

T.C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Psikoloji Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**OLUMSUZ GERİBİLDİRİM İLE PERFORMANS
ARASINDAKİ İLİŞKİ:
BİLİŞSEL YENİDEN DEĞERLENDİRME
VE DUYGU DIŞAVURUMUNU BASTIRMA
EĞİLİMLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

B. Zeynep OKTUĞ

2502070418

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Pınar ÜNSAL

İSTANBUL, 2011



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz PSİKOLOJİ Anabilim Dalında 2502070418 numaralı Bige Zeynep OKTUĞ'un hazırladığı "OLUMSUZ GERİ BİLDİRİM İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİLİŞSEL YENİDEN DEĞERLENDİRME VE DUYGU DİŞAVURUMUNU BASTIRMA EĞİLİMLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA" konulu ~~YÜKSEK LİSANS~~ / DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 35.Maddesi 20.06.2011 PAZARTESİ günü saat: 10.00'de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezininne* OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI(*)	İMZA
Prof. Dr. Salih GÜNEY	KABUL	
Doç. Dr. Alev TORUN	KABULÜ	
Doç. Dr. Pınar ÜNSAL	kabulu	
Yrd. Doç. Dr. Sevim CESUR	kabul	
Yrd. Doç. Dr. İlknur ÖZALP TÜRETGEN	Kabul	

OLUMSUZ GERİBİLDİRİM İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİLİŞSEL YENİDEN DEĞERLENDİRME VE DUYGU DIŞAVURUMUNU BASTIRMA EĞİLİMLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

B. Zeynep OKTUĞ

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, endüstri ve örgüt psikolojisinde önemli ve kritik bir konu olan olumsuz geribildirim ile performans arasındaki ilişkide, kullanılan duygu düzenleme stratejisinin etkilerini sınamaktır. Aynı zamanda, motivasyonel görüşmenin bir türü olan “İleri Besleme Görüşmesi” nin, duygu düzenleme stratejilerinden biri olan Duygu Dışavurumunu Bastırma stratejisini kullanan bireylerin, olumsuz geribildirim sonrasındaki pozitif-negatif duygu düzeyleri ile sergiledikleri performans üzerindeki etkilerini test etmektir.

Bu amaçlara yönelik olarak, birinci çalışmada, yüz yirmi sekiz üniversite öğrencisinden, belli bir duygu düzenleme stratejisini baskın olarak kullanan elli katılımcı tespit edilmiş ve bu katılımcıların olumsuz geribildirimden ardından performansları ölçülmüştür. Sonuçlar, Duygu Dışavurumunu Bastırma stratejisini ağırlıklı olarak kullananların, Bilişsel Yeniden Değerlendirme stratejisini kullananlara nazaran, olumsuz geribildirimden ardından anlamlı ölçüde daha düşük bir performans sergilediklerini göstermiştir. İkinci çalışmada, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli olan yirmisekiz öğrenci ile deneysel bir araştırma tasarlanmıştır. Çalışma öncesinde katılımcıların pozitif ve negatif duygu düzeyleri belirlenmiştir. Daha sonra, birinci çalışmada katılımcılara verilmiş olan olumsuz geribildirim aynısı verilmiştir. Ardından, deney grubuna “İleri Besleme Görüşmesi” yapılmış, sonrasında performansları ölçülmüştür. Kontrol grubuna ise olumsuz geribildirimden ardından performans testi uygulanmıştır. Olumsuz geribildirim sonrasında, deney ve kontrol gruplarının duygu düzeyleri yeniden belirlenmiştir. Sonuçlar, “İleri Besleme Görüşmesi”nin sonrasında deney grubunun pozitif duygularında anlamlı bir artış,

negatif duygularında anlamlı bir azalma olduğunu göstermiştir. Deney ve kontrol grubunun performansları arasında anlamlı düzeye yakın bir fark olduğu görülmüştür. Ayrıca sonuçlar, deney grubunun pozitif duygu durumundaki, ön test ve son test uygulamaları arasındaki farkın düzeyi ile performans testinden aldıkları puanlar arasında olumlu yönde anlamlı düzeyde bir ilişki olduğunu göstermiştir.

RELATION BETWEEN NEGATIVE FEEDBACK AND PERFORMANCE: A STUDY ON COGNITIVE REAPPRAISAL AND EXPRESSIVE SUPPRESSION

B. Zeynep OKTUĞ

ABSTRACT

The purpose of this study is to test the effects of emotion regulation strategies, which play a moderator role between negative feedback and performance. Another aim is to test the effects of “Feed Forward Interview” on the positive-negative emotion level and performance of participants, who use Expressive Suppression as an emotion regulation strategy.

In the first study, one hundred and twenty eight students completed Emotion Regulation Questionnaire and fifty of them, who use one of the emotion regulation strategies – cognitive reappraisal or expressive suppression- evidently, completed the performance test, after negative feedback. The results show that, after negative feedback, participants who use expressive suppression, show lower performance than the participants, who use cognitive reappraisal. In the second study, an experimental study was designed, with twenty eight participants, who use expressive suppression evidently. Positive and negative emotion level of the participants was assessed and then, they are informed with the same kind of negative feedback as in the first study. Experimental group had the Feedforward Interview and then completed performance test. Control group completed performance test directly after negative feedback. In both groups, positive and negative emotions are assessed again, before they take the performance test. After Feedforward Interview, experimental group show a meaningful increase in positive emotions and a meaningful decrease in negative emotions. The difference between the performance of experimental group and control group, is close to a meaningful level. Besides, in experimental group, results show a meaningful relation between the difference of pre-and post test scores of positive emotions and performance.

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi'nde, önemli bir yer tutan performans kavramının, olumsuz geribildirimden nasıl etkilendiğini; duyguların ve duygu düzenleme eğilimlerinin bu süreci nasıl etkilediğini incelemektir. Zor, ancak keyifli geçen bu araştırma sürecinde, bana destek olan hocalarıma ve yakınlarıma teşekkürlerimi sunmak istiyorum.

Bilgi ve deneyimleriyle sağladığı desteğin yanı sıra, bana verdiği manevi desteği de hiçbir zaman unutmayacağım, sevgili hocam, danışmanım Doç. Dr. Pınar Ünsal'a,

Tez İzleme Komitemde bulunmayı kabul eden Doç. Dr. Alev Torun'a,

Her fırsatta bana moral veren, destek olan Yard. Doç. Dr. İlknur Özalp Türetgen'e,

Doktora öğrenimim boyunca benden yardım ve desteğini hiç esirgemeyen Prof. Dr. Tülay Bozkurt'a,

Birinci çalışmanın veri analizlerinde bana yardım eden Prof. Dr. Tekin Akgeyik'e,

Ders dışı zamanlarında bana vakit ayırarak, ilgi ve istekle araştırmaya katılan tüm öğrencilerime,

Ve tüm bu süreç boyunca, zorlandığım her dönemde, bana her türlü desteği veren annem Şeyma Oktuğ'a, ablam Melis Oktuğ Zengin'e, İbrahim Zengin'e ve şu an aramızda olmayan, ama desteğini hep kalbimde hissettiğim babam Yenal Oktuğ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLoların LİSTESİ	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1
I. PERFORMANSA YÖNELİK GERİBİLDİRİM SÜRECİ.....	4
A. GERİBİLDİRİM	4
1. Geribildirim Türleri.....	5
a) Olumlu Geribildirim	6
b) İlmıllı Geribildirim.....	7
c) Olumsuz Geribildirim	8
2. Geribildirim Süreci.....	10
a) Verimli Geribildirim Süreci	10
b) Yapıcı ve Yıkıcı Geribildirim Süreci	12
c) Geribildirim Sürecinde Alıcı ve Kaynağın İlişkisi.....	13
B. GERİBİLDİRİM-PERFORMANS İLİŞKİSİYLE İLGİLİ	
YAKLAŞIMLAR	14
1. Performans Olgusu.....	14
2. Geribildirim-Performans İlişkisinin Niteliği.....	16
3. İlgili Yaklaşımlar	17
a) Performans ve Öğrenme Yönelimi	19
b) Geribildirim- Performans İlişkisinde Önleme ve Teşvik Odaklılık	21
C. GERİBİLDİRİMİN ALIMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	23
1. Bireysel Faktörler.....	23
a) Depresyon Eğilimi	24
b) Narsisizm	25

c) Öz Saygı ve Öz Yeterlilik	26
2. Örgütsel Kapsamda Değerlendirilebilecek Faktörler	29
a) Geribildirim Kültürü	30
b) Yönetisel Tutum	31
II. GERİBİLDİRİM SÜRECİNDE DUYGU DÜZENLEME EĞİLİMLERİ.	32
A. DUYGU DÜZENLEME KAVRAMI	32
B. DUYGU DÜZENLEMEDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER	34
1. Sistematik Bireysel Farklılıklar	34
2. Duygusal Zeka	35
C. DUYGU DÜZENLEME EĞİLİMLERİ	36
1. Bilişsel Yeniden Değerlendirme	38
2. Duygu Dışavurumunu Bastırma	39
3. Bilişsel Yeniden Değerlendirme ve Duygu Dışavurumunu Bastırma Eğilimlerinin Karşılaştırılması	40
D. DUYGU DÜZENLEME EĞİLİMLERİ ve GERİBİLDİRİMİN PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ	43
1. Duygu Düzenlemeyi Harekete Geçiren Faktörler	43
2. Geribildirim Performans Üzerindeki Etkisinde Duygu Düzenleme Eğilimlerinin Biçimlendirici Rolü	44
III. ÇALIŞMA 1: OLUMSUZ GERİBİLDİRİM VERME SÜRECİNDE DUYGU DÜZENLEME EĞİLİMİNİN PERFORMANSA YÖNELİK ETKİSİNİN DENEYSEL BİR ÇALIŞMAYLA İNCELENMESİ	47
A. AMAÇ VE HİPOTEZLER	47
B. ARAŞTIRMA MODELİ	48
C. YÖNTEM	49
1. Katılımcılar	49
2. Veri Toplama Araçları	49
3. Uygulama	52
D. BULGULAR	54
E. BİRİNCİ ÇALIŞMADA ELDE EDİLEN SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	60

IV. POZİTİF VE NEGATİF DUYGULAR, DUYGU DÜZENLEME, PERFORMANS VE İLERİ BESLEME GÖRÜŞMESİ.....	62
A. POZİTİF DUYGULAR	64
1. Pozitif Duygular ve Duygu Düzenleme Eğilimi	66
2. Pozitif Duygular ve Performans	67
B. NEGATİF DUYGULAR	68
1. Negatif Duygular ve Duygu Düzenleme Eğilimi	69
2. Negatif Duygular ve Performans	71
C. İLERİ BESLEME GÖRÜŞMESİ.....	72
V. ÇALIŞMA 2: OLUMSUZ GERİBİLDİRİM VERME SÜRECİNDE ‘İLERİ BESLEME GÖRÜŞMESİ’ NİN DUYGU DIŞAVURUMUNU BASTIRMA EĞİLİMİ GÖSTERENLERİN POZİTİF-NEGATİF DUYGU DURUMLARI VE PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DENEYSEL BİR ÇALIŞMAYLA İNCELENMESİ	75
A. AMAÇ VE HİPOTEZLER	75
B. ARAŞTIRMA MODELİ	77
C. YÖNTEM.....	78
1. Katılımcılar	78
2. Veri Toplama Araçları	78
3. Uygulama	80
D. BULGULAR.....	81
E. İKİNCİ ÇALIŞMADA ELDE EDİLEN SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	87
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	88
KAYNAKÇA	101
EKLER.....	145
EK 1 Emotion Regulation Questionnaire (ERQ).....	145
EK 2 Duygu Düzenleme Anketi.....	146
EK 3 Muğlak Zeka Testi	148

EK 4	Görsel Uzamsal Zeka Testi.....	150
EK 5	Pozitif-Negatif Duygu Ölçeği.....	154
EK 6	Feed Forward Interview	155
EK 7	İleri Besleme Görüşmesi.....	156
EK 8	Revize Edilmiş İleri Besleme Görüşmesi.....	157
	ÖZGEÇMİŞ.....	158

TABLoların LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1 Birinci Çalışmada Yer Alan Grupların Performans Puanlarının Ortalamaları.....	55
Tablo 2 Duygu Dışavurumunu Bastırma ve Bilişsel Yeniden Değerlendirme Eğilimli Grupların Performans Puanları Arasındaki Fark.....	56
Tablo 3 Duygu Dışavurumunu Bastırma ve Bilişsel Yeniden Değerlendirme Eğilimli ve Olumsuz Geribildirim Alan Grupların Performans Puanları Arasındaki Fark.....	57
Tablo 4 Duygu Dışavurumunu Bastırma ve Bilişsel Yeniden Değerlendirme Eğilimli ve İlmli Geribildirim Alan Grupların Performans Puanları Arasındaki Fark.....	58
Tablo 5 Duygu Dışavurumunu Bastırma Eğilimli Olumsuz ve İlmli Geribildirim Alan Grupların Performans Puanları Arasındaki Fark.....	59
Tablo 6 Bilişsel Yeniden Değerlendirme Eğilimli Olumsuz ve İlmli Geribildirim Alan Grupların Performans Puanları Arasındaki Fark.....	60
Tablo 7 İkinci Çalışmada Yer Alan Gruplar.....	82
Tablo 8 Deney ve Kontrol Gruplarının Pozitif Duygu Durumu Ön Test Son Test Uygulamalarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistiki Değerler.....	83

Tablo 9	Deney ve Kontrol Gruplarının Negatif Duygu Durumu Ön Test Son Test Uygulamalarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistiki Değerler.....	84
Tablo 10	Deney ve Kontrol Gruplarının Performanslarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistiki Değerler.....	85
Tablo 11	Deney Grubunun Son Test Pozitif Duygu Durumu, Son Test Negatif Duygu Durumu, Pozitif Duygu Durumundaki Ön Test ve Son Test Uygulamaları Arasındaki Farkın Düzeyi ile Performans Testinden Aldığı Puan Arasındaki Korelasyonlar.....	86

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

		Sayfa
Şekil 1	Duygu Üretme Düzlemi.....	38
Şekil 2	Muğlak Zeka Testi Örnek Madde.....	52
Şekil 3	Görsel Uzamsal Zeka Testi Örnek Madde.....	53
Şekil 4	Çekirdek Sistem ve Kontrol Sistemi.....	64

GİRİŞ

Performans olgusu, rekabetin hızla önem kazandığı günümüz toplumunda, her alanda karşımıza çıkabilmekte, performansın geliştirilmesi konusunda yapılan çalışmalar, farklı disiplinlerden araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Performans değerlendirme süreci ise, bu gelişimin temel unsurlarından biri olarak görülmektedir. Performansın değerlendirilmesi, özenle yürütülmesi gereken bir süreç olmakla birlikte, değerlendirme sonucunun performansı sergileyene aktarılması, başka bir deyişle geribildirim verilmesi de, üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konudur.

Bir kişinin işini ne derece iyi yaptığı konusunda bilgilendirilmesi, performansını geliştirmesi için gerekli görülmekte, ancak, kişinin moralini bozacak biçimde verilen, yıkıcı bir geribildirim, kişinin hiç bilgilendirilmemesinden daha kötü sonuçlara yol açabileceği düşünülmektedir (Telman & Ünsal, 2004). Geribildirim olumsuz olduğu durumlarda, bir sonraki performansın olumsuz geribildirimden etkilenmemesini sağlamak, bireyin hata ya da eksiklerini düzelterek gelişimini sürdürebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Olumsuz geribildirim ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bir kısmı, geribildirimi alan kişinin bireysel özelliklerinin etkisini vurgulamıştır (örn., Swann & Read 1981; Zeigler-Hill, Myers & Clark, 2010). Bu bağlamda, geribildirimi veren kişinin dikkat etmesi gereken hususlar incelenirken, geribildirimi alan bireyin özelliklerinin de gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Bu özellikler, bireyin bir önceki performansı hakkında aldığı bilginin, bir sonraki performansı üzerindeki etkisini şekillendirmektedir. Örneğin, kaygı düzeyi yüksek olan bireyler, olumsuz geribildirim sonrasında, kaygı düzeyi düşük olan bireylere nazaran daha düşük performans sergilemektedirler (Thompson, Webber & Montgomery, 2002).

1990 yılı sonrasında, psikoloji araştırmaları, insanın duygusal tepkilerini kontrol etme sürecini ifade eden, duygu düzenleme (emotion regulation) kavramı üzerine yoğunlaşmaya başlamıştır (örn., Gross, 1998; Ochsner & Gross, 2005, McLeod & Bucks, 2011). Duygu düzenleme kavramını geribildirim sürecinde

inceleyen Raftery ve Bizer (2009), bireyin baskın olarak kullandığı duygu düzenleme yönteminin, olumsuz geribildirim bilişsel performans üzerindeki etkisini biçimlendirdiğini ortaya koymuştur. Olumsuz geribildirim alınması durumunda, bireysel özelliklerin performansı ne şekilde etkilediği incelenirken, duygu düzenleme eğilimlerinin de dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir.

Örgütsel davranış, hem örgütün insan davranışları üzerindeki etkisini, hem de insan davranışlarının örgüt üzerindeki etkisini incelemektedir. Örgütsel koşulların çalışanın duygularını nasıl etkilediği, buna karşılık, çalışanın duygularının örgütsel koşulları ne şekilde etkilediği, araştırılması gereken, karşılıklı bir etkileşim olarak görülmektedir (Brief & Weiss, 2002). Bu karşılıklı etkileşim çerçevesinde, çalışanın performansından haberdar edilmesi önemli bir süreçtir. Geribildirim, özellikle olumsuz olduğu durumlarda, çalışanda olumsuz bir duygu durumuna yol açabileceği, gelecekteki performansını etkileyebileceği ve bu etkinin, örgütsel başarıda rol oynayan bir etken olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, olumsuz geribildirim verilmesi gereken durumlarda, çalışanın duygu durumu ve gelecekteki performansı açısından, olumsuz etkilerin en az düzeye indirilmesi için neler yapılabileceği, endüstri ve örgüt psikolojisi alanında incelenmesi yararlı olan bir konudur. Bu tez çalışmasında yapılan araştırmaların, olumsuz geribildirim sürecinde etkili olan bireysel faktörlerden bazılarına değinmesi, olumsuz geribildirim etkilerini azaltmak için bir uygulama ortaya koyması, bu sayede geribildirim sürecinin örgütsel verimliliğe olumsuz etkilerini önlemek için seçenek sunması bakımından, endüstri ve örgüt psikolojisi alanına katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

Tez çalışmasında, öncelikle, bireylerin sahip oldukları duygu düzenleme eğilimlerinin, onların olumsuz geribildirim sonrasındaki performanslarını ne şekilde etkilediği incelenecektir. Daha sonra, bu etkiyi, olumsuz geribildirim sonrasındaki performansa katkıda bulunur hale getirmenin mümkün olup olmadığı araştırılacaktır. Bu bağlamda, tez çalışması kapsamında iki ayrı çalışma yapılmıştır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde, performansa yönelik geribildirim sürecinin özelliklerine değinilecek, geribildirim türleri üzerinde durulacaktır. Geribildirim performansa olan ilişkisi, konuyla ilgili yaklaşımlar çerçevesinde

aktarılabilmektedir. Geribildirim alımını etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ayrı boyutta incelenecektir. Tez çalışmasının ikinci bölümünde, duygu düzenleme eğilimlerinin, geribildirim sürecinde oynadığı rol üzerinde durulmuş, duygu düzenleme yöntemlerine değinilmiştir. Duygu düzenleme eğilimleri ile olumsuz geribildirim arasındaki ilişkiden de söz edilmiştir. Tezin üçüncü bölümü, araştırma kapsamında yapılan birinci çalışmayı içermektedir. Bu çalışmada, olumsuz geribildirim verme sürecinde duygu düzenleme eğilimlerinin performansa yönelik etkisi incelenmiştir. Dördüncü bölümün konusu, negatif ve pozitif duygular olarak belirlenmiştir. Motivasyonel görüşme tekniklerinden biri olan ve araştırma kapsamında uygulanan İleri Besleme Görüşmesi ise, beşinci bölümün konusudur. Tezin altıncı bölümü ikinci çalışmayı içermektedir. Bu çalışmada, belli bir duygu düzenleme eğilimi gösteren bireylere, olumsuz geribildirim verme sürecinde, İleri Besleme Görüşmesi uygulanarak, bu uygulamanın pozitif-negatif duygu durumu ve performans üzerindeki etkileri incelenmiştir.

