenle de, performans boyutlarının tek bir gizil yapı altında (“*p*” factor) toplanabileceğini gösteren çalışmalara

¹ Kullanılan performans değerlendirme formunun gizliliğini korumak amacıyla, formun kapsadığı boyutlar bu makalede paylaşılmamaktadır. Bu çalışmanın hedefinin iki farklı geribildirim yönteminin çok yönlü karşılaştırılması olması sebebiyle, performans boyutlarının paylaşılmasının bir engel oluşturmayacağı düşünülmüştür.

da dayanarak (örn., Viswesvaran, Schmidt ve Ones, 2005) performansın tek faktörle temsil edilmesinin daha uygun olacağına karar verilmiştir. Performans değerlendirme ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı .92 olarak bulunmuştur.

Amirler ve astları hakkında eğitim düzeyi, yaş, birlikte çalışma süresi gibi demografik bilgilerin elde edilmesi için hazırlanan sorular da formun başına yerleştirilmiştir.

Geribildirime Yönelik Kullanıcı Tepkilerini ve Tutumlarını Ölçen Anketler: Geribildirim veren amirler ve geribildirim alan astların geribildirim sürecine ilişkin tutumlarını öğrenmek amacıyla ilk yazar tarafından geliştirilen kullanıcı tepkisi ölçme formunun, araştırmanın deneysel koşullarına göre hazırlanmış dört versiyonu bulunmaktadır: *YG Sürecini Değerlendirme Anketi - Amir Formu ve Ast Formu*, *YSG Sürecini Değerlendirme Anketi - Amir Formu ve Ast Formu*. Bu formların amacı, katılımcıların aldıkları/verdikleri geribildirime yönelik memnuniyetlerini ve geribildirim yararlılığına yönelik algılarını ölçmektir. Katılımcılardan, içinde buldukları geribildirim koşuluna göre kendilerine verilen form üzerinde her bir ifadeye ne derece katılıp katılmadıklarını 5-basamaklı Likert tipi ölçek (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Bazı maddeler için ise “uygun değil” opsiyonu konmuştur. Örneğin, sadece çok düşük/çok yüksek değerlendirme alma/verme durumunda cevaplanması gereken maddeler, böyle bir değerlendirme vermemiş olan amirler ya da almamış astlar tarafından “uygun değil” seçeneği kullanılarak boş bırakılmıştır.

Dört formda da benzer maddeler² kullanılmıştır ve bazı maddelerin içeriği geribildirim verilmiş yöntemine (YG ve YSG) göre değişiklik göstermiştir. Geribildirim sürecine ilişkin tepkiler temel iki boyut altında ölçülmektedir: Geribildirim yararlılığına ilişkin algılar

(örn., “Aldığım geribildirim, performansımı geliştirmemde bana yarar sağlayacağına inanıyorum”) ve geribildirimden memnuniyet (örn., “Geribildirimi bu yöntemle almaktan hoşlandım”). Bunun yanında, anket formlarında, amirin olumlu/olumsuz geribildirimini vermedeki etkinliğini (örn., “Amirim, performansım hakkında yaptığı güçlü değerlendirmelerin nedenlerine değindi” ve “Amirim, performansım hakkında yaptığı zayıf değerlendirmelere ilişkin örnekler sundu”) ölçmeyi hedefleyen maddeler de yer almaktadır. Amir ve ast tepkilerine ilişkin analizlerde, maddeler her bir anket için dört alt-ölçek oluşturacak şekilde gruplandırılmıştır: Geribildirim yararlılığına ilişkin algılar, geribildirimden memnuniyet, olumlu geribildirim verilmesindeki etkinlik ve olumsuz geribildirim verilmesindeki etkinlik. Kullanıcı tepkilerini ve tutumlarını ölçen anket maddelerinin kavramsal olarak gruplandırılmasında istatistiksel yöntemler (keşifsel faktör analizi) yöntemler yol gösterici olarak kullanılmıştır. Tablo 1 ve Tablo 2’de bu alt-ölçeklere ait Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları yer almaktadır.

İşlem

Araştırma üç temel aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, iki araştırma koşulundaki amirler tarafından yapılacak performans değerlendirmelerinde olası hata ve yanlışlıkları minimize edebilmek ve değerlendirme kalitesini artırabilmek amacıyla, değerlendirme yapacak amirlere üç saatlik bir performans değerlendirme eğitimi verilmiştir. Bu eğitimde özellikle, kurum içi performans değerlendirmelerinde ciddi sorunlar olarak görülen “cömertlik” ve “hale” etkileri üzerinde durulmuş ve performans değerlendirme formu üzerinde yer alan maddeler/boyutlar için düşük, orta ve yüksek performans düzeylerinin ne anlama geldiği açıklanmıştır. Eğitimin sonunda, uygulamanın bir parçası olarak, her bir amirden iyi tanıdığını düşündüğü bir astını seçmesi ve seçtiği astının iş performansını değerlendirmesi

² Makalede örnek olarak verilen maddeler, *astların* geribildirime yönelik tepkilerini ölçmek için düzenlenen anket formlarından alınmıştır.

istenmiştir (ilk performans ölçümü). Bu aşamada, amirlere performansını değerlendirdikleri astlarına daha sonra geribildirim verecekleri söylenmemiştir. Bu bilgilendirmenin yapılmamasının nedeni, geribildirim vereceğini bilen kişilerin daha cömertçe değerlendirme yapma eğiliminde olduklarının görgül olarak gösterilmiş olmasıdır (Hauenstein, 1992). Değerlendirilecek astların amirler tarafından belirlenmesinin temel nedeni, eğitimi alan her amir için mevcut astların listesinin kurum tarafından sağlanamamış olmasıdır. Bununla birlikte, değerlendirilecek astların, amirler tarafından seçilmiş olmasının metodolojik açıdan ciddi bir engel yaratmadığı düşünülmektedir. Değerlendirmeden sonra geribildirim verileceğinin henüz bilinmiyor olmasının ve de performans değerlendirmesi üzerine daha yeni bir eğitim alınmış olmasının, yapılan değerlendirmelerdeki cömertlik etkisini nispeten azaltması beklenmiştir.