I. PERFORMANSA YÖNELİK GERİBİLDİRİM SÜRECİ

Bu bölümde, performans değerlendirmede önemli bir rol oynayan geribildirim süreci ayrıntılarıyla işlenecektir.

A. GERİBİLDİRİM

Geribildirim, en genel anlamıyla, bireyin geçmişteki davranışıyla ilgili aldığı bilgidir. Hali hazırdaki performans ile istenen performansın karşılaştırılmasına fırsat verir (Poulos & Mahony, 2008). Geribildirim, psikoloji ve eğitim alanlarının yanı sıra, örgütsel davranış alanında da önemli bir yer tutmakta, araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Bu ilgi, geribildirim insanın tutum ve davranışları üzerinde birçok etkiye sahip olduğu gerçeğinden gelmektedir.

Geribildirim en uygun tanımı konusunda henüz fikirbirliği olmamasına rağmen, mevcut performans artırılmasında etkili bir araç olduğu araştırmacılar tarafından kabul görmektedir (Chase & Houmanfar, 2009). Literatürdeki tanımlara bakıldığında, açıklamaların temelde üç kavram üzerine kurulduğu görülmektedir. Bunlar, geribildirimi bilgi olarak, tepki olarak ya da hem bilgi hem tepki içeren bir döngü olarak açıklayan tanımlardır (akt. Van de Ridder, Stokking, McGaghie & TenCate 2008).

Bireylere geribildirim sağlamak, karmaşık ve çok yönlü bir süreçtir. Performans geribildirimi ile çeşitli davranışsal ve tutumsal sonuçlar arasındaki ilişki de aynı şekilde karmaşıktır ve hala tam olarak anlaşılmamıştır. Performans geribildiriminin, tutumlar ve performans üzerindeki etkisi yüzyıldır araştırılıyor olmasına rağmen, hala geribildirim süreci ile ilgili öğrenilecek çok şey vardır (Alder, 2007).

1. Geribildirim Türleri

Geribildirim olumlu ya da olumsuz olması, geribildirim incelenmesi gereken en önemli özelliklerindendir. Geribildirim, ister olumlu, ister olumsuz olsun, her iki şekilde de önemlidir. Ancak insanların olumlu ve olumsuz geribildirime tepkileri birbirinden çok farklı olmaktadır. Araştırmalar, geribildirim yönünün, bireyin geribildirim arayışını doğrudan etkilediğini göstermektedir (Audia & Locke, 2003). Olumsuz geribildirim alıcı tarafından daha az aranır olmakla birlikte, aynı zamanda verilmesi de kolay olmamaktadır.

Bazı durumlarda olumsuz geribildirim bilgisi, olumlu geribildirim bilgisine göre, daha düşük düzeyde kullanışlı bilgi içerebilmektedir (Bernard, 2002). Geribildirim öncelikli amacı, davranışların yeniden düzenlenmesidir (Tata, 2002). Davranışın yeniden düzenlenmesi, davranış değişikliğinin başlatılması ve istenen hedefe yönelmesini içermektedir. Belli bir sonuç hedeflenmişse, olumsuz geribildirim bu sonuca giden yoldan sapmayı engelleyebilmekte, ancak eğer varılacak sonuç belirsizse, o zaman, olumlu geribildirim başlangıç noktasından hareket edilmesini sağlayabilmektedir. Hangisinin kullanımının uygun olduğu, odak noktasının ne olduğuna bağlıdır (Huitt, 2004). Odak noktasının işlevi, başlangıç noktasından hareket etmek, ya da istenilen sonuç yönünden sapmayı engellemek şeklinde olabilmektedir. Geribildirim genellikle dışsal kaynaklardan geldiğine, davranış değişikliğinin, dışsal kaynaklı pekiştirici ya da cezalandırıcının uygulamalarıyla gerçekleştiğine inanılmaktadır. Ancak bunlar, bireyin kendisi tarafından da uygulanabilmektedir (Lawrence & Wiswell, 1995). Geribildirimi veren kişinin ne söylediğinden daha önemli olan bir nokta ise, bunu nasıl söylediğidir. Geribildirimi ustalıkla verebilen biri, geribildirimi alan kişiyi, değiştiremeyeceği unsurlardan dolayı suçlamaktan kaçınmaktadır.

a) Olumlu Geribildirim

Olumlu geribildirim, kişinin kendisiyle ilgili pozitif yönde bilgiler içermekte ve olumsuz geribildirime nazaran daha kolay kabul edildiği düşünülmektedir. Geribildirim literatüründe, bireyin olumlu ve olumsuz geribildirimini kabullenışı, öz-saygı düzeyi ile ilişkilendirilmiş, öz-saygısı düşük bireylerin, olumlu geribildirime karşı dahi, kendi öz-imaıları ile uyumsuz olmasından dolayı, daha temkinli davrandıkları öne sürülmüştür (Brown, Collins & Schmidt, 1988).

Stake (1982), yaptığı araştırmada, olumlu ve olumsuz geribildirim etkilerini incelemiş, etkili faktörlerin, afektif ve kognitif olmak üzere düzlemin iki kutbuna yerleştirilerek kavramlaştırılmasının yararlı olacağı sonucuna varmıştır. Düzlemin kognitif ucunda yer alan (örneğin, kendini değerlendirme) ve gelecekteki performans için çıkarımlar oluşturan değişkenler, olumlu ve olumsuz geribildirimden etkilenmekte, bireyin sonraki davranışları üzerinde de etkili olmaktadır. Ancak geribildirim, yalnızca bilgi transferi içeren kognitif bir süreç olarak kabul edildiğinde, geribildirim motivasyon ve inançlarla olan etkileşimi göz ardı edilmiş olmaktadır (Nicol & Macfarlane-Dick, 2006). Düzlemin afektif kutbunun da dikkate alınması, duyguların etkilerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Olumlu geribildirim, bireyin kendisi ile ilgili olumlu iletiler içermektedir. Bireyin takdir edilmesi, kendisiyle ilgili basit bir bilgi aktarımı olmanın ötesine geçmektedir. Olumlu geribildirim, performansın beklentiyi karşıladığını veya geçtiğini göstermekte, iletilen kişiye karşı takdir, övgü ve yüceltmeyi de içinde barındırmaktadır (Algül, 2007). Takdir ve yüceltme, kişilerarası ilişkilerde olduğu gibi, iş yaşamındaki performans üzerinde de etkilidir. Koestner, Zuckerman ve Koestner (1987), yaptıkları çalışmada, bireylerin bir görevi yerine getirirken becerilerine yönelik takdir aldıklarında, takdir almayan gruba nazaran daha yüksek içsel motivasyona sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Daha sonra bu bireylere daha zor bir görev verilmiş ve takdir almayan gruba nazaran daha yüksek performans sergiledikleri görülmüştür. Bireylerin sahip oldukları özelliklerle ilgili geribildirim almalarının, onların kendileriyle ilgili görüşlerini etkileyeceği, bunun da

gösterecekleri performans üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bireylerin kendileriyle ilgili farklı alanlarda aldıkları geribildirimden nasıl etkilendiğini senaryo tekniği ile araştıran bir çalışmada, Kim, Diekmann ve Tenbrunsel (2003), beceri ve dürüstlük özellikleriyle ilgili olumlu ve olumsuz geribildirim, katılımcıların bir sonraki görev performansındaki işbirlikçilik ve rekabetçilik düzeyleri ile ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, sahip olduğu becerilerle ilgili olumsuz geribildirim alan katılımcılar, sonraki görevde en düşük düzeyde rekabetçi tutum sergilerken, dürüstlük ile ilgili olumlu geribildirim alan katılımcılar en yüksek düzeyde işbirliği sergilemişlerdir.

b) İlmli Geribildirim

Raftery ve Bizer (2009), olumsuz geribildirim ile performans arasındaki ilişkide duygu düzenleme stratejilerinin etkisini inceledikleri çalışmalarında, katılımcıların bir kısmına olumsuz geribildirim verirken, diğer kısmına ılımlı geribildirim vermişlerdir. İlmli geribildirim verilen gruptakilerin, başarısızlık hissi yaşamamalarını sağlamak için, tüm katılımcıların performans ortalamasının biraz üstünde oldukları söylenmiştir. Böylece, bu gruptaki katılımcılara olumsuz olmayan, ancak en düşük düzeyde olumlu kabul edilebilecek bir geribildirim verilerek, olumsuz geribildirim alan gruptan ayrılmış, araştırma kapsamında ılımlı geribildirim grubu oluşturulmuştur.

Öğrencilerle yapılan çalışmalarda, kendini başarılı hisseden öğrencilerin, derse karşı ilgilerinin ve kendi yeteneklerine dair inançlarının arttığı gözlenmektedir (Akt. Yaman & Öner, 2006). Bu artış, ortaya koyacağı performans üzerinde de etkili olmaktadır. Bireyin, olumlu geribildirim aldığında kendini başarılı, olumsuz geribildirim aldığında ise başarısız hissedeceği düşünülmektedir. Yapılan araştırmalarda, başarı ya da başarısızlık hissinin meydana getireceği etkiyi ortadan kaldırmak için ılımlı geribildirim verilmesinin yararlı olacağı görülmektedir.

c) Olumsuz Geribildirim

Olumsuz geribildirim, kişinin düşük performans gösterdiği alanlara yönelik bilgiyi niteleyen, söz konusu alanlardaki eksiklikleri giderme amacını taşıyarak davranışsal ve teknik gelişmeyi öngören bilgi olarak ifade edilmekte; bu bağlamda kişiye dönük eleştirel ancak yapıcı bilgi kümesi anlamında kullanılmaktadır (Kaymaz, 2007). Olumsuz geribildirim, geribildirimi alan bireye, hedefe tam olarak ulaşamadığını bildirirken, aynı zamanda da düzeltici önlemlerin alınmasını sağlamaktadır (Eren, 2007). Hedeften uzaklaşmayı engellemek ve ulaşmak istenen hedefe yönelmek, kuşkusuz ki başarı artışını beraberinde getirecektir. Ancak olumsuz geribildirim, kimi zaman alıcının üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmekte, düzeltici amacına ulaşamayabilmektedir. Bu etkiler çok değişken olmakla birlikte, kişiden kişiye, durumdan duruma da kolaylıkla değişebilmektedir.

Olumsuz geribildirim yaratabileceği etkiler, birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. McGroarty ve Baxter (2007), yaptıkları çalışmada, katılımcılara bir film izlettikten sonra, filmle ilgili bazı soruları yanıtlamalarını istemiş ve katılımcıların bir kısmına yanıtlarıyla ilgili olumsuz geribildirim verirken, bir kısmına da nötr sonuçlar vermiştir. Geribildirim sonrasında katılımcılara yeniden sorular sorulmuştur. Bulgulara bakıldığında, olumsuz geribildirim alan grubun, yanıtlarında daha fazla tereddüt yaşamış, daha yüksek durumsal kaygı bildirmiş ve görüşmenin zorluk derecesini daha yüksek olarak belirtmiş olduğu görülmektedir. Olumsuz geribildirim, nötr geribildirime nazaran, katılımcılar üzerinde daha olumsuz etkiler yarattığı düşünülmektedir.

Günümüzde bireylerin sergiledikleri performansın artırılması, verimli çalışmalarının sağlanması, kişisel gelişimlerinin desteklenmesi, her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Bireylerin gelişiminin önemli parçalarından biri de, zamanında ve uygun geribildirim alabilmeleridir. Olumsuz geribildirim iletilmesinden kaçınılması, kişinin performansını -öyle olmadığı halde- kabul edilebilir olarak algılamasına neden olabilmektedir. Eğer gelişime ihtiyaç olduğuna dair bir işaret olmazsa, birey gelişmek için yeterince motive olamamaktadır.

Olumsuz geribildirim verilmesinden kaçınılması, söz konusu alandaki sorunun devam edeceği anlamına gelmektedir (Sawyer, Hollis-Sawyer & Pokryfke, 2002). Olumsuz geribildirim aynı zamanda, bazı davranış değişikliklerinin olmasının arzu edildiğini de göstermektedir (Fedor, Maslyn, Davis & Mathieson, 2001). Kuşkusuz bu değişiklikler, olumlu yönde bir gelişim için arzu edilmektedir. Ancak alıcının durumu bu şekilde algılaması, her zaman mümkün olmayabilmektedir. Bir kişinin performansı değerlendirilirken, kişi olumsuz geribildirim aldığı takdirde, bunu reddetme eğilimine girebilmektedir. Olumsuz geribildirimden istenmemesinin başlıca nedenleri, olumsuz geribildirimden bireyin özsaygısını ve yeterlilik duygusunu tehdit etmesidir (Audia & Locke, 2003). Bireylerin hangi koşullar altında, olumsuz geribildirimden kaçınmak yerine, ondan yararlanabileceklerinin araştırılması, gerek bireylerin kişisel gelişimleri açısından, gerekse endüstri ve örgüt psikolojisi açısından, önem taşımaktadır.

Ilgen ve Davis (2000) oluşturdukları araştırma modelinde, olumsuz geribildirim, performans hedefi, çaba ve performans düzeyi ile ilişkisini araştırmış, algılanan performans düzeyi, nedensel yüklemeler, duygu durumu, genel yöntem ve davranış stratejisinin ilişkideki etkilerini incelemiştir. Aynı zamanda modelde yer alan öz-yeterlilik, hedefe yönelim, öz-düzenleme odağı ve geçmiş performansın değişkenler üzerindeki etkileri de ele alınmış, olumsuz geribildirim vermenin, geribildirim verecek kişilere farkında olmaları gereken bir sorumluluk getirdiği ortaya konmuştur. Performansı düşük olan bireyler, istenen performans ile hali hazırdaki performansları arasında bir boşluk olduğundan haberdar olmaları halinde, bu boşluğu doldurmak için çaba ve zaman harcamaya yönelebilmektedirler. Ancak, bireyleri bu boşluktan haberdar etmek aynı zamanda da risklidir. Geleceğe yönelik öğrenme hedeflerini etkileyebileceği gibi, negatif yönde bir öz-yeterlilik oluşumunu da destekleyebilmektedir (Gervay, Igou & Tropem, 2005). Bireyler, olumsuz geribildirim karşısında öz-yeterliliklerinde bir düşüş yaşayabilmekte, bu da gelecekte benzer görevlerde zayıflatıcı etkilere neden olabilmektedir. Hatta bazı durumlarda bu zayıflama tüm görevlere de genellenebilmektedir. Örgütlerde, olumsuz performans geribildirim alan çalışanların, anti-sosyal davranışlar içeren hedeflere yönelmesinin mümkün olabileceği düşünülmektedir (O'Leary-Kelly & Newman, 2003).

Olumsuz geribildirim bilgisinin kişileri incitebileceği; eleştirinin, başarısızlığı işaret eden değerlendirmelerin üzüntü, kendini suçlama ve hayal kırıklığı ile sonuçlanabileceği belirtilmektedir (Bernichon, Cook & Brown, 2003). Olumsuz geribildirim veren kişinin sorumluluğu, ilettiği mesajı, bireyin gelecekte daha iyi performans gösterme olasılığını olumsuz etkilemeyecek bir şekilde vermektir (Ilgen & Davis, 2000). Yapılan araştırmalar, olumsuz geribildirim etkisinin, olumlu geribildirim etkisinden daha karmaşık bir örüntüye sahip olduğunu ve olumsuz geribildirim verilen tepkilerin bireye özel olduğunu göstermektedir (King, Shrodt & Weisel, 2009). Buna bağlı olarak, geribildirim sürecinin dikkatlice planlanması gereken bir süreç olduğu, olumsuz geribildirim verilmesi gereken durumlarda bireyin bundan olumsuz etkilenmemesi için neler yapılabileceği konusunda daha fazla araştırma yapılması gerektiği düşünülmektedir.

2. Geribildirim Süreci

Geribildirim olumlu ya da olumsuz olduğu durumlarda, geribildirim veren denetim altında tutabileceği bazı unsurlar, geribildirim sürecinin ve geribildirim birey üzerinde yarattığı etkinin oluşumunda rol oynamaktadır. Buna bağlı olarak, geribildirim ardından bireyin sergileyeceği tutum ve davranışlar da etkilenmektedir. Sürecin sağlıklı olması için, geribildirim veren kişinin sürecin işleyişi hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

a) Verimli Geribildirim Süreci

Geribildirim ile ilgili ilk araştırmalar, sadece geribildirim varlığı ya da yokluğuna odaklanmış, onun karmaşıklığını göz ardı etmiştir. Bu odaklanma, geribildirim tam olarak anlaşılmasını güçleştirmiş, ancak yine de sonradan gelen araştırmalar, geribildirim karmaşıklığını ve çok boyutluluğunu ortaya koymuştur. Geribildirim çok yönlülüğü ile ilgili yapılan çalışmalar, geribildirim performans

üzerindeki etkisinin değişken olduğunu göstermiştir. Vollmeyer ve Rheinberg (2005), geribildirim performans üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, minimum düzeyde bilgi içeren bir geribildirim verilmesi durumunda bile, katılımcıların verilen görev için kullandıkları stratejiyi daha sistemli bir hale getirdiklerini ve bu sayede bir sonraki performanslarını artırdıklarını ortaya koymuşlardır. Geribildirim belli koşullar altında performansı artırmakta, ancak bazı koşullarda, performansı hiç etkilememekte ya da performansa zarar verici etkisi olmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında, geribildirim kaynağının ve mesajın özellikleri, geribildirim sıklığı ve miktarı gibi bir takım faktörlerin, geribildirimi alan bireyin tutum ve davranışlarını etkilediği görülmektedir. Geribildirim verilmesi sırasında dikkat edilecek bazı hususların, bireylerin sonraki davranışları üzerinde etkili olabileceği ve verimli bir geribildirim süreci sağlayabileceği Anseel, Lievens ve Schollaert'ın (2009) yaptıkları bir çalışmada gösterilmiştir. Tamamladıkları görevle ilgili verilen geribildirim hemen ardından, sergiledikleri performans hakkında kendi görüşleri alınan bireylerin, görüş bildirmeyen bireylerden daha yüksek performans sergiledikleri ortaya konmuştur.

Geribildirim alıcının tepkileri üzerinde etkili olduğu açık olmakla birlikte, ilişki karmaşıktır ve hala tam olarak anlaşılamamıştır (Alder, 2007). Holden ve Stup (2005), verimli geribildirim altı belirgin özelliğini aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

Spesifik Olma: Geribildirim performansın tanınabilir öğeleriyle ya da değerlendirilenin anlayabileceği belli olaylarla ilgili olmalıdır. Mümkünse nesnel bilgiler içermelidir.

Uygun Olma: Geribildirim, performans üzerinde doğrudan etkisi olan tutum ya da davranışlara odaklanmalıdır. Performans ile ilgili olmayan verilerin geribildirimde yeri yoktur.

Güvenilir Olma: Geribildirim güvenilir bir kaynaktan gelmelidir. Kaynak değerlendirilen kişiyi gözlemleyebilecek bir pozisyonda olmalıdır.

Sıklık: Değerlendirilenin performansını şekillendirmesine yetecek sıklıkta olmalıdır. Geribildirimi yılda bir ya da iki kere ile sınırlandırmak çalışanların gelişimi için yeterli olmayabilir. Daha tecrübesiz olanlar daha fazla geribildirime

ihtiyaç duyarlar. Ancak tecrübeli olanların bile motive olmak ve değerli hissetmek için geribildirime ihtiyaçları vardır.

Vakitli Olma: Geribildirim anlamlı olması için, sergilenen performansa yakın bir zamanda olması gereklidir. Özellikle kritik bir olayın hemen ardından geribildirim verilmelidir, aksi takdirde öğrenme hızlı bir şekilde düşmektedir.

Bir Yardım Kaynağı İle Birleştirilme: Geribildirim, değerlendirilenin ne yapacağını merak edeceği ya da bilemeyeceği biçimde sonlandırılmamalıdır. Özellikle olumsuz geribildirim, her zaman, değerlendirilenin gelişim için atacağı olumlu adımların gösterilmesi ile sonlandırılmalıdır.

b) Yapıcı ve Yıkıcı Geribildirim Süreci

Yapıcı geribildirim, zayıf performansı, astın kontrolü dışında olan dış faktörlere (duruma bağlı koşullar gibi); iyi performansı ise içsel faktörlere (astın çabası, yeteneği gibi) bağlamaktadır (London, 1995). Yıkıcı geribildirim, olumsuz geribildirim, kaba, iğneleyici ve saldırgan bir biçimde verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan işle ilgili davranışlardan çok, çalışanın kişisel özelliklerine yöneltilmektedir. Bu da, çalışanda, öfke, gerginlik ve içermeye yol açmaktadır. Baron (1988) yaptığı çalışmada, yapıcı geribildirimi, temel kurallar olan, saygılı olma ve zayıf performansı içsel nedenlere bağlamama kriterlerine uygun geribildirim olarak tanımlarken, yıkıcı geribildirimi bu temel kurallara uymayan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Ayrıca çalışma, yıkıcı geribildirim alanların, daha fazla kızgınlık ve gerginlik bildirdiğini, uyuşmazlık durumunda, direnç ve kaçınmaya daha yatkın hale geldiklerini ortaya koymuştur.

Geribildirimi veren kaynağın algılamaları, tepkileri, geribildirim sağlama niyeti, geribildirim yapıcı mı, yoksa yıkıcı mı olacağını belirlemektedir. Oluşan tüm koşullar sonucunda, geribildirim alıcının üzerinde etkili olmakta, daha sonra kaynak da alıcının davranışlarına tepki vermektedir. Kaynağın tepkileri, kaynağın ihtiyaçlarını etkilediğinde ve kaynakla alıcı arasındaki görev ilişkisini değiştirdiğinde

“döngü” tamamlanmış olmaktadır. Bu, yapıcı geribildirim döngüsü olabileceği gibi, yıkıcı geribildirim döngüsü de olabilmektedir (London, 1995). Olumsuz geribildirim hayal kırıklığını pekiştirdiğinde, alıcının olumsuz davranışlarını şiddetlendirmekte, diğer taraftan, olumlu geribildirim sosyal davranışları ve daha iyi performansı teşvik ettiğinde, karşılıklı dayanışmanın ve cesaretlendirmenin var olduğu bir döngü ortaya çıkarmaktadır.

Yıkıcı geribildirim verildiğinde ortaya çıkan hasarı tamir etmenin yolu, mümkün olduğunca çabuk özür dilemek, aşağılama amacı gütmeyi açıklamaktır. Yıkıcı geribildirim ile özür arasına giren zaman ne kadar fazla olursa, geribildirim alan kişinin duyduğu öfke ve düşmanlık o kadar fazla olabilmektedir (Landy & Jeffrey, 2007).

c) Geribildirim Sürecinde Alıcı ve Kaynağın İlişkisi

Geribildirim sürecinde, geribildirim alan kişinin geliştirmesi gereken bireysel özelliklerinin belirlenmesi, yetersizliklerinin açıkça saptanması beklenen bir durumdur. Ancak, alıcı ve kaynak arasındaki karşılıklı ilişki, bu durumun yaratacağı etkide belirleyici olabilmektedir. Bannister (1986), geribildirim veren kaynak ile alıcının tepkileri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, pozitif ve negatif geribildirim alan bireylerin tepkilerini incelemiş, her iki geribildirim türünde de, kaynağın güvenilirliğinin alıcıların tepkileri üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Kaynak ile alıcının ilişkisinde, kaynağın kişisel özelliklerinin yanı sıra, sahip olduğu amaçlar da önem taşımaktadır.

London (1995) alıcı ve kaynak arasındaki ilişkiye hakim olan üç temadan söz etmektedir: Kontrol, ödül, bağlı olma durumu. Kontrolün hakim olduğu ilişkilerde, bir taraf diğer tarafa göre baskındır. Ödülün hakim olduğu ilişkilerde, bir taraf diğer tarafa ödül için bağımlıdır. Bağlı olmanın hakim olduğu ilişkilerde ise, tarafların birbirine yardım ettiği bir eşitlik durumu vardır. Geribildirim amaçları ve veriliş yöntemleri, ilişkide hakim olan bu üç temaya göre değişir. Genel olarak, geribildirim veren kaynağın amacı, alıcının davranışını, fikirlerini, değerlerini ve performansını

etkilemektir. Kontrolün hakim olduğu ilişkilerde geribildirim yöntemleri tek yönlüdür. Bu da, bilgilendirme, gösterme, değerlendirme ya da öneride bulunmayı içerir. Kontrolün hakim olduğu ilişkilerde amaç, davranışları, tutumları ya da performansı değerlendirmek, öğretmek ya da bu konularda yol göstermektir. Kaynağın birincil niyetinin sonuç (ödül) olduğu durumlarda geribildirim yöntemi isteme, talep etme, etkileme, üstün gelme olmaktadır. Dayanışmanın ağır bastığı ilişkilerde ise, geribildirim yöntemi prensip olarak, her iki tarafa da odaklanan bir görüşme niteliğindedir. Kaynak hem kendi hakkındaki bilgiyi ortaya koyabilmekte, hem de karşı taraftan bilgi isteyebilmektedir. Burada amaç, öneri sunmak ve ikna etmektir (London, 1995). Dayanışma içeren kaliteli bir ast-üst ilişkisinin, performans ile pozitif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir (Golden, Veiga, 2008).

B. GERİBİLDİRİM-PERFORMANS İLİŞKİSİYLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

1. Performans Olgusu

Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir. (Helvacı, 2002) Başka bir tanıma göre ise performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitelik (kalite) olarak ifadesidir (Uygur, 2007).

Performans yönetimi; bireylerin, örgütlerin ya da takımların daha verimli hale gelmesini amaçlar. Bilgi, beceri, gerekli yeterlikler, çalışma ve geliştirme planlarıyla ilgilenir. Amaçlara, koşullara, planlara, anlaşmaya ve geliştirme planlarına bağlı olarak performansı sürekli olarak incelemeyi konu alır. Öğrenme ve geliştirme üzerine odaklanır (Helvacı, 2002).

Performans olgusu günümüzde, gerek bireyler, gerekse örgütler için büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde çalışanların performanslarının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar, performans yönetimi başlığı altında ifade edilmektedir. Performans Yönetimi, bireysel performansın planlanması, bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi, seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi, değerlendirilen bireye performansına ilişkin geribildirim verilmesi, bireye verilen geribildirim doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin karar alınmasında temel oluşturması konularını kapsamaktadır. Performans yönetiminin öncelikli amaçları ise, organizasyonel hedeflerin bireysel hedeflere dönüştürülmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi, değerlendiren ile değerlendirilen arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi, organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması, geribildirim yolu ile bireylerin bilgilendirilmesi, kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime bilgi sağlanmasıdır (Uyarlıgil, 2008).

Performans yönetim sistemi içinde yer alan performans değerlendirme süreci, bir örgütteki çalışanların iş davranışları ve tutumlarını gözleme-izleme ve bu davranışları sorgulamayı kapsamaktadır. Sürecin sonuç aşamalarından olan geri besleme mekanizmasıyla, periyodik olarak bireyin performans düzeyindeki gelişmeler takip edilmektedir. İş gerekleri ve yetenekleri kapsamında bireysel performans düzeyi, çalışanın işyerinde destekleyici iklim yaratma çabalarına katılımı, sorunlu tutum ve davranışlarının boyutu ve etkileri performans değerlendirme sürecinde göz önüne alınması gereken önemli unsurlardır. Rynes, Gerhart ve Parks (2005), yaptıkları literatür incelemesinde, performans değerlendirmenin temel amacının performansı geliştirmek olduğunu ve bunun iki yöntemle gerçekleştirildiğini, bunlardan birinin geliştirici geribildirim verilmesi, diğerinin ise performansın örgütsel ödül ya da cezalarla bağlantılandırılması olduğunu göstermişler, psikoloji alanında yapılan çalışmaların daha çok birinci yöntem üzerinde yoğunlaştığını, diğer disiplinlerin ise (ekonomi gibi) ikinci yöntem üzerinde daha çok çalıştıklarını ortaya koymuşlardır.

Spence ve Keeping'in (baskıda) yaptıkları literatür taraması ise, örgütlerde yapılan performans değerlendirmede, değerlendiricinin üç amacı olduğunu göstermiştir. Bunlar; değerlendirdiği kişiyle iyi bir ilişki kurmak ya da sürdürmek, pozitif imaj oluşturmak ya da sürdürmek, destekleyici örgütsel normlar oluşturmak ya da sürdürmek olarak belirlenmiştir. Süreç, bir yanda örgütsel boyuta sahip iken, öte yanda iş nitelikleri kapsamındaki çalışma standartlarına bağlı olarak, bireyin performansının psikolojik ve sosyal yönden değerlendirilmesini de içermektedir (Akın, 2002).

2. Geribildirim-Performans İlişkisinin Niteliği

Geribildirim-Performans ilişkisini araştıran pek çok çalışma, olumlu ve olumsuz geribildirim performans üzerindeki etkisi hakkında birbirinden farklı, hatta zaman zaman birbiri ile çelişen sonuçlar ortaya koymuştur.

Kluger ve DeNisi'nin (1996), yaptıkları meta-analiz çalışması, olumlu ve olumsuz geribildirim performans üzerindeki etkilerinin karmaşıklığını açık bir biçimde ortaya koymuştur. Meta-analiz, geribildirim performans üzerindeki etkilerini sayısal değerlerle ifade etmek üzere yapılmıştır. SSCI, PsycInfo, National Informational Services kapsamında bulunan ve geribildirim olgusu ile ilgili araştırmalara yer veren 3000 makale taranmıştır. Bu araştırmalardan, en az bir deney grubunun geribildirim dışında başka hiçbir müdahale almadığı, en az bir kontrol grubunun hiç geribildirim almadığı, performansın ölçüldüğü ve her grubun en az 10 kişiden oluştuğu çalışmalar seçilmiş ve meta-analiz 131 çalışma üzerinden gerçekleştirilmiştir. Toplam 12 652 katılımcı, 23 663 gözlem içeren çalışmalardan, 607 (olumlu ya da olumsuz) etki boyutu elde edilmiştir. Çalışmalarda yapılan geribildirim müdahalelerinin, performans üzerinde yarattığı etkilerin % 38'inin olumsuz olduğu görülmektedir. Geribildirim performans üzerinde olumlu etki yarattığı çalışmalarda ise, bu olumlu etkilerin orta düzeyde kaldığı, yoğun bir etki oluşturmadığı gözlenmektedir.

Geribildirim performansla olan tutarsız ilişkisinin nedeni karmaşıktır ve anlaşılması güçtür. Geribildirim inceleyen çalışmalar, mesaj, kaynak ve alıcı öğelerinin, geribildirim sürecinde en önemli rolü oynadıkları konusunda mutabık kalmışlardır (Herold & Fedor, 2003). En fazla öne sürülen ve araştırılan, alıcılar arasındaki farklılıklar olmuştur. Geribildirim teorilerinin çoğu, alıcının geribildirim sürecinde iletiyi algılayan, şekillendiren, talep eden, işleyen, yanıtlayan bir figür olarak öne çıktığını ortaya koymuştur. İnsanların çabalarını, bireysel hedeflerine ulaşabilecekleri şekilde yönlendiren en önemli mekanizmanın ise geribildirim olduğu düşünülmektedir (Senko & Harackiewicz, 2005). Geribildirim ile performans arasındaki ilişkinin açıklanması için, geribildirim alanları arasındaki farklılıkların, geribildirim sürecinin bir ya da daha fazla aşamasını nasıl etkilediğinin düşünülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, bazı geribildirim teorileri, bireylerin kişisel özellikleri ile geribildirim sürecinin basamakları arasındaki bağlantıları açıklamaya çalışmıştır. Bu doğrultudaki araştırmalar, evrensel (kontrol odağı, tanınma ihtiyacı, kendini ayarlama, öz saygı... gibi) bireysel farklılıkların geribildirim iletilisine verilen tepki üzerindeki etkisini göz önüne almıştır. Kontrol odağı, öz saygı gibi bireysel farklılıklar, geribildirim performansla olan düzensiz ilişkisinin bir kısmını açıklayabilmiştir (Renn, 2003).

Geribildirim sürecinde liderin etkisi de araştırılmış ve geribildirim sonrasında ortaya çıkan sonuçlarda, liderin geribildirim sırasındaki tutumlarının da etkili olduğu görülmüştür. Geribildirim verirken hayal kırıklığı sergileyen liderlerin, geribildirim alanları düzeltici davranışlara yönelttiği, kızgınlık sergileyen liderlerin ise, yıkıcı sonuçlara neden olabildiği ortaya konmuştur (akt. Gaddis, Connelly & Mumford, 2004).

3. İlgili Yaklaşımlar

Araştırmacılar, geribildirim ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamak için çeşitli teoriler önermişlerdir (Renn, 2003). Bunlardan biri olan, Carver & Scheier (1982) tarafından performans değerlendirme sürecini incelemek üzere geliştirilen

Kontrol Teorisine (Control Theory) göre geribildirim, bireyin kendini ayarlama sistemi tarafından, mevcut durumun referans noktasıyla tutarlı olup olmadığı konusunda hüküm vermek üzere kullanılır. Eğer geribildirim mevcut durumun, referans noktası ile tutarsız olduğunu ortaya koyarsa, teoriye göre birey, farklılığı azaltmak üzere davranışını yeniden düzenlemektedir. Olumsuz geribildirim alındığında birey, referans noktasıyla bulunduğu nokta arasında bir boşluk hissetmekte, bu boşluğu gidermek için motive olmakta ve bu sayede geribildirim, performans üzerinde etkili olmaktadır.

Motivasyon teorilerinde, geribildirim, hedefler ve içsel motivasyon aracılığıyla performans üzerinde etkili olduğu gösterilmekte; bireyin çalışmasının sonucu hakkında bilgi sahibi olmasının ise, içsel motivasyonunun belirleyicisi olduğu öne sürülmektedir (Renn, 2003). Sözel geribildirim alamadığı durumlarda bireylerin, çevresel ipuçlarını gözlediği ve bunları bilişsel bir işleme tabi tutarak performansları hakkında bilgi çıkarmaya çalıştıkları düşünülmektedir (Ashford & Cummings, 1983).

Locke (1970) çalışmasında, bireyin performansının görev hedeflerinin doğrudan bir sonucu olduğunu, bu hedeflerin ise, bireyin değerleri, bilgisi ve mevcut koşullardaki inançları ile şekillendiğini belirtmiştir. Hedef Belirleme Teorisine (Goal Setting Theory) göre (Locke & Latham, 1990), geribildirim ancak, performansı bireyin hedeflerine bağladığı sürece etkili olabilmektedir. Geribildirim olmadığı durumlarda, hedef belirlemenin performans üzerindeki etkisi azalmakta, diğer yandan, hedef olmadığı durumlarda da, geribildirim performans üzerindeki etkisi azalmaktadır. Hedefe bağlılık ise, bir hedefe ulaşmaya karar verilmesi ve bu hedefe ulaşmak için gösterilen çabadaki istek, kararlılık ve süreklilik olarak tanımlanmaktadır (Hollenbeck, Williams & Klein, 1989). Hedefe bağlılığın mevcut olduğu durumlarda, zorlayıcı hedeflerin, bireyleri daha yüksek bir performansa yönlittiği görülmektedir (Renn, 2003).

Locke ve Latham'ın (1990), geribildirim performans üzerindeki etkisine dair yaptıkları çalışmada ortaya koydukları modele göre, geribildirimi alan birey, geribildirime hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzlukla tepki vermeden veya onu görmezden gelmeden önce, geribildirim, bilişsel ve duygusal bir filtreden geçmektedir. Alıcı,

hakkında olumlu geribildirim verilen faaliyetin, önemli olduğuna inanıyorsa, olumlu geribildirim hoşnutluk yaratmakta ve bu hoşnutluk alıcının performans düzeyini korumasına veya hedef seviyesini artırmasına neden olmaktadır. Aynı modele göre, önemli bir faaliyet hakkındaki olumsuz geribildirim hoşnutsuzluk yaratmakta ve yaşanan bu hoşnutsuzluğun performans üzerindeki etkisi, geribildirimi alan bireyin hedefe olan bağlılığı ve öz-etkinliği doğrultusunda farklılık göstermektedir. Öz-etkinliği yüksek olan ve hedefe bağlılık gösteren bireyler, hedefle ilgili aldıkları olumsuz geribildirim sonucunda bir hoşnutsuzluk yaşadıklarında, daha yüksek hedefler koyarak performanslarını geliştirmektedirler. Bununla birlikte, yüksek hedefleri ve yüksek öz-etkinliği olan bireyler, düşük hedefleri ve düşük öz-yeterlilikleri olan bireylere nazaran, daha uzun süre görevi sürdürmekte ısrar etmektedirler. Hedefe bağlılığın olmadığı durumlarda ise bireylerin, olumsuz geribildirim sonucu hoşnutsuzluk yaşadıklarında, hedefin düzeyini düşürdükleri veya hedeften tamamen vazgeçtikleri görülmektedir (Locke & Latham, 1990).