Araştırmanın ikinci aşaması, performans değerlendirmesi eğitiminden 12-15 gün sonra başlamıştır. Bu aşamada amirler, içinde buldukları geribildirim koşuluna (YG ve YSG) uygun olarak üçer saatlik bir geribildirim eğitimine tabi tutulmuşlardır. Bu eğitimin amacı, amirleri, astlarına verecekleri geribildirim hazırlamaktır. YG eğitiminde, amirlere öncelikle geribildirim amacı hakkında bilgi verilmiştir ve yazılı geribildirim verirken kullanacakları şablon tanıtılmıştır. Yazılı geribildirim şablonu, “Üstün başarı gösterilen boyutlar, nedenleri ve örnekleri”, “Yetersiz ya da geliştirilmesi gereken boyutlar, nedenleri ve örnekleri”, “Hedefler ve hedeflere ulaşma yolları” ve “Genel değerlendirme” başlıklarını içermektedir. Amirlerden her bir başlığın altını, yaptıkları performans değerlendirmeleri temelinde, değerlendirdikleri astlarını en iyi yansıtacak şekilde doldurmaları istenmiştir. Daha sonra ise, uygun şekilde doldurulmuş yazılı geribildirim örnekleri katılımcılarla paylaşılmıştır.

YSG eğitiminde ise, YG eğitiminde ele alınan konulara ilave olarak yüz yüze geribildirim verilirken dikkat edilmesi gereken temel noktalar vurgulanmıştır. Bu noktalar arasında, *çalışana söz hakkı verilmesi ve sürece katılım konusunda*

çalışanın teşvik edilmesi, konuşmaya olumlu geribildirimle başlanması ve belirlenen hedeflerin gerekli durumlarda karşılıklı revize edilmesi gibi temel ilkeler yer almıştır. Ayrıca, ele alınan bu temel ilkeler doğrultusunda hazırlanmış örnek bir sözlü geribildirim görüşmesi videosu da katılımcılara gösterilmiştir.

Geribildirim eğitimlerinin hemen sonrasında, her amirden yaptığı performans değerlendirmesini aldığı eğitimle tutarlı olarak astına iletmesi (geribildirim vermesi) istenmiştir. YG grubundaki amirler yaptıkları değerlendirmeleri astlarına sadece yazılı olarak iletmiş, geribildirim içeriği ile ilgili astlarıyla hiçbir sözlü etkileşim içine girmemişlerdir. YSG grubundaki amirler ise astlarıyla bir geribildirim görüşmesi ayarlayarak değerlendirme sonuçlarını astlarına sözlü olarak ifade etmişler, ayrıca doldurdukları yazılı geribildirim formunu da görüşme sonunda astlarına iletmişlerdir. Geribildirim sürecini takiben, amirler ve astlar geçirdikleri geribildirim sürecini içinde buldukları araştırma koşuluna uygun anket formu üzerinde değerlendirmişlerdir. Araştırmanın üçüncü ve son aşaması ise geribildirim sürecinden iki ay sonra başlamış ve aynı amirlerden daha önce değerlendirdikleri astlarının son iki ay içinde gösterdikleri performansı bir kez daha değerlendirmeleri istenmiştir (son performans ölçümü).

Bulgular

Yapılan analizler dört başlık altında toplanmaktadır: (1) Betimleyici istatistikler (2) iki geribildirim yönteminin etkilerinin çalışan performansı üzerinde karşılaştırılması, (3) iki geribildirim yönteminin etkilerinin kullanıcı tepkileri üzerinde karşılaştırılması ve (4) diğer keşifsel/açımlayıcı analizler.

Betimleyici İstatistikler

Araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyonlar ve betimleyici istatistikler, iki geribildirim koşulu için ayrı ayrı Tablo 1 ve Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 1

YG Koşulunda Bulunan Amir ve Astlar için Betimleyici İstatistikler ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ön-ölçüm Performans Puanları	.92									
2. Son-ölçüm Performans Puanları	.85**	.95								
3. Geribildirim Yararlılığı-Amir	-.16	-.01	.81							
4. Geribildirimden Memnuniyet-Amir	-.16	-.13	.64**	.81						
5. PG Vermedeki Etkinlik -Amir Algısı	.14	.34	.69**	.36*	.80					
6. NG Vermedeki Etkinlik -Amir Algısı	.08	.04	-.30	.15	-.27	.63				
7. Geribildirim Yararlılığı-Ast	.08	.05	.34	.38*	.37*	.20	.66			
8. Geribildirimden Memnuniyet-Ast	-.10	-.10	.13	.31	.03	.30	.72**	.94		
9. PG Vermedeki Etkinlik -Ast Algısı	.37*	.32	.17	.06	.42*	.33	.37*	.22	.82	
10. NG Vermedeki Etkinlik -Ast Algısı	-.05	-.04	.09	-.15	.31	.27	.19	.18	.44*	.82
Ort. =	4.58	4.71	3.60	3.34	4.30	3.41	3.81	3.87	4.40	3.21
S =	.41	.39	.78	.92	.60	.89	.78	1.12	.61	.92
Madde Sayısı =	17	17	5	4	5	4	5	3	5	4

* $p < .05$, ** $p < .01$

Not: Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları diyagonal üzerinde koyu renk ile belirtilmiştir. Performans puanları (1 = Yetersiz Performans; 5 = Üstün Performans) ve kullanıcı tepkileri (1 = Kesinlikle Katılmıyorum; 5 = Kesinlikle Katılıyorum) 5-basamaklı ölçek üzerinde değerlendirilmiştir. PG: Pozitif Geribildirim, NG: Negatif Geribildirim.

Tablo 2

YSG Koşulunda Bulunan Amir ve Astlar için Betimleyici İstatistikler ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ön-ölçüm Performans Puanları	.92									
2. Son-ölçüm Performans Puanları	.90**	.91								
3. Geribildirim Yararlılığı-Amir	.31	.26	.83							
4. Geribildirimden Memnuniyet-Amir	.38*	.31	.75**	.72						
5. PG Vermedeki Etkinlik-Amir Algısı	.48**	.49**	.65**	.62**	.78					
6. NG Vermedeki Etkinlik-Amir Algısı	-.03	-.03	.02	.14	.09	.81				
7. Geribildirim Yararlılığı-Ast	-.02	.05	.48**	.35*	.26	-.41	.68			
8. Geribildirimden Memnuniyet-Ast	-.02	.04	.13	.16	-.26	-.31	.63**	.79		
9. PG Vermedeki Etkinlik-Ast Algısı	.57**	.55**	.25	.21	.41*	-.18	.29	.18	.82	
10. NG Vermedeki Etkinlik-Ast Algısı	-.01	-.10	-.06	-.14	.03	-.13	-.01	.32	.04	.88
Ort. =	4.59	.75	3.95	3.72	4.58	3.64	3.88	3.93	4.62	3.60
S =	.44	.32	.70	.81	.45	.99	.69	.85	.43	.93
Madde Sayısı =	17	17	5	4	5	4	5	5	5	4

* $p < .05$, ** $p < .01$

Not: Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları diyagonal üzerinde koyu renk ile belirtilmiştir. Performans puanları (1 = Yetersiz Performans; 5 = Üstün Performans) ve kullanıcı tepkileri (1 = Kesinlikle Katılmıyorum; 5 = Kesinlikle Katılıyorum) 5-basamaklı ölçek üzerinde değerlendirilmiştir. PG: Pozitif Geribildirim, NG: Negatif Geribildirim.