Geribildirim ile performansın ilişkisini ortaya koymayı hedefleyen çalışmalarda, Hedef Yönelimi Teorisi (Goal Orientation Theory) kapsamında (Dweck, 1986) performans ve öğrenme yönelimleri (performance and learning orientation); Yönetim Odağı Teorisi (Regulatory Focus Theory) kapsamında (Higgins, 1997) ise, önleme ve teşvik odaklılık (prevention and promotion focus) araştırılmaktadır. Aşağıda bu yönelimler kısaca özetlenmiştir.

a) Performans ve Öğrenme Yönelimi

Hedef yönelimi araştırmalarının kökleri, insanların, bir görevi başarmak için sahip olmaları gereken becerilerin, değişmez ya da biçimlendirilebilir olduğu konusundaki inançlarına dayanmaktadır (akt. Gerhardt & Brown, 2006). Becerilerin biçimlendirilebilir olduğuna duyulan inancın, öğrenme isteğini olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Kötü performansın, bireyin kontrolü dışında olan çevresel faktörlere ya da bireyin değiştiremeyeceği, sabit içsel özelliklere -örneğin kısıtlı yetenek- bağlandığı durumlarda, görevden kaçınma davranışlarının; kötü

performansın, değişken olan çaba düzeyine ya da bireyin kontrol edebileceği çevresel faktörlere bağlandığı durumlarda ise, mücadele etme davranışlarının daha fazla olduğu görülmektedir (Ilgen & Davis, 2000).

Dweck (1986) tarafından ortaya koyulan Hedef Yönelimi Teorisine (Goal Orientation Theory) göre, bireyler bir görevi başarmak için, hedefe yönelme biçimleri konusunda tercih yapmaktadırlar. Dweck (1986), iki temel yönelim belirlemiştir. Bunlardan biri, durumla mücadele etme yoluyla becerilerini geliştirmeyi, yetkinlik kazanmayı ön planda tutan, öğrenme yönelimi; diğeri ise, mevcut durumda, kendine uygun yargılar arayıp, olumsuz yargılardan kaçınarak yetkinliğini doğrulamayı ön planda tutan, performans yönelimidir.

Hedefe yönelme biçimi söz konusu olduğunda, insanlar, görevin yapısıyla ilgili izlenimler oluşturmakta ve bu izlenimler, performans düzeyi ile değil, performansın ‘neden’ sergilendiğiyle ilgili inançlarla birleşmektedir. Bu bağlamda, hedefe yönelme konusunda yapılan çalışmalar, bireylerin neyi başarmaya çalıştıklarına değil, ‘neden ve nasıl’ başarmaya çalıştıklarına odaklanmaktadır (Kaplan & Maehr, 2007). Hedef yönelimi, hem bağlamsal bir durum, hem de kişisel bir eğilim olarak kabul edilmekte, görevin başarılması konusunda güdülen amacın, bireyin hedefe yönelimini şekillendirdiği düşünülmektedir. Başka bir deyişle, eğer bilgi ve beceri kazanmanın üzerinde duruluyorsa, görev, birey tarafından öğrenme görevi olarak; eğer görevin değerlendirilmesi ön plana çıkarılıyorsa, performans görevi olarak algılanmaktadır. Eğitim alanında, öğrencilerin öğrenme yönelimi düzeylerinin gösterdikleri performans ile pozitif ilişki içinde olduğu düşünülmektedir (McCollum & Kajs, 2007).

ğrenme yönelimli bireyler, görevi daha iyi yapmanın nasıl mümkün olabileceğine önem verirken, performans yönelimli bireyler, performans sergilediklerinde, yeteneklerini en iyi biçimde sergilemeye ve diğer kişilerle rekabet etmeye önem vermektedirler. ğrenme yönelimli bireylerin, bir eğitim ve öğrenme etkinliğine katılma nedeninin, güçlü bir öğrenme ve bilme arzusu, zihinsel bir etkinlikte bulunma isteği olduğu görülmektedir (Duman, 2000).

Bu iki yönelim, olumsuz geribildirim bireylerde yarattığı etki açısından farklılık göstermektedir. Öğrenme yönelimli bireylerin, olumsuz geribildirim, görevi başarıyla tamamlamak için daha fazla kendini geliştirmeye ihtiyaçları olduğunun bir işareti olarak görme eğiliminde olacakları; performans yönelimli bireylerin ise, olumsuz geribildirim, kendi yeterlilikleri ve değerleri ile ilgili bir yargı olarak görme eğiliminde olacakları düşünülmektedir (Ilgen & Davis, 2000). Özsaygısı düşük olan bir birey, performans yönelimli ise, olumsuz geribildirim aldığı anda, performansı olumsuz yönde etkilenmekte; öğrenme yönelimli olduğu durumlarda ise, olumsuz geribildirim bireyin performansı üzerinde olumlu etki de yaratabildiği görülmektedir. Özsaygılarını geliştirmek amacıyla, öğrenme yönelimli bireyler, kişisel gelişimlerine katkıda bulunabilecek geribildirimler ararken, performans yönelimli bireyler, becerilerini doğrulayacak geribildirimler aramaktadırlar (Ashford, Blatt & VandeWalle, 2003).

Butler (1987) yaptığı çalışmada, bir bireyin gruptaki diğer bireylere göre durumunu değerlendiren bir geribildirim performans yönelimini; rekabeti vurgulamayan, daha az değerlendirici bir geribildirim ise, öğrenme yönelimini geliştirdiğini ortaya koymuştur. Ames ise (1992), yaptığı araştırmada, kişisel gelişime yönelik ödüllerin, öğrenme yöneliminin şekillenmesine, rekabeti vurgulayan ödüllerin ise, performans yöneliminin şekillenmesine yardımcı olduğunu göstermiştir.

b) Geribildirim- Performans İlişkisinde Önleme ve Teşvik Odaklılık

Yönetim Odağı Teorisine (Regulatory Focus Theory) göre (Higgins, 1997), performans sergileme durumunda bireyler, acıyı azaltma ya da keyfi çoğaltma eğiliminde olmaktadır. Başka bir deyişle, ödül kazanma ya da cezadan kaçınma davranışlarına yönelmektedirler. Acıyı azaltma, cezadan kaçınma eğiliminde olanlar, önleme (prevention focus) odaklı, keyfi çoğaltma, ödül kazanma eğiliminde olanlar ise teşvik (promotion focus) odaklı olarak adlandırılmaktadır. Önleme odaklılık, güvende hissetme ihtiyacı, zorunluluk gibi etkenlerle harekete geçmekte ve

içinde bulunulan durum, kaybetme/kaybetmeme tanımlarıyla çerçevelenmektedir. Teşvik odaklılık ise, büyüme, gelişme ihtiyaçlarıyla tetiklenmekte ve durum, kazanma/kazanmama tanımlarıyla çerçevelenmektedir (akt. Kluger, Stephan, Ganzach & HersHKovitz, 2004). Pozitif sonuçlar getiren bir durum, teşvik odaklı bir birey tarafından, pozitif sonuçların varlığı olarak ifade edilebilirken, aynı durum, önleme odaklı bir birey tarafından, negatif durumların yokluğu olarak açıklanabilmektedir. Benzer olarak, negatif sonuçlar getiren bir durum, teşvik odaklı bir birey tarafından, pozitif sonuçların yokluğu olarak tanımlanabilirken, aynı durum, önleme odaklı bir birey tarafından, negatif sonuçların varlığı olarak tanımlanabilmektedir (Kirchler, Hoelzl & Huber, 2010).

Higgins (1997) yaptığı çalışmada, olumsuz geribildirimün teşvik odaklılarda performansı düşürdüğünü, önleme odaklılarda ise performansı yükselttiğini ortaya koymuştur. Higgins'e (1997) göre, önleme odaklı bireyler için kayıpları önlemek daha büyük önem taşırken, teşvik odaklı bireyler için kazanç sağlamak daha büyük önem taşımaktadır. Önleme odaklı bireyler, emniyet ve güvenlikleri ile daha ilgili olduklarından, negatif verilere karşı daha fazla duyarlılık göstermektedirler. Bunun yanında, teşvik odaklı bireylerin motivasyonel sistemlerinin, önleme odaklı bireylere nazaran, negatif verilere karşı daha az duyarlı olduğu görülmektedir (Scholer, Stroessner & Higgins, 2008). Bu bağlamda, önleme odaklı bireylerin olumsuz geribildirimine karşı daha duyarlı olabilecekleri ve performanslarının düşmesine karşı daha fazla önlem alma yoluna gidecekleri düşünülmektedir.

Higgins ile tutarlı olarak, Van-Dijk ve Kluger (2004), önleme odaklı bireylerde, olumsuz geribildirimün, olumlu geribildirimine nazaran, motivasyonu daha fazla arttırdığını; teşvik odaklı bireylerde ise, olumlu geribildirimün, olumsuz geribildirimine nazaran, motivasyonu daha çok artırdığını göstermişlerdir. Levontin (2004) yaptığı çalışmada, önleme odaklı bireylerin aldıkları geribildirim ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiş, önleme odaklı bireylerde, olumsuz geribildirimün, hedefin değerini artırdığını ve hedefe ulaşamama ihtimalini, ortadan kaldırılması gereken bir tehdit haline getirdiğini; olumlu geribildirimün ise, hedefin değerini azalttığını, bu nedenle de hedefe ulaşma çabalarında azalmaya neden olduğunu göstermiştir.

C. GERİBİLDİRİMİN ALIMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İnsanlar, kendileri hakkında bir şeyler öğrenmek, kendi imajlarını doğrulamak ve kendine güvenlerini artırmak için istekli olurlar (London, Smither, 2002). Günümüzde ise bireyler, değişim ve belirsizliğin bulunduğu ortamlarda yaşamak durumundadırlar. Bunun yol açtığı stresi azaltmak için, çevrelerini düzenleme ya da insanlara sorular sorma yoluyla belirsizliğin üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar. Geribildirim, belirsizliği azaltmak isteyen bireyler için bir araç olabilmektedir. Bu bağlamda, geribildirim taşıdığı değerden dolayı, insanlar geribildirim almayı beklemektense, kimi zaman aktif olarak geribildirim almaya çalışabilmektedirler. Bunu yaparken farklı güduları olabilmektedir. Kimisi iyi performansından diğerlerini haberdar etmek isterken, kimisi hatalarını değerlendirebilmek ve kendini geliştirmek için geribildirim almayı isteyebilmektedir (Tayfur, 2006). Literatürde yer alan, geribildirim alımını etkileyen faktörlere bakıldığında, bireysel faktörlerin yanı sıra, bireyin içinde bulunduğu işletme ya da kurumun yapısına dair bir takım örgütsel faktörlerin de etkili olduğu görülmektedir. Aşağıda bu etmenler hakkında bilgi verilmiştir.

1. Bireysel Faktörler

Literatürde olumsuz geribildirim alımını etkileyen faktörlere bakıldığında, alıcı ile ilgili yönler dikkat çekildiği görülmektedir. Bunlar arasında en çok incelenenler, depresyon eğilimi, narsisizm, öz-saygı ve öz-yeterlilik olmuştur. Aşağıda bu konularda yapılan araştırmalar özetlenmiştir.

a) Depresyon Eğilimi

Yapılan çalışmalar, kişiler arası ilişkilerin depresyonun sürekliliğinde rol oynadığını göstermiştir. Olumsuz ilişkiler depresyonun süresini belirlemede rol oynarken, sosyal destek depresyondan çıkma sürecinde rol oynamaktadır. Ayrıca eleştirinin depresyonun nüksetmesinde güçlü bir belirleyici olduğu da görülmektedir (Hooley & Teasdale, 1989). Steketee, Lam, Chambles, Rodebaugh ve Mc Cullouch (2007), yaptıkları çalışmada aile bireylerinin eleştirileri karşısında duyulan rahatsızlık ile kaygı ve depresyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Henüz tüm yönleriyle incelenmemiş olan bir konu ise, depresif bireylerin olumsuz değerlendirmelere, reddedilmeye ya da eleştirilmeye nasıl tepki verdikleridir. Olumsuz geribildirim kabul edilmesi ve uygun biçimde davranışı düzeltmek için kullanılması depresif bireyleri diğer kişilerle ilişkilerinin bozulmasından korurken, bu kişilerin devam eden olumsuz geribildirim arayışları ilişkilerinin bozulmasına ve dolayısıyla depresif semptomlarının devam etmesine neden olmaktadır. Rehman, Boucher, Duong ve George (2008) yaptıkları çalışmada, olumsuz geribildirim arayışının, bireyleri depresyon karşısında daha hassas ve savunmasız hale getirdiğini ortaya koymuşlardır.

Depresif kişilerin eleştiri veya olumsuz geribildirime nasıl tepki verdiklerini belirlemek üzere birçok çalışma yapılmıştır. Örneğin, Swann ve Read (1981), üç aşamadan oluşan araştırmalarının birinci bölümünde, bireylerin kendileri hakkındaki fikirleriyle uyumlu olduğu takdirde, sosyal geribildirim arayışına daha fazla girdiklerini ortaya koymuşlardır. İkinci ve üçüncü bölümünde ise, ilişki içinde oldukları kişilerin, kendi öz imajlarıyla uyumlu olan tepkilerini ortaya çıkarmaya ve hatırlamaya daha eğilimli olduklarını göstermişlerdir.

Yapılan araştırmalar, tutarlılık arayışının, tüm insanlar için en önemli güdülerden biri olduğunu, insanın kendi öz imajını desteklemek ve korumak için motive olduğunu göstermektedir (akt. Spencer-Rodgers, Boucher, Peng & Wang, 2009). Bu bağlamda birey, kendini doğrulayacak türdeki geribildirim aramaktadır.

Bu tür geribildirim kendisi ile ilgili inançlarını da desteklemekte ve geçerli kılmaktadır. Bireylerin kendileri ile ilgili inançları olumlu ya da olumsuz da olsa, her iki koşulda da inançlarını doğrulamaya ve desteklemeye motive olmaktadır. Buna göre, kendisiyle ilgili olumsuz bir öz imaja sahip olanlar, bu olumsuz öz imajlarının başkaları tarafından doğrulanması konusunda motive olmaktadır (Swann & Read, 1981). Bu bağlamda, olumsuz öz imaja sahip olan depresif bireylerin, olumsuz geribildirim istemeleri söz konusu olmaktadır. Depresif bireyler için, olumsuz geribildirim kendini doğrulayıcı ve dolayısıyla bilişsel anlamda tatmin edici olmasından yola çıkıldığında, olumsuz geribildirim aldıktan sonra, depresif bireylerin geribildirim arayan davranışlarının sona ermesi beklenmektedir. Ancak, iki nedenden dolayı bu böyle olmamaktadır. Birincisi, olumsuz öz imajı olan depresif bireyler için hangi miktarda olumsuz geribildirim tatmin edici olduğu bilinmemektedir. İkincisi, olumsuz öz imajı olan depresif bireyler, bir çelişki ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Olumsuz geribildirim doğası gereği olumsuz bilgi içerdiğinden dolayı duygusal anlamda hoş olmayan bir durum yaratmakta ve bu duygusal hoşnutsuzluk olumlu geribildirim ihtiyacı yaratmaktadır. Ancak olumlu geribildirim, olumsuz öz imajı olan depresif bireyler için kendini doğrulayıcı olmamaktadır. Bunun yanı sıra, olumsuz geribildirim bu bireyler için, bilişsel anlamda tatmin edici olsa dahi, duygusal anlamda rahatsız edici olmaktadır (Casbon, Burns, Bradbury & Joiner, 2005). Depresif bireylerin olumsuz geribildirim arayışına eğilimli oldukları ve bundan bilişsel bir tatmin yaşadıkları varsayımını inceleyen Alloy ve Lipman (1992), depresif bireylerin bu eğiliminin, kendini doğrulama ihtiyacından farklı nedenlerinin de olabileceğini ve birçok bilişsel modelin bu eğilimi açıklayabileceğini göstermişlerdir.

b) Narsisizm

Geribildirim kişilik ile olan ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda, narsisizm ile olumsuz geribildirime verilen tepki arasında ilişki olduğu ortaya konmuştur. Narsistik özellikleri yüksek olan bireyler, olumsuz geribildirim ardından en yüksek

düzeyde öfke gösterenler olarak bildirilmiştir (Bushman & Baumeister, 1998). Zeigler-Hill, Myers ve Clark (2010), yaptıkları araştırmada, narsisizmi yüksek olan bireylerin başarısız olma durumunu, narsistik olmayan bireylere nazaran, daha fazla öz-değerleriyle ilişkilendirdikleri, ancak başarılı olma durumunda iki grup arasında böyle bir farklılık gözlenmediğini ortaya koymuşlardır. Bu bulgular, narsistik bireylerin olumsuz geribildirimle karşı, olumlu geribildirimle nazaran, daha hassas olduklarını göstermektedir.

Martinez, Zeichner, Reidy ve Miller (2008), yaptıkları çalışmada, narsisizm ile yer değiştirmiş öfke düzeyi arasındaki ilişkide, geribildirim etkisini araştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda, narsisizm ile yer değiştirmiş öfke arasındaki ilişkinin, bireylere verilen geribildirim geciktirilmesi durumunda, başka bir deyişle, bir süre belirsizlik yaşamaları sağlandığında, olumlu ya da olumsuz geribildirim verilmesi durumlarına nazaran, daha fazla güçlendiği görülmüştür.

Genel olarak, insanlar başarısızlık karşısında olumsuz duygular yaşamaktadır, ancak bu duygular narsisizm düzeyine göre farklılık göstermektedir. Genel olarak araştırmalar, olumsuz geribildirim, narsisizmi yüksek bireylerin sahip olduğu görkemli öz imajı zedelediği yönünde tutarlılık göstermektedir (Akt. Stucke, 2003).

c) Öz Saygı ve Öz Yeterlilik

İnsanlar, öz-saygı düzeylerinden bağımsız olarak, başarısız olmaktansa başarılı olmayı tercih etmekte, ancak öz saygı düzeyleri ile uyumlu bir şekilde başarıya da başarısızlık beklentileri geliştirmektedirler. Aynı zamanda, gelecekteki performans beklentilerini, o anki performanslarına dair aldıkları geribildirimden daha çok, öz saygı düzeyleri ile tutarlı olarak oluşturmaktadırlar (McFarlin & Blascovich, 1981). Yüzyılı aşkın süredir yapılan çalışmalar, öz saygısı yüksek bireylerin olumsuz geribildirim karşısında daha az stres yaşadıklarını ve olumsuz geribildirimle öz saygısı düşük bireylere nazaran daha yapıcı tepkiler verdiklerini bildirmektedir (akt. Meagher & Aidman, 2004).

Geribildirim olumlu ya da olumsuz olmasının yanı sıra, geribildirim verilen tepkide, bireylerin genel anlamda kendilerini algılayışları da etkili olmaktadır. Bireylerin, kendilerini algılayışları ile uyumlu olan geribildirim kabul etmeye daha yatkın oldukları görülmektedir (Anseel & Lievens, 2006). Bu görüş, literatürde olumsuz geribildirim ile özsaygı arasındaki ilişkiyi inceleyen teorilerden biri olan öz-tutarlılık (Self-consistency Theory) teorisine (Aronson, 1999) dikkat çekmektedir. Bu teoriye göre bireyler, kendileri hakkında tutarlı görüşleri sürdürmek istemekte ve kendi öz imajlarını doğrulayan geribildirimleri tercih etmektedirler. Bu ilişkiyi inceleyen başka bir teori ise öz-onama (Self-affirmation theory) teorisidir (Steele, 1988). Bu teori, tutarsız görüşlerden doğan gerilimin değil, bütünlük duygusuna yönelik algılanan tehditin temel alınması gerektiğini öne sürmektedir. Birey, zihnindeki öz imajını farklı yansıtacak bir durumla karşılaştığında, tutarsızlığı gidermeye değil, bütünlüğünü korumaya çalışmaktadır (Nail, Misak & Davis, 2004). Öz-Onama teorisine göre, her birey, olumlu yönde bir benlik saygısı geliştirmek için çabalamakta, bunu başarmak için yaşamında önemli gördüğü alanlarda başarı sağlamaya yönelmektedir (akt. Corell, Spencer & Zanna, 2004). Öz-onama, bireyin kendisiyle ilgili bilgiyi, savunmacı olmayan bir biçimde işlemesine olanak sağlamakta, bu da benlik bütünlüğünün korunması için sağlıklı bir yol olarak görünmektedir. Wakslak ve Trope (2009), yaptıkları çalışmada, katılımcıları iki gruba ayırmış, birinci gruptan, kendileri için en önemli olan değeri düşünmelerini ve bu değer için onlar için neden önemli olduğunu içeren bir yazı yazmalarını istemişlerdir. Bu grup, öz-onamaya yüksek düzeyde olanak sağlanan grup olarak tanımlanmıştır. İkinci gruptan ise, kendileri için en önemsiz olan değeri düşünmeleri ve bu değer için bir başkası için neden önemli olabileceğini açıklayan bir yazı yazmaları istenmiştir. İkinci grup öz-onamaya düşük düzeyde olanak sağlanan grup olarak tanımlanmıştır. Daha sonra tüm katılımcılara, Campbell ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen, benlik kavramı netliği ölçeği (Self Concept Clarity Scale) uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, yüksek düzeyde öz-onama koşulu sağlanan grubun, kendilik tasarımı daha yüksek düzeyde bir netlik bildirdiğini ortaya koymuştur. Benliğin bireyin kendisi tarafından onanmasının, bireyi benliğini daha güçlü ve net bir biçimde yorumlamaya yönelttiği, bunun da benlik bütünlüğüne

katkıda bulunduğu düşünölmektedir. Öz-onama teorisi kapsamında, tüm bireyler bu bütönlöğe katkıda bulunma eğilimindedirler.

Özsaygısı düşük olan bireylerin, öz-tutarlılık teorisine göre, olumsuz geribildirim olumlu geribildirime nazaran daha kolay kabul ettikleri düşünölmürken, öz-onama teorisine göre, bireylerin benlik bütönlüğünü koruma eğilimlerinden dolayı, olumsuz geribildirimden daha fazla kaçındıkları düşünölmektedir. Genel olarak, bireylerin sahip olduğu kendi değeri artırma eğilimi, onları olumlu geribildirim elde etmeye yöneltmektedir (Audia & Locke, 2003). Birey için rahatsız edici olanın, kendi değeri artırma ihtiyacının engellenmesi olduğu görölmektedir. Bu bağlamda, bireyin kendi değeriyle ilgili destekleyici bir tutum sergilenmesinin, olumsuz geribildirimden kaçınma gereksinimini azaltacağı düşünölmektedir.

Öz-yeterlilik, bireyin bir görevi gerçekleştirme kapasitesi konusundaki inancıdır. Öz-yeterlilik motivasyon alanında en çok araştırılan konulardan biri olmuş, başarısızlık karşısında gösterilen azim, çaba, hedef belirleme, performans gibi birçok kavramla ilişkisi incelenmiştir. (örn., Bandura & Cervone, 1986; Cervone, Jiwani&Wood, 1991; Gist, 1987; Stevens & Gist, 1997). Çalışmalar, öz-yeterliliğin motivasyon ve performans ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Bireyin istediğı sonuçlara ulaşmasını sağlayacak davranışları sergileyebileceğı konusunda kendinden beklentisi ve bu beklentisinin yönü, derecesi, çalışma yaşamındaki performansını etkilemektedir (Akt. Özalp Türetgen & Cesur, 2007).

Bandura'ya göre (1977), bireylerin öz-yeterlilik algısını besleyen bazı kaynaklar bulunmaktadır. Birincisi, bireylerin geçmiş yetkinlik yaşantılarıdır. Bireylerin geçmişte belli bir işi yerine getirmede yaşamış oldukları başarı ya da başarısızlık durumu, gelecekte benzer işleri başarma beklentilerini etkilemektedir. İkincisi, bireyin bir işi başarmaya çalışan kendisiyle benzer niteliklere sahip diğeri kişiyi gözlemleme yoluyla öz-yeterlilik inancı geliştirmesini sağlayan dolaylı yaşantılardır. Üçüncüsü, bireyin kendisi için önemli olan insanların söylediklerinin yarattığı etki, başka bir deyişle, sözel iknadır. Dördüncü kaynak ise, bir işi yaparken bireyin algıladığı fizyolojik ve duygusal tepkilerinin, o işi başarmaya dair öz-yeterlilik inancını etkilemesidir.

Öz-yeterlilik, performansın bir öncülü olmakla birlikte, aynı zamanda da performansın sonucudur. Öncül olarak bakıldığında, öz-yeterliliği yüksek olanlar daha iyi performans göstermektedirler. Sonuç olarak bakıldığında ise, bireyin öz-yeterliliği hakkındaki inancı gösterdiği performansın düzeyinden etkilenmekte ve bu inanç gelecekteki performansı için yine “girdi” oluşturmaktadır (Ilgen & Davis, 2000).

Araştırmalar, öz-yeterliliğin, özellikle güçlüklerle karşılaşıldığında, çaba ve görevin sürdürülmesi üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermiştir. (akt. Wang & Wu, 2008). İnsanlar, olumlu yönde bir değişimin gerekliliğini düşündüklerinde, istekli olmalarının işe yarayacağına ve yapabileceklerine inandıklarında, olumlu değişimi daha kolay gerçekleştirmektedirler (Miller & Rollnick, 2009).

Öz-yeterliliğin algılanan performans ile olumlu bir ilişki içinde olduğu ve geçmişteki performanstan da etkilendiği düşünülmektedir. Öz-yeterliliği yüksek olan bireyler, düşük performansın ardından öz-yeterlilik düzeylerinde, başlangıçta öz-yeterliliği düşük olanlara nazaran, daha az düşüş göstermektedirler (Ilgen & Davis, a.y.).Olumsuz geribildirim sonrasında, bireyin kendisi hakkındaki görüşlerinde herhangi bir düşüş olamaması, gelecekteki performansın artırılması için önemli gözükmektedir.

2. Örgütsel Kapsamda Değerlendirilebilecek Faktörler

Bireysel özelliklerin yanı sıra, örgütün yapısına bağlı bazı faktörler de geribildirim alımını etkilemektedir. Örgütsel bağlamda geribildirim alımını etkileyen faktörlerden en çok incelenenlerin, geribildirim kültürü ve yönetsel tutum olduğu görülmektedir. Aşağıda bu konularda yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular özetlenmiştir.

a) Geribildirim Kùltürü

Güçlü bir geribildirim kùltüründe insanlar sürekli geribildirim almakta, talep etmekte, resmi ve gayri resmi geribildirim performanslarını geliştirmek için kullanmaktadırlar. Bu durum, etkili performans programları ve politikaları, sürekli öğrenme, kariyer gelişimi ile yakından ilişkili görünmektedir. Kişinin geribildirim yöneliminin bir kısmı, öğrenme ortamına ve desteğe bağıldır. Bireylerin, geribildirim yapıcı bir biçimde kullanılacağına dair örgüte duydukları güven büyük önem taşımaktadır (Johnson, Olson & Courtney, 1996).

Geribildirim ne kadar sık olursa ve söz konusu davranışa ne kadar yakın zamanda olursa, kabul edilme olasılığı o kadar artmaktadır. Geribildirim süreci, öğrenme ve gelişim için ne kadar çok destek sağlarsa, insanların geribildirime olumlu yaklaşım geliştirme ihtimalleri o kadar çoğalmaktadır. Geribildirim örgütlerde doğal olarak bireylere yönelik verilmektedir, ancak eğer geribildirim, örgüt kùltürünün gelişiminin bir parçası olarak verilebilirse sağladığı yararların artacağı düşünülmektedir (Archer, 2010).

London ve Smither (2002), geribildirim kùltürünün oluşumunda anahtar soruları şu şekilde belirlemişlerdir: 1) Alıcının geribildirimden bir şey öğrenmesini, öğrendiğini performansını geliştirmek ve sürdürmek için kullanmasını sağlayan süreç nedir? 2) Bu süreç ne kadar sürer? 3) Bireyin geribildirim yönelimi ve örgütün geribildirim kùltürü bu süreci nasıl etkiler? Geribildirim uzun süreli etkileri olduğu düşünülmektedir. Geribildirime olumlu tepkiler ve davranış değişiklikleri, küçük adımlarla ve yavaş yavaş olmaktadır. Geribildirim kùltüründe zaman içinde birey, gelişen geribildirim sonuçları ile kendine güven kazanmakta, kendine bakışını olumlu yönde geliştirebilmektedir (London & Smither, 2002).

b) Yönetisel Tutum

Endüstri ve örgüt psikolojisi alanında yapılan çalışmalar, geribildirim, bireysel ve örgütsel performans açısından büyük önem taşıdığını açık bir biçimde ortaya koymuştur (Norris-Watts & Levy, 2004). Ancak kimi zaman yöneticiler, olumsuz geribildirim vermekten kaçınabilmektedirler. Yöneticilerin olumsuz geribildirim verme konusundaki isteksizliklerinden doğan uygunsuz bir performans değerlendirme süreci, daha sonra örgüt için yasal problemlere de neden olabilmekte, performansı düşük olarak görünmeyen bir çalışanın, düşük performans yüzünden işten çıkarılması örgüt için oldukça güç durumlar yaratabilmektedir. Longenecke, Neubert ve Fink (2007), hızlı değişim geçiren örgütlerde yöneticiler tarafından yapılan genel hataları inceledikleri bir araştırmada, yöneticilerin çalışanlara düzenli geribildirim vermelerinin, çalışanların güncel durumlarının farkında olmalarını ve gerekli ayarlamaları zamanında yapmalarını sağladığını; yöneticilerin performans geribildirimini ihmal ettikleri durumlarda ise, gereken düzeltmelerin zamanında yapılamadığını bildirmişlerdir. Yöneticiler geribildirim olumsuz olması durumunda, çalışanın savunmacı bir pozisyona gireceğine, iş ilişkisinin bozulacağına inanmakta ve çözüm olarak ya geribildirimi çarpıtmakta, ya da bu durumdan kaçınmaktadırlar. Yöneticinin sahip olduğu kişilik özelliklerinin, bu durumdan kaçınması ya da kaçınmamasında etkili olduğu düşünülmektedir (Sawyer, Hollis-Sawyer & Pokryfke, 2002).

Atwater ve Brett (2006) yaptıkları çalışmada, olumsuz geribildirim yazılı bir metin şeklinde verilmesinin, yalnızca sayılar içeren bir formatta verilmesinden daha fazla olumsuz tepki yarattığını ortaya koymuştur. Sayılardan oluşan formatın tercih edilmesinin, bunların daha kesin sonuçlar olarak kabul edilmesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Performans değerlendirmenin temelini oluşturan geribildirim çalışanlara aktarılmasında üç farklı yaklaşım benimsenebilmektedir. Bunlar, çalışanı daha iyi çalışması konusunda ikna etme, çalışanın duygularını paylaşarak danışmanlık yapma ve sorunlara odaklanarak, eksiklerin giderilmesi için çözüm bulma olarak

belirtilmektedir (B y kfirat, 2009). Her üç yaklaşımın da yarar sağlayabileceği durumlar söz konusu olabilecektir. Ancak çalışanın duygularının göz ardı edilmemesinin geribildirim sürecinin verimi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Landy ve Jeffrey (2007), yaptıkları çalışmada, astların yöneticilerden gelen olumsuz geribildirimini kabullenmelerini kolaylaştıran etkenleri şu şekilde belirlemişlerdir: 1-Astın davranışı ile ilgili amir yeterince veri sahibi olmalıdır. 2- Ast ve amir, astın görev tanımı üzerinde anlaşmaya varmış olmalıdır. 3- Ast ve amir, iyi ve kötü performansın tanımı üzerinde anlaşmaya varmış olmalıdır. 4-Amir performansı geliştirmenin yolları üzerine odaklanmalı, yalnızca kötü performansı belgelememelidir (Landy & Jeffrey, 2007). Olumsuz geribildirim kabul edilmesi, gerekli değişikliklerin yapılması açısından önem taşımaktadır. Örgüt yönetiminin sağlıklı bir geribildirim ortamı yaratması, gerek geribildirim kabul edilmesi ve doğru değerlendirilmesi, gerekse perfromansın artırılması açısından gerekli görülmektedir. Ashford ve Northcraft'a (2003) göre, örgüt yöneticilerinin çalışanlarına sağladıkları geribildirim ortamı örgütün önceliklerini doğru biçimde yansıtmadığı sürece, çalışanlar  rg t nkilerle çelişen bir takım öncelikler edinebilmekte, bu da örgütün performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

II. GERİBİLDİRİM SÜRECİNDE DUYGU DÜZENLEME EğİLİMLERİ

Bu bölümde, duygu düzenleme eğilimlerinin geribildirim sürecindeki rolü incelenenecektir.

A. DUYGU DÜZENLEME KAVRAMI

Duygu  retme süreci, herhangi bir içsel ya da dışsal olay, bireye önemli bir bahsin söz konusu olduğu sinyalin verdiği anda başlamakta, üretilen duygular bireyin görünen davranışını değişik biçimlerde şekillendirmektedir. Duygu

düzenleme ise, bireylerin hangi duygulara sahip olacaklarını etkileme girişimlerini ve bu duygulara bir kez sahip olduklarında, bunları nasıl deneyimleyecekleri, nasıl dışa vuracakları üzerinde etkili olma gayretlerini ifade etmektedir (Gross, Richards, John, Baskıda). Duygu düzenleme konusundaki ampirik çalışmaların, savunma mekanizmalarını inceleyen psikodinamik araştırmalarla başladığı ve bu çalışmaların, bireylerin stres altında hangi başa çıkma yöntemlerini kullandıklarına odaklandığı görülmektedir (Ochsner & Gross, 2008). Yapılan araştırmalarda, duygu düzenleme, bireylerin olumlu ya da olumsuz duygularını deneyimleme, ifade etme sürecini değiştiren, fizyolojik, davranışsal ve bilişsel süreçler olarak kavramlaştırılmaktadır (akt. Bridges, Denham & Ganiban, 2004). Duygu düzenleme kavramı aynı zamanda, duygu ifadelerini, başkalarıyla ilişki kurmak ya da başkalarını etkilemek üzere kullanmayı da içermektedir (Walden & Smith, 1997). Literatürde yer alan çalışmalar, başarılı bir duygu düzenlemeyi, sağlıklı olma, gelişmiş ilişkiler, daha iyi akademik performans ve iş performansı ile ilişkilendirmektedir (akt. Aldao, Nolen-Hoeksema & Schweizer, 2010). Duygu düzenleme, birey tarafından anlamlandırılan ve bireyle çevresi arasındaki karşılıklı etkileşimi değiştirmek üzere ortaya çıkan duygulanım süreçlerinin değişik formlarından biri olarak görünmektedir.

Geleneksel olarak klinisyenlerin, psikolojik sağlığın, afektif dürtülerin nasıl regüle edildiğine bağlı olduğunu vurgulamaları, araştırmacıları, duygu düzenleme yöntemlerinin, sağlık üzerindeki etkilerini incelemeye yöneltmiştir. Duygu düzenleme sürecindeki bir takım aksaklıkların, başta depresyon ve kaygı bozuklukları olmak üzere, birçok psikolojik rahatsızlığın oluşmasında ve devam etmesinde önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir (Berking, v.d., 2008). Majör depresyon, iki uçlu bozukluk, kaygı bozukluğu, alkol ve yeme problemleri, madde kullanımı gibi bir takım patolojik durumlarla ilişkisinin halen araştırılmakta olduğu görülmektedir. Ehring, Fisher, Schnulle, Bosterling ve Tuschen-Caffier (2008), depresyona eğilimli bireylerin, duygu düzenlemede işlevsiz stratejiler kullandıklarını öne sürdükleri çalışmanın sonucunda, literatürle tutarlı olarak, depresyonun duygu düzenleme sürecindeki aksaklıklarla güçlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Livingstone, Harper ve Gillanders (2009), yaptıkları araştırmanın sonucunda, psikoz da dahil olmak üzere, akıl sağlığı ile ilgili birçok rahatsızlığın,

gelişimini, devamını ve nedenini anlamak için, duygu düzenlemenin önemli bir faktör olarak düşünülmesi gerektiğini göstermişlerdir.

Özellikle son otuz yılda yapılan çalışmalar, duygular ve bilişsel süreçler arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur, ancak aralarındaki ilişkinin yönü ve yoğunluğu konusunda hala görüş ayrılıkları bulunmaktadır (Erdoğan, 2009).

B. DUYGU DÜZENLEMEDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

1. Sistematik Bireysel Farklılıklar

Duygu düzenlemede, bireysel farklılıklar çerçevesinde en fazla araştırılan başlıkların, duygu düzenlemenin yapısı, organizasyonu, değişmezliği, sürekliliği, öncülleri ve fonksiyonları olduğu görülmekte ve buralardaki farklılıkların davranışlardaki farklılıklar ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Goldsmith, Davidson, 2004). Bireylerin duygusal uyaranlara verdikleri tepkilerdeki farklılıkların, genetik faktörler tarafından biçimlendirildiği düşünülmekte, moleküler biyoloji alanında ise, duygu düzenleme ile ilişkili bir genin olup olmadığını araştıran çalışmalar bulunmaktadır (akt. Canlı, Feri & Duman, 2009).