Tablo 3

İki Geribildirim Koşulunda Bulunan Astların Geribildirim Öncesi ve Sonrası Performans Puan Ortalamaları

YG		YSG	
Ön-ölçüm	Son-ölçüm	Ön-ölçüm	Son-ölçüm
4.58 (S = .41)	4.71 (S = .39)	4.59 (S = .44)	4.75 (S = .32)

Not: Performans puanları (1 = Yetersiz Performans; 5 = Üstün Performans) 5-basamaklı ölçek üzerinde değerlendirilmiştir.

Her iki grup için bağımlı değişkenlerin puan ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 3 ve Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 3'ün incelenmesinden anlaşılacağı gibi, her iki koşulda hem geribildirim öncesi hem de geribildirim sonrası yapılan performans değerlendirmeleri görece yüksektir (5-basamaklı ölçek üzerinde 4.5 ve yukarı). Performans değerlendirmelerinin görece yüksekliği, YSG grubu için daha da belirgindir. Bununla birlikte, her iki koşulda yer alan çalışanların geribildirim sonrası performanslarında artış eğilimi söz konusudur. Tablo 4'te görüldüğü gibi, diğer dikkat çekici bir nokta da, her iki geribildirim koşulundaki amirlerin (özellikle YSG koşundakilerin) ve astların geribildirim sürecine yönelik görece olumlu bir tutum sergilemiş olmalarıdır.

Tablo 4

İki Geribildirim Koşulunda Bulunan Amirlerin ve Astların Geribildirim Yararlılığına İlişkin Algıları ve Geribildirimden Memnuniyet Dereceleri Ortalamaları

	YG		YSG	
	Yararlılık	Memnuniyet	Yararlılık	Memnuniyet
Amir	3.60 (S = .78)	3.34 (S = .92)	3.95 (S = .70)	3.72 (S = .81)
Ast	3.81 (S = .78)	3.87 (S = 1.12)	3.88 (S = .69)	3.93 (S = .85)

Not: Kullanıcı tepkileri (1 = Kesinlikle Katılmıyorum; 5 = Kesinlikle Katılıyorum) 5-basamaklı ölçek üzerinde değerlendirilmiştir.

Geribildirim Yönteminin Performans Üzerindeki Etkilerinin Karşılaştırılması

İki geribildirim yönteminin geribildirim alan astlarının performansları üzerindeki etkisi 2 x 2 ikinci faktör üzerinde tekrar ölçümlü karışık desen varyans analizi modeli kullanılarak karşılaştırılmıştır. Bu analizde, astların geribildirim almadan önceki (ön-ölçüm) ve sonraki (son-ölçüm) performans düzeyleri arasında geribildirim verilmiş yöntemine göre anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçları, farklı geribildirim yöntemlerinin performans üzerinde yarattıkları etki bakımından birbirlerinden anlamlı derecede farklılaşmadıklarını göstermektedir ($F_{1,69} = .78$, $p > .05$). Bu nedenle araştırmanın ilk hipotezi desteklenmemiştir.

Geribildirim Yönteminin Kullanıcı Tepkileri Üzerinde Etkilerinin Karşılaştırılması

Geribildirim yönteminin kullanıcı tepkileri üzerinde farklı etkiler yaratıp yaratmadığını incelemek için yapılan analizler, geribildirim yararlılığına ilişkin algılar ve geribildirimden memnuniyet derecesi başlıkları altında incelenmiştir.

Geribildirim Yararlılığına İlişkin Algılar:

Farklı geribildirim yöntemlerinin geribildirim sürecinin yararlılığına ilişkin algılar üzerindeki etkileri, amirler ve astlar için ayrı ayrı uygulanan denekler arası tek faktörlü varyans analizi modelleri kullanılarak karşılaştırılmıştır.

Sonuçlar, iki geribildirim koşulunda yer alan amirlerin geribildirim yararlılığına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($F_{1,74} = 4.39, p < .05$). Beklendiği gibi, astlarına yazılı ve sözlü geribildirim birlikte veren amirlerin ($Ort. = 3.95$), astlarına sadece yazılı geribildirim veren amirlere ($Ort. = 3.60$) oranla verdikleri geribildirim daha yararlı buldukları görülmüş, sonuçta Hipotez 2a desteklenmiştir.

Amirlerinden yazılı ve sözlü geribildirim birlikte alan astlar ($Ort. = 3.88$) ile sadece yazılı geribildirim alan astların ($Ort. = 3.81$) geribildirim yararlılığına ilişkin algıları arasında ise anlamlı bir fark bulunmamıştır. Sonuç olarak, Hipotez 2b desteklenmemiştir.

Geribildirimden Memnuniyet Derecesi:

Farklı geribildirim yöntemlerinin, geribildirimden memnuniyet derecesi üzerindeki etkisi amirler ve astlar için ayrı ayrı yapılan denekler arası tek faktörlü varyans analizi ile incelenmiştir. Sonuçlar, iki geribildirim koşulunda yer alan amirlerin geribildirimden memnuniyet dereceleri arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($F_{1,74} = 3.68, p < .05$). Hipotez 3a ile tutarlı olarak, astlarına yazılı ve sözlü geribildirim birlikte veren amirlerin ($Ort. = 3.72$), sadece yazılı geribildirim veren amirlere ($Ort. = 3.34$) oranla süreçten anlamlı derecede daha fazla memnun kaldıkları görülmüştür. Geribildirim verilmiş yöntemi temelinde iki araştırma koşulundaki amirler için gözlenen bu fark, yazılı ve sözlü geribildirim birlikte alan astlar ($Ort. = 3.93$) ile sadece yazılı geribildirim alan astlar ($Ort. = 3.87$) arasında gözlenmemiştir. Bu sonuç, Hipotez 3b'nin desteklenmediğini göstermektedir.