Duygu düzenlemede kalıcı, sistematik bireysel farklılıkların olup olmadığını ortaya koymak üzere, John ve Gross (2003) Duygu Düzenleme Soru Formu (Emotion Regulation Questionnaire-ERQ) oluşturmuşlardır. Güvenirliği ve geçerliği, John ve Gross tarafından kanıtlanmış olan bu soru formu sayesinde, duygu düzenlemede en sık kullanılan yöntemler olduğu belirlenen, Duygu Dışavurumunu Bastırma ve Bilişsel Yeniden Değerlendirme yöntemlerinin sürekli kullanımındaki bireysel farklılıkları belirlemek mümkün olmuştur. Soru formunda yer alan ve Duygu Dışavurumunu Bastırma stratejisini ölçen dört soru ile Bilişsel Yeniden Değerlendirme'yi ölçen altı soru arasında korelasyon bulunmamış, yapılan faktör analizleri sonucunda da, bu iki stratejinin kullanımını ölçen soruların birbirinden bağımsız olduğu ortaya konmuştur (John & Gross, 2004). Ölçek Ek 1' de görülebilir.

Bireyler, duygularını kabul etme derecelerinde farklılık göstermektedirler. Duygunun ne şekilde görüldüğünün ve kabul edildiğinin bireye özgü olduğu düşünülmektedir. Bu bireysel kabul, duyguların hangi düzeyde hoşnutsuzluk yarattığının belirlenmesine de katkıda bulunmaktadır. Eğer bir duygu bireyde hoşnutsuzluk yaratıyorsa, bunun duygu düzenlemeye hedef olması daha olası görülmektedir (Amstadter, 2008). Barret, Gross, Christensen ve Benvenuto (2001), bireylerin duygularını ayırt etme becerileri ile duygu düzenleme arasındaki ilişkiyi incelemişler ve negatif duygularının ayırımını daha yüksek düzeyde yapabilen bireylerin, bu duyguları düzenleme yoluna daha çok başvurduklarını ortaya koymuşlardır.

2. Duygusal Zeka

Gelişmiş duygu düzenleme becerilerinin duygusal zekanın bir işareti olduğu düşünülmekte, ayrıca kronik hastalıkların iyileşmesi ile de ilişkilendirilmektedir (akt. Hamilton, Karoly, Gallagher, Stevens, Karlson & Mc Curdy, 2009). Duygusal zeka, kendinin ve başkalarının duygularını algılayabilmeyi, duyguları karar vermeyi hızlandırıcı olarak kullanabilmeyi, kendinin ve başkalarının duygularını anlayabilmeyi, duyguları yönetebilmeyi içermekte ve literatürde hem bir beceri, hem de bir özellik olarak tanımlanmaktadır (akt. Schutte, Manes & Malouff, 2009).

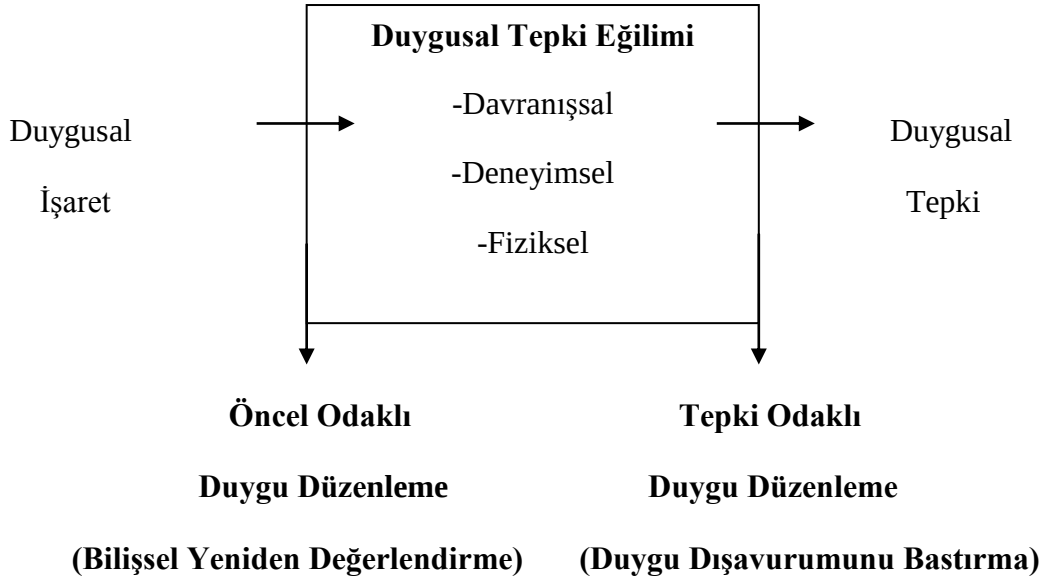
Mikolajczak ve arkadaşları duygusal zeka ve duygu düzenleme arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, duygusal zekanın uyum sağlayıcı zihinsel stratejileri kullanmaya teşvik ettiğini ortaya koymuş, bu stratejilerin stres durumlarında olduğu kadar, öfke, üzüntü, korku, kıskançlık ve utanç duyguları söz konusu olduğunda da kullanıldığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca duygusal zekası yüksek olan bireylerin, kullanacakları başa çıkma stratejilerini, olumsuz duygularını azaltmak, olumlu duygularını sürdürmek üzere seçtiklerini göstermişlerdir (Mikolajczak, Nelis, Hansenne & Quoidbach, 2008).

C. DUYGU DÜZENLEME EĞİLİMLERİ

İnsanlar, duygularını yönetmek ya da düzenlemek için çeşitli stratejiler kullanırlar. Duygu Düzenleme Teorisine (Gross, 2001) göre, duygusal tepkiler, anlamlı davranışlar, öznel yaşantılar ve fizyolojik sistemi de içeren koordine tepkilerdir. Gross (2001), duygu düzenleme sürecini, duygusal tepkileri azaltmak, çoğaltmak ya da sürdürmek için, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kullanılan stratejilerin tümü olarak tanımlamaktadır. Duygusal tepki eğilimleri, ödül fırsatları veya tehditler ortaya koyan, önemli olarak değerlendirilen durumlar karşısında oluşmaktadır. Bir kez oluşuktan sonra da, duygusal tepki eğilimi değiştirilebilmektedir. Duygu Düzenleme Teorisi, duygu düzenleme stratejilerini bu süreci hangi aşamada - duygusal durumun değerlendirildiği aşamada mı, yoksa tepki eğiliminin değiştirildiği aşamada mı- etkilediklerine göre kategorize etmektedir. Bilişsel Yeniden Değerlendirme (Cognitive Reappraisal) ve Duygu Dışavurumunu Bastırma (Expressive Suppression) duygu düzenlemenin en çok araştırılan iki stratejisi olarak görülmektedir (Raftery & Bizer, 2009). İki stratejinin ayrıldığı temel nokta, fizyolojik ya da davranışsal tepkilerin oluşumundan önce ya da sonra meydana gelmesidir

Duyguların, organizma ile çevrenin etkileşimi sırasında ortaya çıktığı ve duygu düzenleme eğiliminin, duygusal tepkilerin ortaya çıkış zamanlamasına göre ayırt edilebildiği düşünülmektedir. Duygu düzenleme eğilimleri, duygunun üretilmesi sürecinde, birincil etkiye sahip oldukları zamana göre birbirinden ayrılmaktadırlar. Gross (1998), yaptığı araştırmada, en genel anlamda, öncel odaklı ve tepki odaklı olmak üzere iki duygu düzenleme stratejisini incelemiştir. Öncel odaklı strateji, duygusal tepki eğilimi tam olarak aktive olmadan, dolayısıyla davranışlar ve fizyolojik tepkiler değişmeden önce yapılanları ifade etmektedir. Bu strateji, gelecekteki duygusal tepkilerin değiştirilmesine odaklanmaktadır. Örneğin, uygunsuz bir yorum duyulduğunda, yorum yeniden değerlendirilebilmektedir. Tepki odaklı stratejiler ise, duygu aktive olduktan ve tepki eğilimleri oluşuktan sonra yapılanları ifade etmektedir. Bu stratejinin odak noktası, var olan duygunun yönetimidir. Örneğin, uygunsuz bir yorum karşısında, öfke duyulmasına rağmen,

etkilenmemiş gibi görünmeye çalışılabilmektedir (Gross, Richards & John, Baskıda). Gross (1998) ve Gross & John (2003) duygu üretme düzlemini mümkün olan en geniş şekilde ayırarak biçimlendirmiştir (Şekil 1). Düzlemin bir ucunda, duygu-üretme sistemindeki girdilerin manipüle edilmesini ifade eden, öncel-odaklı stratejiler bulunmaktadır. Bunlar, durumu seçmek ya da değiştirmek, dikkati ve duygusal çıkışları kontrol etmek için bilişsel olarak durumu yeniden değerlendirmeyi kapsamaktadır. Düzlemin diğer ucunda, tepki-odaklı stratejiler, sistemdeki çıktıları manipüle etmektedirler (Gross, 1998; Gross&John, 2003). Davranışsal ifadeleri engellemek, bu manipulasyonlara örnek olarak gösterilebilmektedir.



Şekil 1: Duygu Üretme Düzlemi (Gross, 1998).

Literatürde duygu düzenlemenin etkileri, hem psikolojik ve hem de fizyolojik açıdan incelenmiştir. Psikoloji alanındaki çalışmalar daha çok duygu düzenlemenin öncelleri üzerinde odaklanırken; yani duygu tetiklenmeden önceki düzenleme ile ilgilenirken; fizyoloji alanındaki çalışmalar daha çok duygu düzenlemedeki tepkiler üzerine odaklanmış; yani duygu üretilmeden önce duygusal tepkinin engellenmesi ile ilgilenmiştir. Zorlanmalı bir durumda, öncel odaklı duygu düzenleme, durumu

yeniden değerlendirerek, olayın olumsuz duyguya ilintili kısmını azaltırken, tepki odaklı duygu düzenleme, duygu bir kez oluştuktan sonra tepki eğilimlerini hedef almaktadır. Bu strateji davranışı hedef aldığı için, duygusal tepkiler üzerine odaklanılmakta ve daha az duygu ifadesi ortaya çıkmaktadır. Ancak özellikle olumsuz duygulanımın, subjektif olarak daha az deneyimlenmesi üzerinde hiçbir etkisi olmamaktadır.

Öncel-odaklı, Bilişsel Yeniden Değerlendirme ve tepki-odaklı, Duygu Dışavurumunu Bastırma, iki temel duygu düzenleme stratejisi olarak görünmektedir. Her iki strateji de farklı durumlarda kullanılabilir. Bireyin hangi stratejiyi daha sıklıkla kullandığı, onun hangi duygu düzenleme yöntemine eğilimli olduğunu ortaya koymaktadır.

1. Bilişsel Yeniden Değerlendirme

Bilişsel Yeniden Değerlendirme, (Cognitive Reappraisal) mevcut durumun yarattığı duygusal etkileri değiştirebilmek için, bireyin söz konusu durum hakkında düşünmesi yöntemidir (Raferty, Bizer, a.y.). Örneğin, bir iş görüşmesi sırasında bu stratejiyi kullanan bir birey, görüşmeyi, kendisinin bir çalışan olarak değerlendirildiği bir süreç olarak değil, pozisyonun sunduğu fırsatlar hakkında bilgi alabileceği bir süreç olarak yorumlayabilmektedir. Bu sayede görüşme, sınırları zorlayan bir durum olmaktan çıkmakta ve böyle bir durumun yaratabileceği tepkilere yönelten eğilim de ortaya çıkmamaktadır.

Bilişsel Yeniden Değerlendirme, bireylerin, duygu uyandırma potansiyeli olan bir durumu, yeniden yorumlamasını gerektirmekte, böylece aynı durum daha az duygusal olarak algılanmaktadır. Haga, Kraft ve Corby (2009), 489 üniversite öğrencisi ile yaptıkları çalışmada, Bilişsel Yeniden Değerlendirme yöntemini kullanma düzeyinin, genel iyi olma durumuyla pozitif ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır (Haga, Kraft & Corby, 2009). Mauss ve arkadaşları (2007) ise, Bilişsel Yeniden Değerlendirme yöntemi ile öfke yaratan durumlara verilen tepkiler arasındaki ilişkiyi inceledikleri deneysel çalışmada, katılımcılardan Bilişsel Yeniden

Değerlendirme yöntemini kullanmaya eğilimli olanların, öfke yaratan durumlar karşısında, daha az olumsuz duygu, daha az öfke ve daha fazla olumlu duygu bildirdiklerini göstermişlerdir (Mauss, Cook, Cheng & Gross, 2007).

2. Duygu Dışavurumunu Bastırma

Duygu Dışavurumunu Bastırma, (Expressive Suppression) duygu ifadelerini engellemeyi içermektedir. Burada birey, hali hazırda zaten ortaya çıkmış olan bir duygusal tepki eğilimini değiştirmektedir. Örneğin arkadaşlarıyla kavga eden bir birey, öfkesini diğerlerinden saklayabilmektedir. Gross ve Levenson'un(1993) yaptığı bir araştırmada ifadelerini baskılama stratejisini kullanan deney grubu üyeleri, rahatsızlık veren bir film izletildiği sırada, kontrol grubuna nazaran daha az bedensel tepki (Elleriyle yüzüne dokunma, kımıldama v.s.) vermişlerdir (akt. Raftery & Bizer, a.y.). Bu strateji, öfke ya da kaygı gibi artan bazı duyguları engellemek için uygun olabilmekle birlikte, uyumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir.

Moore, Zoellner ve Mollenholt (2008), travmaya maruz kalmış bireylerle gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bu bireylerde Duygu Dışavurumunu Bastırma yönteminin alışkanlık haline geldiğini ortaya koymuşlar, kullanılan bu yöntemin ise depresyon ve kaygıdaki artışla, pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu göstermişlerdir. Literatürde yer alan çalışmalara göre, Duygu Dışavurumunu Bastırma yöntemi, olumsuz duyguların hissedilmesinde herhangi bir azalmaya yol açmazken, olumlu duyguların hissedilmesini önemli ölçüde azaltmaktadır (akt. Chambers, Gullone & Allen, 2009). Richards ve Gross (2000) yaptıkları araştırmada, Duygu Dışavurumunu Bastırma yöntemini kullanan bireylerin, deneyimledikleri olaya dair, Bilişsel Yeniden Değerlendirme yöntemini kullananlara nazaran, daha az ayrıntı hatırladıklarını ortaya koymuşlardır (Richards& Gross, 2000). Duygu Dışavurumunu Bastırma eğiliminin, hafıza üzerinde olumsuz bir etki yarattığını düşündüren bu araştırmanın ardından, Richards ve Gross (2006), başka bir araştırmada bu kez, Duygu Dışavurumunu Bastırma' nın hem görsel, hem de sözel ayrıntıların hatırlanması üzerinde olumsuz etkisi olduğunu göstermişlerdir (Richards & Gross,

2006). Roberts, Levenson ve Gross (2008) ise, yaptıkları araştırmada, Duygu Dışavurumunu Bastırma'nın, mimiklerde ve bedensel tepkilerde azalmayla, ancak kalp-damar sistemindeki aktivasyonda artışla ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

3. Bilişsel Yeniden Değerlendirme ve Duygu Dışavurumunu Bastırma Eğilimlerinin Karşılaştırılması

Bilişsel Yeniden Değerlendirme, mevcut durumu yeniden formüle ederek duygusal tepkilerin yörüngesini değiştiren, bilişsel-dilbilimsel bir strateji iken, Duygu Dışavurumunu Bastırma, duygunun üretilmesinin ardından, duygunun deneyimlenmesinde çok az bir değişiklik yaratan ya da hiçbir değişiklik yaratmayan, davranışsal dışavurumu azaltan, ancak kalp ve damar sistemindeki aktivasyonu artıran bir strateji olarak görünmektedir (Goldin, McRae, Ramel & Gross, 2008).

Memedovic, Grisham, Denson ve Moulds (2010), Bilişsel Yeniden Değerlendirme Ve Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimlerin, öfke düzeyi ve kan basıncı ile ilişkisini inceledikleri çalışmalarında, Bilişsel Yeniden Değerlendirme yöntemini daha fazla kullanan bireylerin öfke yaratan durumlara maruz kaldıklarında, Duygu Dışavurumunu Bastırma yöntemini kullanan bireylere nazaran, daha az öfke bildirdiklerini ve kan basınçlarının daha düşük düzeyde kaldığını göstermişlerdir. Szasz, Szentagotai ve Hofmann (2011), 97 üniversite öğrencisi ile yaptıkları deneysel çalışmada, literatürle tutarlı olarak, öfke yönetimindeki en etkili yöntemin Bilişsel Yeniden Değerlendirme, en az etkili yöntemin ise Duygu Dışavurumunu Bastırma olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bilişsel Yeniden Değerlendirme ve Duygu Dışavurumunu Bastırma yöntemleri arasındaki farklılıklara bakıldığında, Bilişsel Yeniden Değerlendirme' nin erken olması, bu sayede duygusal tepki eğilimi oluşmadan önce duygusal düzeni değiştirme fırsatı yaratması; Duygu Dışavurumunu Bastırma' nın ise, duygu üretilen süreçte daha geç olması ve olumsuz duygunun hissedilme düzeyini azaltmadan, yalnızca davranışsal boyutu değiştirmesi, en önemli fark olarak dikkat çekmektedir. Buradan yola çıkarak, Duygu Dışavurumunu Bastırma' nın hedefinde, olumsuz

duygunun azaltılmasının olmadığını, dolayısıyla olumsuz duygunun giderilmediğini, çözülmemiş olarak birikmeye devam ettiğini söylemek mümkün olmaktadır. Bu durumda birey, duyguların ortaya çıktığı sosyal bağlamlarda kullanabilecek olduğu potansiyelini, duygusal tepkilerini bastırmak için harcamak zorunda kalmaktadır. Ayrıca, içsel deneyim ile dışa vurum arasında çelişki oluşmakta, bireyin kendini gerçek hissetmemesi, başkalarına karşı dürüst olmaktan ziyade sahte olduğunu hissetmesi, hem kendine karşı olumsuz duygular geliştirmesine neden olmakta, hem de başkalarıyla yakın ilişkiler geliştirmesine engel olarak onu yabancılaştırmaktadır (John & Gross, 2004). Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimi olan bireyler, daha fazla olumlu duygu, daha az olumsuz duygu bildirirken, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimi olan bireyler, daha az olumlu duygu, daha fazla olumsuz duygu bildirmişlerdir (John & Gross 2007).