Ek Analizler

Performans Düzeyinin Kullanıcı Tepkileri

Üzerine Etkileri: Yapılan ilk performans değerlendirmelerinin (ön-ölçüm), değerlendirmeyi alan ve veren katılımcıların, geribildirim sürecine yönelik tepkileri üzerinde etkisini incelemek amacı ile ilk performans düzeyi ile kullanıcı tepkileri (yararlılık ve memnuniyet algıları) arasındaki

korelasyonlar, koşullar için ayrı ayrı incelenmiştir. Bu inceleme sonunda, astların ilk performans düzeyleri ile YSG koşulundaki amirlerin tepkileri arasındaki korelasyonların anlamlı olduğu görülmüştür. Tablo 2'de de görüldüğü gibi, yapılan ilk performans değerlendirmelerinde astların performans düzeyleri yükseldikçe, YSG koşulundaki amirlerin, geribildirim yararlılığına ilişkin algılarının ($r = .31, p < .05$) ve geribildirimden memnuniyetlerinin de ($r = .38, p < .05$) arttığı gözlenmiştir. Gözlenen bu ilişki, her iki koşulda yer alan astlar için ve de YG grubundaki amirler için geçerli değildir.

Geribildirim Yönteminin, Amirin Geribildirim (olumlu/olumsuz) Vermedeki Etkinliğine İlişkin Algılar Üzerindeki Etkisi:

Geribildirim verilmiş yönteminin, amirlerin hem olumlu hem de olumsuz geribildirim vermede ne kadar etkin olduklarına ilişkin algılar üzerinde fark yaratıp yaratmadığı dört ayrı tek faktörlü varyans analizi ile incelenmiştir. Bu analizlerde, geribildirim verilmiş yönteminin etkisi amir algıları (olumlu ve olumsuz geribildirim için ayrı ayrı) ve ast algıları (olumlu ve olumsuz geribildirim için ayrı ayrı) üzerinde ayrı ayrı ele alınmıştır. Sonuçlar, YSG koşulunda bulunan amirlerin ($Ort. = 4.58$), YG koşulundaki amirlere ($Ort. = 4.30$) göre olumlu geribildirim daha etkin şekilde verdiklerini düşündüklerini göstermektedir ($F_{1,74} = 5.32, p < .05$). Marjinal bir anlamlılık düzeyinde olmakla birlikte, aynı şekilde, YG koşulundaki astlara ($Ort. = 4.41$) oranla YSG koşulundaki astlar ($Ort. = 4.62$) amirlerinin olumlu geribildirim kendilerine daha etkin bir şekilde ilettiğini ifade etmişlerdir ($F_{1,68} = 2.75, p < .10$). Olumlu geribildirim verilmesi durumunda, YG ve YSG koşulları arasında gözlenen bu fark, olumsuz geribildirim verildiği durumlarda ne amirler ne de astlar için geçerli olmuştur.

Tartışma

Hipotez Sonuçlarına İlişkin Yorumlar

Bu çalışmada, iki farklı geribildirim yönteminin (YSG ve YG) etkileri hem kullanıcı tutumları (geribildirim veren ve alan astlarının

geribildirim yararlılığına ilişkin algıları ve geribildirimden memnuniyet dereceleri) hem de geribildirim alan astlarının iş performansı açısından karşılaştırılmıştır. Bulgular, YSG koşulundaki amirlerin, YG koşulundaki amirlerle karşılaştırıldığında, geribildirim sürecine yönelik manidar bir şekilde daha olumlu tutum sergilediklerini, ancak YSG için beklenen bu olumlu etkinin, performansı değerlendirilen astların tutumlarına ya da performanslarına yansımadağı gözlenmiştir.

Geribildirimi sadece yazılı olarak veren amirlere oranla, hem yazılı hem de sözlü olarak ileten amirlerin, süreci daha yararlı algılamış olmaları (Hipotez 2a) ve süreçten daha fazla memnun kalmış olmaları (Hipotez 3a) ilgili yazınla tutarlıdır (örn., Nemeroff ve Wexley, 1979). Yazılı olarak hazırlanmış oldukları geribildirimi ayrıca sözlü olarak verme, amirlere, yaptıkları değerlendirmelerle ilgili olarak iletmek istedikleri açıklamaları yapma ve netleştirmek istedikleri noktaları (olumsuz olsa bile) daha iyi aktarma fırsatı vermiş olabilir. Geribildirim verirken çalışanla yüz yüze iletişime girme isteğı, Türk kültürünün özellikle “ataerkil” (“paternalistic”) (Aycan ve ark., 2000) ve “toplulukçu” (Hofstede ve Hofstede, 2005) yapısı ile de açıklanabilir. Araştırmanın yapıldığı kurumda amirler ve astlar arasındaki güç mesafesinin belirgin olmasına karşın, ataerkil kültürel yapıyı yansıtacak şekilde koruma-kollama eğilimlerinin de fazlaca görülmesi ve de amirlerin, astlarının profesyonel ve kişisel gelişimine ilişkin sorumluluk duygusunun oldukça gelişmiş olması, sözlü geribildirim yönündeki tercihin bir nedeni olarak yorumlanabilir. Amirlerin astlarına yüz yüze geribildirim vermeyi tercih etmelerinin bir diğer nedeni de, hem olumlu hem de olumsuz geribildirim verilmesi durumunda astlarını kişisel olarak destekleyebilme isteğı olabilir. Olumsuz geribildirim durumunda amirler, astlarının süreçte yaşayacağı stres ya da hayal kırıklıklarıyla daha rahat başa çıkabileceklerini düşünüyor ya da böyle bir ortamda astlarının tepkilerini daha rahat kontrol edebileceklerine inanıyor olabilirler. Olumlu geribildirim verilmesi durumunda ise, astlarını başarılarından dolayı doğrudan takdir edebile

şansına sahip olabilirler. Ayrıca, amirlerin yazılı geribildirimi tercih etmemelerinin altında, tek başına verilmesi durumunda yazılı geribildirim astlarla olan ilişkileri fazlasıyla resmileştireceğı kaygısı yatabilir. Ek olarak, amirler, muhtemelen olumsuz değerlendirmeleri içeren yazılı ve kalıcı bir doküman yaratmak istemediklerinden, olumsuz değerlendirmeleri sözlü olarak iletebilecekleri bir süreci tercih ediyor da olabilirler.

Hipotez 1, 2b ve 3b’de beklenenin tersine, geribildirim alan astların performansları, geribildirim yararlılığına ilişkin algıları ve geribildirimden memnuniyet dereceleri geribildirim verilmiş yöntemine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Diğer bir deyişle, YG ile karşılaştırıldığında, astların sürece aktif olarak katılımını içeren YSG, performans ve kullanıcı tepkileri üzerinde beklenen olumlu etkiyi yaratamamıştır. Farklı geribildirim yöntemlerinin performans üzerinde beklenen etkiyi yaratmamış olmasının çeşitli nedenleri olabilir.

Performansta gruplar arasında beklenen farkın gözlenememesinin birinci nedeni, çok boyutlu bir değişken (örn., Borman ve Motowidlo, 1993; Campbell, McCloy, Oppler ve Sager, 1993) olduğu bilinen iş performansındaki varyansa katkıda bulunan faktörlerin çeşitliliğı olabilir. Bu faktörler arasında, çalışma koşullarını (Robertson ve Huang, 2006), görev özelliklerini (Raj, Nelson ve Rao, 2006) ve kişiler arası farklılıkları (örn., genel yetenek, sorumluluk/özdisiplin sahibi olma gibi) (örn., Hough ve Oswald, 2000; Le Pine, Colquitt ve Erez, 2000; Ones, Viswesvaran ve Schmidt, 1993) saymak mümkündür. Performans üzerinde etkileri gösterilmiş olan bu veya diğer bazı faktörler, beklenen farkın ortaya çıkmasını maskeleyebilir. Bu çalışmada katılımcıların geribildirim koşullarına seçkisiz olarak atanamaması (kişiler yerine, var olan çalışma gruplarının koşullara atanmış olması) bu olasılığı güçlendirmektedir.

Beklenen YSG üstünlüğünün astlar için gözlenememiş olmasının ikinci olası nedeni, sözlü geribildirim sürecinin, geribildirimi alan kişiler açısından arzu edildiğı gibi uygulanamamış olması

olabilir. Diğer bir deyişle, sözlü geribildirim yazılı geribildirim oranla daha etkili hale getirecek ve iki koşul arasında kullanıcı tepkileri ve performans artışı üzerinde anlamlı fark yaratacak beş temel davranış (katılıma davet, katılımcı hedef belirleme, çalışanın söz aldığı süre, eleştiri miktarı ve destekleyici davranışlar; bkz., Nemeroff ve Wexley, 1979), bu çalışmada geribildirim veren amirler tarafından tam olarak sergilenememiş olabilir. Amirler ve astlar arası yüksek güç mesafesi ile tanımlanan Türk kültürüne (Aycan ve ark., 2000; Hofstede ve Hofstede, 2005) bir de belirgin bir hiyerarşik yapılanmanın bulunduğu kurum kültürü eklendiğinde, amirlerinden geribildirim alan astların, içinde buldukları yüz yüze geribildirim sürecinin yukarıda sıralanan tipik avantajlarından yeterince yararlanamamış olmaları olasılık dahilindedir. Astlar, amirleri ile fikir ayrılıklarını dile getirmekten kaçınmış ve amirlerinin yaptığı değerlendirmeleri eleştirilme hakkını kendilerinde bulamamış olabilirler. Sözlü geribildirim tasarlandığı (ya da eğitimde vurgulandığı) şekilde verilmemiş olması ihtimali, astlarda gözlenmesi beklenen yararlılık (Hipotez 2b) ve memnuniyet (Hipotez 3b) algısı farklarının ortaya çıkmaması için de bir açıklama olabilir.

Üçüncü olarak, her iki koşulda yer alan astların performansının ilk performans değerlendirmesinde görece yüksek değerlendirilmiş olması ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan performans puanlarındaki tavan etkisi, beklenen farkın ortaya çıkmasını engellemiş olabilir.

Performans üzerinde beklenen geribildirim etkisinin gözlenmemesinin başka bir nedeni de ilk performans ölçümü (ön ölçüm) ile ikinci ölçüm (son ölçüm) arasındaki zaman aralığının darlığı olabilir. Pratik nedenlerden dolayı daha uzun tutulamayan iki ölçüm arasındaki süre, sözlü geribildirim etkisinin ortaya çıkması için yeterli olmamış olabilir.

Son olarak, YSG ve YG yöntemleri arasında fark bulunamamasının olası bir diğer nedeni de sözlü geribildirim beklenen etkisinin gerçekte olmadığı olabilir. Diğer bir deyişle, çalışmanın

yapıldığı bağlamda, sözlü geribildirim etkili bir performans geliştirme yöntemi olmayabilir. Bu açıklamayı kısmen destekler nitelikte Kluger ve DeNisi (1996) tarafından yapılan meta analizi çalışması sonuçları, (sözlü) geribildirim genel olarak performans üzerinde orta düzeyde bir iyileştirme etkisine sahip olduğunu; ancak incelen çalışmaların 1/3'ünde bu etkinin olumsuz olduğunu göstermiştir. Geribildirim her koşulda performansta bir iyileşme sağlayacağını beklemenin gerçekçi olmayacağını vurgulayan bu yazarlar, geliştirdikleri geribildirim kuramı ("Feedback Intervention Theory") çerçevesinde, geribildirim etkililiğini engelleyen temel bazı düzenleyici değişkenlere dikkat çekmişlerdir. Bu düzenleyiciler arasında, geribildirim odağı, görevin zorluk derecesi, geribildirim norm temelli olup olmaması ve iletim şekli sayılabilir (Kluger ve DeNisi, 1996; DeNisi ve Kluger, 2000).

Diğer Sonuçlara İlişkin Yorumlar

Yapılan performans değerlendirmelerinin yüksek olup olmamasının, amirlerin ve astların geribildirimden memnuniyetleri ve geribildirim yararlılığına ilişkin algıları üzerine etkisi, sadece YSG koşulunda bulunan amirler için anlamlı bulunmuştur. İlk performans değerlendirmelerinde astların performans düzeyleri yükseldikçe, YSG koşulundaki amirlerin, geribildirim sürecinden daha fazla memnun kaldıkları ve geribildirimi daha yararlı buldukları görülmüştür. Bu durum, olumsuz değerlendirme yapmıyor olmanın verdiği bir rahatlık şeklinde yorumlanabilir. Kişisel ilişkilerin profesyonel ilişkilerden tam olarak ayrılmadığı ve ilişki odaklılığın ön planda olduğu Türk kültür yapısı dikkate alındığında (Hofstede ve Hofstede, 2005), verdiği olumsuz/averajın altı geribildirim nedeniyle astı ile arasının bozulmasını istemeyen bir amirin, sözlü geribildirim görüşmesinde daha çok olumlu noktalara değinmiş olması sürece yönelik daha olumlu tutum ve algılar geliştirmesine neden olmuş olabilir.