John ve Gross (2004), duygu düzenleme yöntemlerindeki farklılıkların sonuçlarını duygusal, bilişsel, sosyal açıdan ve refah açısından olmak üzere, dört ayrı başlıkla ilişkilendirerek incelemiştir. Duygusal açıdan, Bilişsel Yeniden Değerlendirme' nin daha çok olumlu duygularla ve olumlu duyguların dışavurumu ile ilişkili olduğu görülmektedir. Duygu Dışavurumunu Bastırma' nın ise, olumlu duygular ve olumlu duyguların dışa vurumu ile daha az ilişkili olduğu, duygu dışavurumunu bastıran bireylerin daha az olumlu duygu yaşadıkları ve daha az olumlu duyguyu dışa vurdukları görülmektedir. Bilişsel açıdan, duygu dışavurumunu bastıran bireylerin, verilen bilgileri anımsamada, Bilişsel Yeniden Değerlendirme yöntemini kullanan bireylere nazaran daha zayıf bir hafıza sergiledikleri düşünülmektedir. Richards ve Gross (2000), yaptıkları çalışmada, duygu dışavurumunu bastıran bireylerin, izledikleri film ile ilgili daha az ayrıntı hatırladıklarını ortaya koymuşlardır. Sosyal açıdan bakıldığında, duygu dışavurumunu bastıranların, hem olumsuz hem de olumlu duygularını paylaşmaktan kaçındıkları, yakın ilişkilerin bu paylaşımları gerektirmesinden dolayı bu tür ilişkilerden rahatsız oldukları, zaman içinde sosyal bağlarının zayıfladığı görülmektedir. Bilişsel Yeniden Değerlendirme stratejisine yatkın olan bireyler ise, zorlanmalı durumlarda bile daha fazla olumlu, daha az olumsuz duygu hissetmeleri ve buna bağlı olarak daha fazla olumlu, daha az olumsuz duygu dışa vurmaları, hem

olumsuz hem de olumlu duyguları paylaşmaya hazır olmaları nedeniyle, sosyal açıdan aranan, istenen bireyler haline gelmektedirler. Bireylerin refahı açısından bakıldığında ise, Bilişsel Yeniden Değerlendirme' yi alışkanlık haline getirmiş bireylerin, daha az depresif belirtiler gösterdikleri, hayatlarından daha memnun oldukları ve daha yüksek düzeyde öz-saygıya sahip oldukları, Duygu Dışavurumunu Bastırma stratejisini sürekli kullanan bireylerin ise, daha fazla depresif belirtiler gösterdikleri, hayatlarından daha az memnun oldukları ve daha düşük düzeyde öz-saygıya sahip oldukları görülmektedir (John & Gross, 2004).

Yapılan araştırmalar sonucunda, Bilişsel Yeniden Değerlendirme' nin hem davranışsal hem de kişisel deneyim açısından olumsuz duyguyu azaltma etkisinin olduğu, buna karşın, Duygu Dışavurumunu Bastırma' nın, dışavurumcu davranışları azalttığı, ancak bireyin kişisel olarak yaşadığı deneyim üzerinde hiçbir etki göstermediği belirlenmiştir (Gross, 1998). Bilişsel Yeniden Değerlendirme yöntemi, duygusal tepki eğiliminin aktive olmasından önce gerçekleştiği, dolayısıyla duygunun rotasını tamamen değiştirebileceği düşünülmektedir. Öfke, hüznün, gerginlik gibi duygularda oluşan tepki sürecinde bastırma yönteminden çok daha uygun sonuçlara ulaştırdığı kanıtlanmıştır (akt. Chambers, Gullone & Allen, 2009). Bu yöntemin kullanılması, fizyolojik tepkilerde artış olmadan duygusal deneyimi azaltabilmektedir. Bunun yanı sıra, anlamlı olduğu hissini artırmakta, bilinçli ve bilinçsiz değer verme sürecini harekete geçirmektedir. Sonuç olarak, Bilişsel Yeniden Değerlendirme, Duygu Dışavurumunu Bastırma yönteminden daha yararlı görünmektedir.

D. DUYGU DÜZENLEME EĞİLİMLERİ ve GERİBİLDİRİMİN PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ

1. Duygu Düzenlemeyi Harekete Geçiren Faktörler

Duygu düzenlemenin öncüsünün, duygunun tanınması olduğu, duygu tanınmadığı takdirde, düzenlenecek bir olgu da olmayacağı düşünülmektedir (Yoo, Matsumoto & LeRoux, 2006). Duyguların farkında olunması, rasyonel bir davranışın seçilmesinde de önemli bir rol oynamaktadır (Lambie, 2007). Ellis, duygusal farkındalığın, bir derecelendirme meselesi olarak ele alınması gerektiğini belirtmektedir (akt. Lambie, 2008). Duygu düzenlemenin yalnızca bilinçli süreçlerden mi, yoksa bilinçli ve bilinçsiz (otomatik) süreçlerden mi oluştuğu konusunda araştırmacılar arasında bazı uyuşmazlıklar bulunmaktadır (akt. Chambers, Gullone & Allen, a.y.). Genel olarak, belli bir uyarana karşı bilinçli duygu düzenleme yönteminin tekrarlanan aktivasyonu, zamanla, bilinçsiz ve otomatik bir yönetime dönüşmektedir. Duygu düzenleme daha çok, olumsuz duyguların üstesinden gelmeyi çağrıştırmaya rağmen, bu süreçte, değişen çevre koşullarına göre, hem olumsuz, hem de olumlu duygular başlatılmakta, çoğaltılmakta, azaltılmakta ya da sürdürülmekte, bunun sonucu olarak da, duyuşsal, davranışsal, fizyolojik süreçler etkilenmektedir. Duyguların bilinçli ve bilinçsiz olarak ayrılması konusundaki çelişkinin, ancak ikili bir süreç yaklaşımı ile çözülebileceği; bu süreçte, bilinçli duyguların bilişsel olgularla birbirinden ayrılmaz bir sarmal oluşturduğu, bunun yanında, otomatik duygusal tepkiler içinse, algı ve çağrışımdan başka birşeye gereksinim olmadığı düşünülmektedir (Baumeister, Vohs, DeWall & Zhang, 2007).

Yakın zamanda yapılan bir çalışmada, Kappas (2011), duygu oluşumu ile duygu düzenlemenin birbirinden ayrı olarak incelenemeyeceğini, duygu ve duygu düzenlemenin, aynı kavramlar olduğunu öne sürmüştür. Gross ve Barrett (2011) ise, duygu ve duygu düzenleme ile ilgili kavramların birbirine nasıl bağlanabileceğini tartıştıkları çalışmalarında, bu konuda sağlıklı bir sonuca varılabilmesi için, dilbilim, felsefe, sosyoloji, iletişim, antropoloji, fizyoloji gibi farklı birçok disiplin ile birlikte

alışılması gerektiğini belirtmişlerdir. McLeod ve Bucks (2011), konuyla ilgili literatürü gözden geçirdikleri çalışmalarında, duygu bozukluklarını inceleyen bilişsel-deneyssel araştırmaların, normal bir duygu düzenleme sistemini inceleyen çalışmalara katkı sağlayabileceğini bildirmişlerdir. Görüldüğü gibi, duygu düzenlemenin işleyişiyle ilgili birçok soru için hala yanıt aranmakta, bu konuda çalışmalar sürdürölmektedir.

2. Geribildirimin Performans Üzerindeki Etkisinde Duygu Düzenleme Eğilimlerinin Biçimlendirici Rolü

Bireylerin içinde bulundukları duygu durumu, onların bir sonraki yargı ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Yapılan araştırmalar, kişinin olumlu bir duygu durumu ile başladığı bir etkinlikte, olumsuz geribildirime daha açık olduğunu göstermektedir (Akt. Stets, 2010).

Bireylerin duygu düzenleme eğilimlerinin birçok farklı durumda etkili olduğu, duygusal bir uyarıcıya verilen duygusal tepkinin, istenen hedefe yönelik davranma becerisini azaltabileceği düşünülmektedir (Blair ve diğ., 2007). Richards ve Gross (2000) yaptıkları çalışmada, iki farklı duygu düzenleme yönteminin (Bilişsel Yeniden Değerlendirme ve Duygu Dışavurumunu Bastırma) farklı bilişsel sonuçlar yarattığını; Duygu Dışavurumunu Bastırma yönteminin, farklı görevlerde değerlendirilebilecek olan bilişsel kaynakları tükettiğini ortaya koymuşlardır. Bu sonuçlarla tutarlı olarak, Raftery ve Bizer (2009) yaptıkları araştırmada, Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimi olanların, olumsuz geribildirimin ardından, duygu dışavurumunu bastıranlara nazaran, daha az olumsuz, daha çok olumlu duygu yaşadıkları ve sürekli Bilişsel Yeniden Değerlendirme yöntemini kullanan bireylerin, olumsuz geribildirimi olumlu yönde yeniden çerçeveleyip, bir sonraki performanslarına katkıda bulunur hale getirebildikleri sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar yaptıkları çalışma ile Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimi gösterenlerin, görev performansı için kullanabilecekleri bilişsel kaynakları

tükettiklerini, Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli bireylerin ise, bilişsel kaynakları yeniden çerçeveleme için kullandıklarını göstermişlerdir.

İçsel yaşantıların kabulü, duygulanımların anlaşılması, duygu durumunu düzenleme yeteneği, bilişsel esneklik ve sorunlara sağlıklı yaklaşım olarak tanımlanabilen farkındalık kavramı, duygusal dengeyi temsil etmektedir (Hayes & Feldman, 2004). Farkındalık düzeyinin artırılması, bireyin dikkatinin, negatif duygusal uyarandan pozitif duygusal uyarana geçmesini kolaylaştırmaktadır (Garland, Gaylord & Park, 2009). Dikkatin bu şekilde yönlendirilmesinin, Bilişsel Yeniden Değerlendirme stratejisinin de temelini oluşturduğu düşünülmektedir. Olumsuz geribildirim aldığı durumlarda bireyin, dikkatinin negatif duygusal uyarandan pozitif duygusal uyarana geçmesini sağlaması ve soruna sağlıklı yaklaşabilecek şekilde yönlendirmesi, sürecin yararlı hale gelme olasılığını artıracaktır.

Bireyler kimi zaman duygu düzenlemeyi, belli bir hedefe ulaşmada araç olarak da kullanabilmektedirler. Bu durumda, duygu düzenlemeyi harekete geçiren motivasyon kaynağı, pozitif duygulara ulaşmak değil, pozitif bir sonuca ulaşmak olabilmektedir (Martin, 2000). Negatif duygu durumu da aynı şekilde, pozitif bir sonuca ulaşmak için kullanılabilir. Tamir (2005), duygu düzenlemenin negatif duygu durumunu artırmak için kullanımını inceleyen çalışmasında, nörotiklik düzeyi yüksek olan bireylerin, bilişsel çaba gerektiren durumlarda, performanslarını artırmak için endişe duygusu yaşamayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Araştırmacı, bu bulgunun olası nedeninin, endişe duygusunun aktif bir kaçınma mekanizmasını yansıtması ve kaçınma mekanizmasının nörotik bireyleri motive etmesi olabileceğini belirtmiştir. Tüm bu sonuçlar, duygu düzenlemenin son derece karmaşık ve birçok etkiye açık bir sistem olduğunu ortaya koymaktadır. Performans geribildirimi sürecinde, duygu düzenlemenin benzer biçimde karmaşık etkilerinin olabileceği, bunun performansa olan yansımalarının çözümlenmesinin uzun bir zaman ve uğraş gerektirdiği düşünülmektedir.

Olumsuz geribildirim ve duygu düzenleme eğilimlerinin etkilerinin araştırılmasında, geribildirimi veren kişinin süreci nasıl yönettiği de önemli bir etken olarak görünmektedir. Steelman ve Rutkowski (2004), olumsuz geribildirim etkilerini biçimlendiren unsurları inceledikleri çalışmalarında, bireylerin, olumsuz geribildirimi güvenilir bir kaynaktan, nazik ve yapıcı bir biçimde aldıklarında, performanslarını artırmak için motive olduklarını ortaya koymuşlardır. Bu durumda ‘başaramama’, kalıcı bir durum olarak görülmemekte, iyileşmeyi kolaylaştıracak birçok eylem olduğu düşünülmektedir. Duygu düzenleme ve kendi kendine liderlik etme konularında gelişmiş olan bireyler, hatalarını düzeltecek fırsatlar yaratmakta ve yeniden dengeli bir duruma dönebilmektedirler (Boss & Sims Jr, 2008). Güney’e (2011) göre, bireyin davranışlarını yönlendiren itici güç ‘beğenilme’ dir. Diğer insanlar tarafından beğenilmediğini düşündüğü takdirde birey, olumsuz duygular hissedebilmekte ve kendi değerini sorgulayabilmektedir. Bilişsel Yeniden Değerlendirme stratejisini kullanan bireylerin, yaptıkları hatalar karşısında kendilerini yargılayan bir sürece girmedikleri ve başkaları tarafından beğenilme duygularını yeniden yaşayabileceklerine inandıkları düşünülmektedir.

Bireyin duygu düzenleme eğiliminin, geribildirim olumsuz ya da ılımlı olduğu durumlarda performansı ne şekilde etkilediği karmaşık bir süreç olarak görünmektedir. Duygu Dışavurumunu Bastıran bireylerin olumsuz geribildirimden, Bilişsel Yeniden Değerlendirmeyi kullanan bireylere göre daha fazla etkilenecek performanslarını düşürmeleri olasıdır. Ayrıca Duygu Dışavurumunu Bastıran kişilerin olumsuz geribildirim durumunda yaşadıkları ve bunları iyi yönetememeleri (bastırmaları) sonucunda, hem olumsuz duyguları daha fazla yaşadıkları, hem de ılımlı geribildirim durumuna göre daha düşük performans göstermeleri beklenebilir. Bilişsel Yeniden Değerlendirme stratejisini kullanan bireylerin performanslarının olumsuz ve ılımlı geribildirim durumunda bir farklılık göstermemesi olasıdır. Bu sürecinin tam olarak anlaşılması ve verimli olabilmesi için, daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

III. ÇALIŞMA 1: OLUMSUZ GERİBİLDİRİM VERME SÜRECİNDE DUYGU DÜZENLEME EĞİLİMİNİN PERFORMANSA YÖNELİK ETKİSİNİN DENEYSEL BİR ÇALIŞMAYLA İNCELENMESİ

Bu çalışma kapsamında, olumsuz geribildirim verme sürecinde, duygu düzenleme eğiliminin performansa yönelik etkisi incelenmiştir.

A. AMAÇ VE HİPOTEZLER

Performans Yönetiminde önemli bir yer tutan performans değerlendirme, süreç içinde kullanılan çeşitli yöntemlerden farklı biçimlerde etkilenmektedir. Sürecin odak noktalarından biri olan geribildirim, olumsuz olduğu durumlarda, olumsuz geribildirim performans üzerindeki etkisinde, bireyin kullandığı duygu düzenleme stratejilerinin önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Araştırmanın amacı, ılımlı ve olumsuz geribildirim performans üzerindeki etkisinde Duygu Dışavurumunu Bastırma ve Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimlerinin biçimlendirici rolünü saptamaktır.

Aşağıda bu çalışmada test edilecek dört hipotez yer almaktadır.

Hipotez-1: Olumsuz geribildirim ardından, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun performansı, Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grubun performansından daha düşük olacaktır.

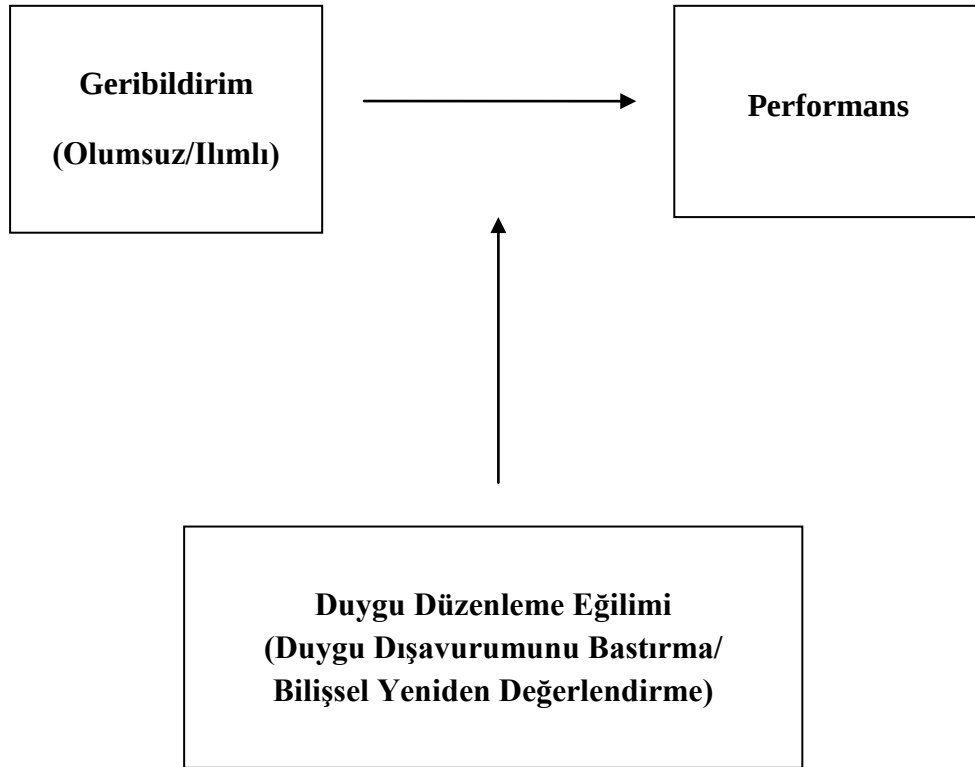
Hipotez-2: ılımlı geribildirim ardından Duygu Dışavurumunu Bastırma ve Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grupların performansları arasında anlamlı bir fark olmayacaktır.

Hipotez-3: Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun, olumsuz geribildirim ardından gösterdiği performans, ılımlı geribildirim ardından gösterdiği performanstan daha düşük olacaktır.

Hipotez-4: Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grubun, olumsuz geribildirimden sonra gösterdiği performans ile ılımlı geribildirimden sonra gösterdiği performans arasında anlamlı bir fark olmayacaktır.

B. ARAŞTIRMA MODELİ

Çalışmanın modeli aşağıdaki şekilde tasarlanmıştır.



C. YÖNTEM

1. Katılımcılar

Bu araştırma, İstanbul Kültür Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi'nde öğrenim görmekte olan öğrenciler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma Örneklemi, Psikoloji Bölümü 1., 2. ve 3. sınıf öğrencileri ile oluşturulmuştur. Toplam 136 öğrenci arasından, erkek olan 8 öğrenci çıkarılarak cinsiyet kontrol altına alınmış, araştırma 128 kız öğrenci ile yapılmıştır.

2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, öğrencilerin duygu düzenleme stratejilerini belirlemek üzere “Duygu Düzenleme Anketi (Emotion Regulation Questionnaire)”, deneysel düzende yer alan geribildirim verilebilmesi için muğlak olarak düzenlenmiş “Kültürden Bağımsız Zeka Testi” ve geribildirimden sonraki performansın ölçülmesi için “Görsel Uzamsal Zeka Testi” kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları ile ilgili tanıtıcı bilgiler aşağıda verilmiştir.