İlave olarak, iki geribildirim koşulu arasında, olumlu geribildirim ne kadar etkin bir şekilde verildiğine yönelik algılarla ilgili anlamlı

farklılıklar tespit edilmiştir. YG koşulundaki amir ve astlara kıyasla, YSG koşulunda bulunan amirler ve astlar, olumlu geribildirim daha etkin bir şekilde verildiğini ve alındığını belirtmişlerdir. İlgili yazında, toplulukçu bağlamlarda özellikle olumsuz geribildirim verilmesinde yaşanabilecek zorluklara dikkat çekilmektedir (bkz., Fletcher ve Perry, 2002). İlişkilerin öncelik taşıdığı bu bağlamlarda, yüz yüze verilen olumlu geribildirim ise ilişkileri karşılıklı kuvvetlendirme ve güç farklarını tarafları tehdit etmeden pekiştirme işlevlerini görüyor ve bu nedenle de daha etkin algılanıyor olabilir.

Çalışmanın Doğurguları, Kısıtlılıkları ve İleriki Çalışmalar için Bazı Öneriler

Bu çalışmadan elde edilen önemli bir sonuç, geleneksel örgüt yapısına sahip bir kamu kuruluşundaki amirlerin astlarına sözlü geribildirim vermeye yönelik olarak belirgin bir şekilde olumlu tutum sergilemiş olmalarıdır. Buna ilaveten, her iki geribildirim koşulundaki astların performans geribildirimini olumlu/yararlı algıladıkları tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak, performans geribildirimine, özellikle sözel geribildirim yöneltmek olumlu bir örgüt ikliminin varlığından söz edilebilir. Bu bulgu, bireysel performans değerlendirmesi sistemlerinin giderek yaygınlaştığı ülkemizde (Sözer, 2004), performans yönetiminin önemli bir unsuru olan geribildirim sürecinin işletilmesi için gerekli örgütsel koşullardan birinin en azından söz konusu kurumda sağlandığını düşündürmektedir.

YSG koşulunda yer alan hem amirler hem de astlar, olumlu geribildirim daha etkin bir şekilde verildiğini ve alındığını belirtmiş olsalar da, YSG'nin bu üstünlüğü olumsuz geribildirim verilmesinde/alınmasında gözlenmemiştir. Bu bulgunun önemli bir doğurgusu olarak, özellikle olumsuz geribildirim etkin verilmeye yöntemleri araştırılmalı ve bu yöntemler üzerinde performans geribildirim eğitimlerinde özellikle durulmalıdır.

Bu çalışmanın önemli bir kısıtlılığı, geribildirim öncesi verilmiş olan performans değerlendirme

edilmesine rağmen, değerlendirmelerde gözlenen cömertlik etkisidir. Özellikle mevcut performansın çok üzerinde yapılan cömert değerlendirmeler, performans puanlarının dar bir aralığa sıkışmasına neden olmuştur. İki farklı yöntemle geribildirim alan astların tepkileri ve performansları üzerinde anlamlı farklılıkların bulunmamasında, değerlendirmelerdeki bu aralık daralmasının manidar bir rol oynadığı düşünülmektedir. Bu nedenle de, özellikle cömertlik etkisi ve diğer yanlılıklar minimize edilerek yapılacak değerlendirmelerin, iki geribildirim yöntemi arasındaki farkı belirginleştirmesi beklenebilir.

Çalışmanın bir diğer kısıtlılığı da, araştırma koşullarındaki katılımcıların koşullara seçkisiz olarak atanmamış olmasıdır. Bireyler yerine var olan grupların/birimlerin araştırma koşullarına atanmış olması ve de geribildirim olmadığı bir kontrol koşulunun bulunmaması, çalışmada gözlenen ve de gözlenmeyen farklılıklar için alternatif açıklamaların kaynağı olabilir. Diğer bir kısıtlılık da iki koşuldaki amir ve ast sayılarının görece az olmasıdır. Katılımcı sayılarının görece az olması, geribildirim alan astların geribildirim tepkileri ve performanslarındaki farklılıkların anlamlılık düzeyine erişmesini engellemiş olabilir.

Son olarak, bu çalışmada geribildirim etkinliği sadece tek bir kurumda test edilmiştir. Ulusal kültürün sürece etkilerinin yanında kurum kültürünün de etkileri düşünülecek olursa, geribildirim yöntemlerinin etkilerini daha sağlıklı olarak değerlendirebilmek ve karşılaştırabilmek için farklı kurumlarda, daha fazla sayıda çalışanla yapılacak görgül çalışmalar gerekmektedir.

Kaynaklar

- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H. ve Shotland, A. (1997). A meta analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50, 341-358.
- Antonioni, D. (1995). Problems associated with implementation of an effective upward appraisal feedback process: An experimental field study. *Human Resource Development Quarterly*, 6 (2), 175-171.
- Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360-degree

- appraisal feedback process. *Organizational Dynamics*, 25, 24-38.
- Atwater, L., Roush, P. ve Fischthal, A. (1995). The influence of upward feedback on self- and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 48, 35-59.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D. ve Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment: Supervisors' cynicism, reactions, and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*, 53, 275-297.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Stahl, G. ve Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 192-221.
- Bono, J. E. ve Colbert, A.E. (2005). Understanding responses to multi-source feedback: The role of core self-evaluations. *Personnel Psychology*, 58, 171-203.
- Borman, W. C. (1997). 360° ratings: An analysis of assumptions and a research agenda for evaluating their validity. *Human Resource Management Review*, 7 (3), 299-315.
- Borman W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. N. Schmitt ve W. Borman, (Ed.), *Personnel selection in organizations* içinde (71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brett, J. F. ve Atwater, L.E. (2001). 360° feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 930-942.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. ve Sager, C. E. (1993). A theory of performance. N. Schmitt ve W. C. Borman, (Ed.), *Personnel selection in organizations* içinde (35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- DeGregorio, M. ve Fisher C. D. (1988). Providing performance feedback: Reactions to alternate methods. *Journal of Management*, 14 (4), 605-616.
- DeNisi, A. S. ve Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14 (1), 129-139.
- De Luque, M. F. S. ve Sommer, S. (2000). The impact of culture on feedback-seeking behavior: An integrated model and propositions. *Academy of Management Review*, 25 (4), 829-849.
- Fandray, D. (2001). The new thinking in performance appraisals. *Workforce*, 80 (5), 36-39.
- Fletcher, C. ve Perry, E. L. (2001). Performance appraisal and feedback: A consideration of national culture and a review of contemporary research and future trends. N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil ve C. Viswesvaran, (Ed.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 1) içinde (126-144). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Giles W. F. ve Mossholder, K. V. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75 (4), 371-377.
- Hauenstein, N. M. A. (1992). An information-processing approach to leniency in performance judgments. *Journal of Applied Psychology*, 77 (4), 485-493.
- Hofstede, G. ve Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hough, L. M. ve Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: Looking toward the future - Remembering the past. *Annual Review Psychology*, 51, 631-664.
- Jawahar, I. M. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, 27 (2), 213-236.
- Kluger, A.N. ve DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
- Le Pine, J. A., Colquitt, J. A. ve Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53, 563-593.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- London, M. ve Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12 (1), 81-100.
- Mohrman, A. M. Jr., Resnick-West, S. M. ve Lawler, III E. E. (1989). *Designing performance appraisal systems: Aligning appraisals and organizational realities*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murphy, K. R. ve Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal systems: Aligning appraisals and organizational realities*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Nemeroff, W. F. ve Cosentino, J. (1979). Utilizing feedback and goal setting to increase performance appraisal interviewer skills of managers. *Academy of Management Journal*, 22 (3), 566-576.
- Nemeroff, W. F. ve Wexley, K. N. (1979). An exploration of the relationships between performance interview characteristics and interview outcomes as perceived by managers and subordinates. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 25-34.

- Ones, D. S., Viswesvaran, C. ve Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 679-703.
- Phoel, C. M. (2006). Feedback that works. *Harvard Management Update*, 11 (9), 3-4.
- Raj, J. D., Nelson, J. A. ve Rao, K. S. P. (2006). A study on the effects of some reinforcers to improve performance of employees in a retail industry. *Behavior Modification*, 30 (6), 848-866.
- Reilly, R. R., Smither, J. W. ve Vasilopoulos, N. L. (1996). A longitudinal study of upward feedback. *Personnel Psychology*, 49, 599-612.
- Robertson, M. M. ve Huang, Y-H. (2006). Effect of a workplace design and training intervention on individual performance, group effectiveness and collaboration: The role of environmental control. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 27 (1), 3-12.
- Seifert, C. F., Yukl, G. ve McDonald, R. A. (2003). Effects of multi-source feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 561-569.
- Shipper, F., Hoffman, R. C. ve Rotondo, D. M. (2004). Does the 360-degree feedback process create actionable knowledge equally across cultures? *Academy of Management Best Conference Paper*, 6 pages.
- Smither, J. W., London, M. ve Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multi-source feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58, 33-66.
- Sözer, S. (2004). *An evaluation of current human resource management practices in the Turkish private sector*. Yayınlanmamış doktora tezi, Orta doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Steelman, L. A. ve Rutkowski, K. A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (1), 6-18.
- Sümer, H. C. (2007). Çok kaynaklı geribildirim ve kültür: Kritik bir bakış. R. Erdem ve C. Ş. Çukur, (Ed.), *Kültürel bağlamda yönetsel örgütsel davranış* içinde (347-385). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K. ve Carroll, S. J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 43, 495-523.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L. ve Ones, D. S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 108-131
- Walker, A. G. ve Smither, J. W. (1999). A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52, 393-423.

Summary

A Comparison of Written Feedback and Written plus Verbal Feedback Methods in Performance Management

Çiğdem Erdemli*

3B İnsan Kaynakları, Eğitim ve Danışmanlık

H. Canan Sümer

Middle East Technical University

Reyhan Bilgiç

Performance feedback plays a very important role in employee development process (Jawahar, 2006; Murphy & Cleveland, 1995). Increased popularity of multi-source feedback systems, better known as 360-degree feedback systems, is an evidence for the recognized importance of feedback in performance management (Antonioni, 1996; Smither, London & Reilly, 2005). One of the critical purposes of performance evaluations is to provide constructive feedback to employees so that their subsequent performance is improved. According to Phael (2006), feedback is “an important tool for shaping behaviors and fostering learning that will derive better performance” (p. 3).

There are a number of studies conducted to investigate the relationship between feedback and job performance. Some researchers report that feedback enhances performance (e.g., Seifert, Yukl & McDonald, 2003; Shipper, Hoffmon & Rotondo, 2004; Walker & Smither, 1999), whereas others suggest that feedback does not always result in improvement in performance (e.g., Atwater, Waldman, Atwater & Cartier, 2000; Kluger & DeNisi, 1996).

Although it has not been investigated as much as the feedback–job performance relationship, the relationship between feedback and user reactions has been another interesting topic for researchers

(e.g., Bono & Colbert, 2005; Brett & Atwater, 2001; Jawahar, 2006; Steelman & Rutkowski, 2004). The term “user reaction” is used to explain the attitudes and opinions of employees in feedback process. In training context, Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver, and Shotland (1997) characterized two different user reactions: “utility reactions” and “affective reactions.” Utility reactions refer to the extent to which participants perceive the intervention useful, whereas affective reactions refer to the extent to which participants like the intervention.

The literature suggests that feedback-delivery method (written, verbal, or both) might affect the perceptions about the accuracy and utility of feedback (DeNisi & Kluger, 2000; Steelman & Rutkowski, 2004). It has been shown that verbal plus written feedback is more effective on performance than written-only feedback or no feedback (e.g., Nemeroff & Cosentino, 1979; Seifert, Yukl & McDonald, 2003; Walker & Smither, 1999).

Verbal feedback together with a written one is also expected to result in more favorable utility and affective reactions toward feedback as it provides a participative process and allows the feedback receiver to talk about his/her performance (Sheifert, Yukl & McDonald, 2003; Walker & Smither, 1999). Taking an active role in the feedback process means taking an active role in the management of

* Address for Correspondence: Çiğdem Erdemli, ODTÜ Psikoloji Bölümü, 06531 Ankara, Turkey.
E-mail: cigdemerdemli@yahoo.com

one's own performance, and such an involvement can be expected to increase the feedback receiver's satisfaction with the whole process. Feedback givers are also expected to be more satisfied with the verbal plus written feedback because it gives them an opportunity to clarify the evaluations made.

The main purpose of the present study was to compare the effects of two different methods of feedback (i.e., "written-only" and "written plus verbal") on both user reactions [of both supervisors (raters/feedback givers) and subordinates (ratees/feedback receivers)] and performance of feedback receivers. As a secondary purpose, this study was expected to contribute to the emerging local literature on performance management in Turkey.

Method

Sample

The sample of the study was composed of four already existing groups/units, similar in terms of major duties, characteristics, and responsibilities in a public sector organization in Turkey. The four units were randomly assigned to the two experimental conditions of the study: Written-Only Feedback (WF) Condition and Written plus Verbal Feedback (WVF) Condition. In both conditions, each participating supervisor selected a subordinate from among all his subordinates to provide performance ratings.

The sample of the study consisted of 77 supervisors and 71 subordinates, all males (37 supervisors and 34 subordinates in the WF condition, and 40 supervisors and 37 subordinates in the WVF condition). There was no significant difference between the supervisor-subordinate pairs in the two conditions in terms of the total time worked together.

Measures

Performance Appraisal Form: Performance of subordinates was assessed using a performance

appraisal form developed for the jobs in question. The form included 17 performance dimensions representing both task and contextual performance. The supervisors were asked to evaluate their subordinates' performance on each dimension using a 5-point scale (1 = Unsatisfactory; 5 = Outstanding).

Reactions Toward Feedback Questionnaire:

Supervisors (i.e., feedback givers) and subordinates (i.e., feedback receivers) were asked what they thought and felt about the feedback process in which they had been a part using a questionnaire. All participants were asked to respond to the items in the questionnaires using a 5-point Likert type scale (1 = Strongly disagree; 5 = Strongly agree).

Procedure

This study was conducted in three major phases. In Phase I, the supervisors in both feedback conditions were administrated a 3-hour performance appraisal training in order to assure quality of the ratings provided. Just after this training, each supervisor was asked to evaluate the performance of one of his subordinates (i.e., first performance evaluations/pre-feedback evaluations) using the Performance Appraisal Form. The supervisors were not informed at this stage about the feedback they would give later in order to prevent leniency in ratings. After about 12-15 days, in Phase II, a 3-hour feedback training was given to the supervisors in order to prepare them to give feedback to their self-selected subordinate. The supervisors in the WF condition received written feedback training and the supervisors in the WVF condition received both written and verbal feedback training. Following the feedback training, all supervisors gave performance feedback to the selected subordinates in accordance with the experimental condition they were in. Following the feedback, reactions measures were collected from both the supervisors and subordinates in the two conditions.

Phase III started two months after the administration of performance feedback. In this

phase, the supervisors were asked to evaluate their self-selected subordinates' performance for the second time (i.e., second performance evaluations/post feedback evaluations).

Results and Discussion

The supervisors in the WVF condition ($M = 3.95$) rated the utility of feedback more favorably than did the supervisors in the WF condition ($M = 3.60$); $F_{1,74} = 4.39, p < .05$. However, when subordinates' utility reactions toward the feedback were compared, the difference was not found to be statistically significant. Similarly, affective reactions of the supervisors who had given WVF ($M = 3.72$) were significantly more favorable than those of the supervisors in the WF condition ($M = 3.34$); $F_{1,74} = 3.68, p < .05$. There was no significant difference between affective reactions of the subordinates in the two conditions.

Consistent with the findings of Nemeroff and Wexley (1979), the present study indicated that when feedback was delivered using both written and verbal methods, it was perceived to be more useful by the supervisors than it was delivered using written method only. The preference for face-to-face interaction by the supervisors even if they were to deliver negative evaluations could be explained by especially the paternalistic (Aycan et al., 2000) and the collectivist (Hofstede & Hofstede, 2005) aspects of the Turkish work context. Despite an emphasis on the power differentials in the present work context, the supervisors might have preferred verbal communication to written one only to be able to personally support the subordinates receiving negative evaluation and/or to honor the subordinates for good performance. Furthermore, not wanting to create a permanent record of negative performance evaluations, the supervisors may have specifically preferred to give face-to-face feedback for negative/below average performance.

The effects of feedback-type on performance were examined using a 2 x 2 mixed ANOVA repeated on the second factor (i.e., performance), and the results indicated that feedback type didn't

have a significant effect on feedback receivers' job performance.

There may be several plausible explanations for not finding significant differences between reactions and performance of the feedback recipients in the two conditions. First, performance improvement/differences may be determined largely by factors other than feedback type. Empirical evidence suggests that there may be many factors contributing to the variance in job performance. Some of these factors are work conditions (Robertson & Huang, 2006), task characteristics (Raj, Nelson & Rao, 2006), and individual differences (e.g., ability, responsibility etc.) (e.g., Hough & Oswald, 2000; Le Pine, Colquitt & Erez, 2000; Ones, Viswesvaran & Schmidt, 1993). These factors and/or some others might have played an important role in our failure to obtain the expected results on performance and rater reactions.

Second, it is possible that the verbal (face-to-face) feedback session may not have conducted as intended by the supervisors in the WVF condition. That is, the five main characteristics of the feedback interviews (i.e., invitation to participate, participation in goal-setting, the proportion of total time spoken by employee, the amount of criticism, and supportive behaviors) (Nemeroff & Wexley, 1979), which were expected to make the WVF condition to be superior to the WF condition, might not have been realized enough in the present study to produce a significant difference between the two feedback conditions.

Third, pre-feedback performance ratings were restricted in range. This range restriction may have prevented the emergence of significant effects of feedback type on performance. Fourth, the length of the interval between pre- and post-feedback performance ratings was probably short in order for observing significant differences in performance.

Finally, variables not examined in this study may have acted as moderators of the relationship between feedback type and the outcome variables (i.e., rater reactions and performance). There

is evidence suggesting that feedback does not always result in improvement in job performance (Kluger & DeNisi, 1996; DeNisi & Kluger, 2000). Kluger and DeNisi's feedback intervention theory suggests that there are moderator variables in the feedback-performance relationship. Among these moderators are feedback cues (e.g., feedback sign and feedback content), task characteristics (e.g., task difficulty and task complexity), and personality attributes (e.g., self-esteem and locus of control). These and some other moderators may have masked the effects of WVF on performance in our study.

Because of practical constraints, a no-feedback control group was not included in the present study. Future studies with a no-feedback control group are needed to fully examine the effects of different feedback types on performance as well as user reactions.