Duygu Düzenleme Anketi:

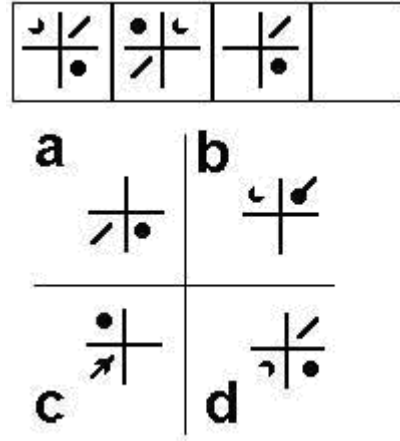
Duygu Düzenleme Anketi (ERQ), Gross ve John tarafından 2003 yılında, Duygu Dışavurumunu Bastırma ve Bilişsel Yeniden Değerlendirme' nin bireyler tarafından kullanımını ölçmek üzere geliştirilmiştir (Bkz. Ek 1). Gross ve John, ölçeğin yakınsak ve ıraksak geçerliliğini değerlendirmiş, ölçeğin iç güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermiştir (Cronbach Alpha= .73). Test-tekrar test güvenirlik katsayısı .69 olarak bulunmuştur. Ölçek, 2004 yılında Dr. Gülçimen Yurtsever tarafından Türkçeye çevrilmiştir (Yurtsever, 2004). Duygu Düzenleme Anketi,

toplam 10 sorudan oluşmaktadır. Duygu Dışavurumunu Bastırma ve Bilişsel Yeniden Değerlendirme stratejilerinin ölçümünü kapsayan, iki alt ölçekten oluşmaktadır. 2,4,6,9 numaralı sorular, Duygu Dışavurumunu Bastırma stratejisinin kullanımını ölçmekte, 1,3,5,7,8,10 numaralı sorular ise, Bilişsel Yeniden Değerlendirme stratejisinin kullanımını ölçmektedir. Her iki alt ölçek de, ölçmeyi hedeflediği duygu düzenleme stratejisini açıkça belirten maddelerden oluşmaktadır. Örneğin, “Duygularımı, içinde bulunduğum durum hakkındaki düşünce şeklimi değiştirerek kontrol ederim” maddesi Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimini, “Duygularımı, onları dışı vurmayaarak kontrol ederim” maddesi ise Duygu Dışavurumu Bastırma eğilimini ölçmek için oluşturulmuştur.

Anketin Türkçe çevirisinin güvenirlik katsayısı tezde yer alan örneklem için (N=128) hesaplanmıştır. Cronbach Alpha değerleri, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimi için .67, Bilişsel Yeniden Değerlendirme için .79 olarak bulunmuştur.

Muğlak Zeka Testi:

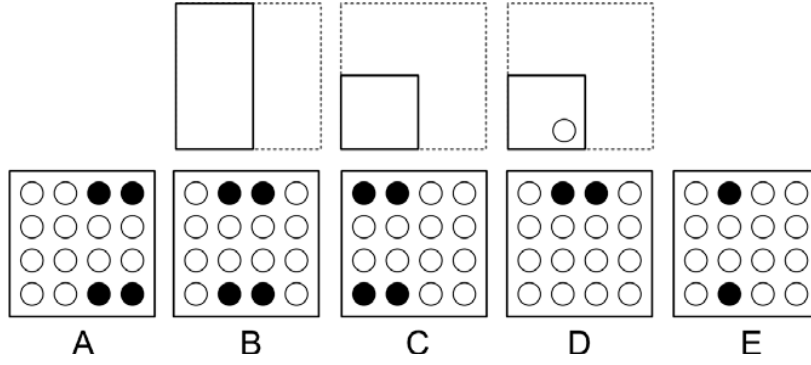
Deneyisel Araştırmada, Raftery ve Bizer’in (2009) yaptığı benzer çalışmada kullandıkları test kullanılmıştır (Bkz. Ek 3). Test, deneklerin kendi performansları ile ilgili tahminde bulunamayacakları şekilde oluşturulmuştur. Deneklere olumsuz ve ılımlı geribildirim kontrollü olarak verebilmek için uygulanmıştır. Muğlak testin oluşturulmasında, Cattell’in Kültürden Bağımsız Zeka Testi’nin maddelerine benzer maddeler kullanılmıştır. On iki maddeden oluşan görsel-uzamsal testte, birbiri ardına sıralanan şekilleri verilen seçenektekilerden hangisinin takip edeceği sorulmuştur. Testte yer alan maddelerin doğru yanıtları yoktur. Bu bağlamda, testin herhangi bir geçerliliği yoktur (Şekil 2).



Şekil 2: Muğlak Zeka Testi Örnek Madde (Raftery & Bizer, 2009).

Görsel-Uzamsal Zeka Testi:

Deneysel araştırmada, deneklerin geribildirim sonrası performanslarını ölçmek üzere, Jacquelyn N. Raftery, George Y. Bizer (2009) tarafından geliştirilen, 12 maddeden oluşan “Görsel Uzamsal Zeka Testi” kullanılmıştır (Bkz. Ek 4). Bu testin maddeleri Diş Hekimliği Kabul Testi’nden (DAT- Dental Admission Test) alınmıştır. Diş Hekimliği Kabul Testi, diş hekimliği öğrencilerinin yıllık genel not ortalamaları, mezuniyet notları ve Diş Hekimliği Kurulu sınav puanları ile anlamlı pozitif korelasyon göstermektedir (Sandow, Jones, Peek, Courts & Watson, 2002). Testin, öğrencilerin gelecekteki akademik performanslarını tahmin etmedeki geçerliği kanıtlanmıştır ($\text{Çoklu-Rs} > .37$) ve güvenirliği yüksektir ($X_s > .80$). Görsel uzamsal zeka testinde yer alan maddelerde, kare şeklindeki bir kağıdın belli yerlerinden katlandığı ve oluşan katmanların üzerine bir delik delindiği gösterilmektedir. Deneklere, kağıdın katlanan yerlerinden geri açılması durumunda oluşacak görüntünün, verilen beş seçenekten hangisinde doğru olarak verildiği sorulmuştur (Şekil 3).



Şekil 3: Görsel Uzamsal Zeka Testi Örnek Madde (Raftery & Bizer, 2009).

3. Uygulama

Katılımcıların duygu düzenleme stratejilerini belirlemek üzere “Duygu Düzenleme Anketi” uygulanmıştır. Anketin değerlendirilmesi sonucu, Duygu Dışavurumunu Bastırma stratejisini kullananlar ve Bilişsel Yeniden Değerlendirme stratejisini kullananlar belirlenmiştir. Duygu düzenleme stratejileri belirlenirken, ankette yer alan sorulardan Duygu Dışavurumunu Bastırma yönelimini belirleyen 2-4-6-9 numaralı sorulardan, her bir katılımcının aldığı toplam puanlar, en düşükten en yükseğe doğru sıralanmış ve medyan değeri bulunmuştur (Duygu Dışavurumunu Bastırma-Medyan=14). Aynı şekilde, ankette yer alan sorulardan Bilişsel Yeniden Değerlendirme yönelimini belirleyen 1-3-5-7-8-10 numaralı sorulardan, her bir katılımcının aldığı toplam puan hesaplanmıştır. Daha sonra bu puanlar, en düşükten en yükseğe doğru sıralanmış ve medyan değeri bulunmuştur (Bilişsel Yeniden Değerlendirme-Medyan=28). Yüzyirmisekiz katılımcının her birinin puanı bu medyan değerlere göre değerlendirilerek araştırmaya katılacak bireyler ve grupları belirlenmiştir. Katılımcılardan, Duygu Dışavurumunu Bastırma puanı medyanın üstünde (>14) iken, aynı zamanda Bilişsel Yeniden Değerlendirme puanı medyanın altında (<28) olanlar ‘Duygu Dışavurumunu Bastırma stratejisini kullanmaya eğilimli grup’ olarak tanımlanmıştır. Katılımcılardan, Bilişsel Yeniden Değerlendirme puanı medyanın üstünde (>28) iken, aynı zamanda bastırma puanı

medyanın altında olanlar (<14) ‘Bilişsel Yeniden Değerlendirme stratejisini kullanmaya eğilimli grup’ olarak tanımlanmıştır.

Yüzyirmisekiz katılımcıdan 50 tanesinin Duygu Dışavurumunu Bastırma ya da Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimlerinden birine belirgin biçimde sahip olduğu belirlenmiş ve araştırmaya duygu düzenleme eğilimlerinden birini belirgin biçimde gösteren 50 katılımcıyla devam edilmiştir.

Katılımcılara, araştırmanın bundan sonraki kısmının iki aşamalı olduğu, her iki aşamada kullanılacak testlerin, gelecekteki akademik başarıyı öngördüğü ve birinci testten sonra kendilerine bireysel olarak geribildirim verileceği söylenmiştir. Birinci aşamada katılımcılara, 12 sorudan oluşan ve kendi performanslarını tahmin etmeleri mümkün olmayan muğlak test verilmiştir. Testin herhangi bir geçerli sonucu yoktur. Uygulamadan bir hafta sonra bireysel geribildirim vermeye başlanmıştır.

Duygu Dışavurumunu Bastırma stratejisini kullanmaya eğilimli grup (n=22) dahilindeki katılımcıların yarısı, rastlantısal olarak ılımlı geribildirim verilecek gruba, diğer yarısı ise, olumsuz geribildirim verilecek gruba atanmıştır. Aynı şekilde, Bilişsel Yeniden Değerlendirme stratejisini kullanmaya eğilimli grup (n=28) dahilindeki katılımcıların yarısı, rastlantısal olarak ılımlı geribildirim verilecek gruba, diğer yarısı ise, olumsuz geribildirim verilecek gruba atanmıştır.

Gruplardaki katılımcıların her birine bireysel geribildirim verilmiştir. Katılımcılar birer birer görüşme odasına alınmış, muğlak testte aldıkları puan kendilerine söylenmiş ve ardından, önceki testte olduğu gibi gelecekteki akademik performansı öngören ikinci testi yapmaları istenmiştir. Katılımcılar, bilimsel araştırmalardaki gizlilik ilkesi gereği muğlak testten aldıkları sonuçları kimseyle paylaşmamaları için uyarılmıştır.

Ilımlı ve olumlu geribildirim, Raftery ve Bizer’in (2009) yaptığı benzer çalışmada kullandıkları biçimde verilmiştir. Ilımlı geribildirim verilen katılımcılara, 12 sorudan 7 tanesine doğru yanıt verdikleri ve %65’lik dilime girdikleri söylenmiştir. Olumsuz geribildirim verilen katılımcılara ise, 12 sorudan 3 tanesine doğru yanıt verdikleri ve %14’lük dilime girdikleri söylenmiştir.

Geribildirim sonrasında yapılan ve 12 sorudan oluşan “Görsel Uzamsal Zeka Testi” inde, katılımcıların verdikleri doğru cevap sayıları hesaplanmış, geribildirim sonrası performans puanları olarak belirlenmiştir.

D. BULGULAR

Bu çalışma kapsamında, olumsuz geribildirim, duygu düzenleme sürecinde Duygu Dışavurumunu Bastırma ve Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli olanların performansları üzerindeki etkisi incelenmiş ve olumsuz geribildirim, duygu düzenleme sürecinde Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli olanların performansları üzerinde, Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli olanlara nazaran daha olumsuz bir etki yarattığı görülmüştür. Çalışmada yer alan grupların Görsel uzamsal testten aldıkları performans puanlarının ortalamaları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Çalışmada Yer Alan Grupların Performans Puanlarının Ortalamaları

Grupların Tanımı	Performans Puanlarının Ortalaması
Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli ve Olumsuz Geribildirim alan grup (N=11)	5,73
Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli ve Ilımlı Geribildirim alan grup (N=11)	7,82
Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli ve Olumsuz Geribildirim alan grup (N=14)	8,14
Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli ve Ilımlı Geribildirim alan grup (N=14)	8,21

Çalışmaya katılan grupların performans puanlarına bakıldığında, aldıkları geribildirim türünden bağımsız olarak, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun performans puanının, Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grubun performans puanından daha düşük olduğu görülmektedir. Olumsuz ve ılımlı geribildirim alınması durumu dikkate alınmadan, iki grubun performans puanları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı bağımsız örneklem t testiyle test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Duygu Dışavurumunu Bastırma ve Bilişsel Yeniden Değerlendirme Eğilimli Grupların Performans Puanları Arasındaki Fark

	Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grup		Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grup		p	df	t
	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
Performans	6.77	2.41	8.18	1.83	.023*	48	-2.35

(Levene $p > .05$) * $p < .05$

Tablo 2’de, alınan geribildirim olumsuz ya da ılımlı olmasından bağımsız olarak iki grubun performans puanları karşılaştırıldığında, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun performans puanlarının, Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli gruba nazaran anlamlı biçimde daha düşük olduğu görülmektedir.

Duygu Dışavurumunu Bastırma ve Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grupların olumsuz ve ılımlı geribildirim sonrasındaki performans puanları arasındaki farklar, bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Bu testlerden alınan sonuçlara göre çalışma hipotezleri test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi ile elde edilen sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

Olumsuz geribildirim alan Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun performans puanlarının ortalaması ile olumsuz geribildirim alan Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grubun performans puanlarının ortalaması belirlenmiş ve iki grubun puanları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Sonuçlar aşağıda sunulmuş olan Tablo 3’de görülebilir.

Tablo 3: Duygu Dışavurumunu Bastırma ve Bilişsel Yeniden Değerlendirme Eğilimli Olumsuz Geribildirim Alan Grupların Performans Puanları Arasındaki Fark

	Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli ve Olumsuz Geribildirim alan grup		Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli ve Olumsuz Geribildirim alan grup				
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	p	df	t
Performans	5.73	2.49	8.14	1.85	.011*	23	-2.87

(Levene $p > .05$) * $p < .05$

Tablo 3’de görüldüğü üzere, olumsuz geribildirimden ardından, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun performans puanı, Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grubun performans puanından anlamlı biçimde daha düşüktür. Bu durumda, “Olumsuz geribildirimden ardından, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun performansı, Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grubun performansından daha düşük olacaktır” hipotezi (Hipotez 1) desteklenmektedir.

İlımlı geribildirim alan Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun performans puanlarının ortalaması ile ılımlı geribildirim alan Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grubun performans puanlarının ortalaması bağımsız

örneklem t-testi ile karşılaştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda sunulmuş olan Tablo 4’te görülebilir.

Tablo 4: Duygu Dışavurumunu Bastırma ve Bilişsel Yeniden Değerlendirme Eğilimli İlimli Geribildirim Alan Grupların Performans Puanları Arasındaki Fark

	Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli ve İlimli Geribildirim alan grup		Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli ve İlimli Geribildirim alan grup				
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	p	df	t
Performans	7.82	1.89	8.21	1.88	.672	23	-.43

(Levene $p > .05$) $p > .05$

Tablo 4’te görüldüğü üzere, ilimli geribildirimden ardından, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun performans puanı ile Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grubun performans puanı arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durumda, “İlimli geribildirimden ardından Duygu Dışavurumunu Bastırma ve Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grupların performansları arasında anlamlı bir fark olmayacaktır” hipotezi (Hipotez 2) desteklenmektedir.

Olumsuz geribildirim alan Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun performans puanlarının ortalaması ile ilimli geribildirim alan Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun performans puanlarının ortalaması bağımsız örneklem t-testi ile karşılaştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda sunulmuş olan Tablo 5’de görülebilir.

Tablo 5: Duygu Dışavurumunu Bastırma Eğilimli Olumsuz ve İlimli Geribildirim Alan Grupların Performans Puanları Arasındaki Fark

	Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli ve Olumsuz Geribildirim alan grup		Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli ve İlimli Geribildirim alan grup				
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	p	df	t
Performans	5.73	2.49	7.82	1.89	.038*	20	-2.22

(Levene $p > .05$) * $p < .05$

Tablo 5’de görüldüğü üzere, olumsuz geribildirim alan Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun performans puanı, ılımlı geribildirim alan Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun performans puanından anlamlı biçimde daha düşüktür. Bu durumda, “Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun, olumsuz geribildirimden ardından gösterdiği performans, ılımlı geribildirimden ardından gösterdiği performanstan daha düşük olacaktır” hipotezi (Hipotez 3) desteklenmektedir.

Olumsuz geribildirim alan Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grubun performans puanlarının ortalaması ile ılımlı geribildirim alan Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grubun performans puanlarının ortalaması bağımsız örneklem t-testi ile karşılaştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda sunulmuş olan Tablo 6’da görülebilir.

Tablo 6: Bilişsel Yeniden Değerlendirme Eğilimli Olumsuz ve İlmli Geribildirim Alan Grupların Performans Puanları Arasındaki Fark

	Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli ve Olumsuz Geribildirim alan grup		Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli ve İlmli Geribildirim alan grup				
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	p	df	t
Performans	8.14	1.85	8.21	1.88	.920	26	-.10

(Levene $p > .05$) $p > .05$

Tablo 6’da görüldüğü üzere, olumsuz geribildirim alan, Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grubun performans puanı ile ılımlı geribildirim alan Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grubun performans puanı arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durumda, “Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grubun, olumsuz geribildirimden ardından gösterdiği performans ile ılımlı geribildirimden ardından gösterdiği performans arasında anlamlı bir fark olmayacaktır” hipotezi (Hipotez 4) desteklenmektedir.

E. BİRİNCİ ÇALIŞMADA ELDE EDİLEN SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Duygu Dışavurumunu Bastırma stratejisini baskın olarak kullanan bireylerin, Bilişsel Yeniden Değerlendirme stratejisini kullananlara nazaran, olumsuz geribildirim sonrasında sergiledikleri performansın daha düşük olduğu yapılan çalışma sonucunda ortaya konmuştur. Performans geribildiriminin ılımlı olduğu durumlarda, Bilişsel Yeniden Değerlendirme ve Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grupların performans puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı gözlenmiştir. Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun, olumsuz geribildirimden ardından, ılımlı geribildirim alınan duruma nazaran, performanslarının daha düşük olduğu saptanmıştır. Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grubun performansında ise, olumsuz ve ılımlı geribildirimden ardından anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Elde edilen bu bulgular, performans geribildirimi sürecinde, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimi olan bireylerin, olumsuz geribildirimden Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimi olanlara nazaran daha olumsuz yönde etkilenmelerinin söz konusu olduğunu ortaya koymaktadır. Duygu Dışavurumunu Bastırma Eğilimli bireylerin, performans değerlendirmesi sırasında, olumsuz geribildirim ile karşı karşıya kaldıkları durumlarda, geribildirimden sonra sergileyecekleri performansta herhangi bir düşüş yaşamamaları için, çalışmada ortaya konulan bu etkinin göz önüne alınması yararlı olacaktır.

Endüstri ve Örgüt Psikolojisi açısından, çalışanın performansının hangi koşullar altında daha yüksek düzeye çıkarılabilceği büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde, performans geribildirimi sürecinde, çalışanların geribildirim sonrasında sergileyecekleri performansın olumsuz yönde etkilenmemesi için sürecin dikkatle planlanması gerektiği anlaşılmaktadır.

Performansın düşmesinin olası nedeninin, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimi gösterenlerin, olumsuz geribildirim aldığı süreçte oluşan duyguları yönetememesi olduğu düşünülmektedir. Duygular, olumsuz geribildirim verilmesi

sürecinde, üzerinde durulması gereken önemli bir konu olarak görünmektedir. Bu bağlamda, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli bireylere olumsuz geribildirim verileceği durumlarda, nasıl bir uygulamanın bu olumsuz etkileri azaltacağıının araştırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Tezde yer alan ikinci çalışmada, bu konu incelenecektir.

IV. POZİTİF VE NEGATİF DUYGULAR, DUYGU DÜZENLEME, PERFORMANS VE İLERİ BESLEME GÖRÜŞMESİ

Duygular, bireyin kendisi için önemli olarak değerlendirdiği, o an için geçerli durumlardaki değişimler karşısında, bilinçli ya da bilinçsiz olarak devreye giren tepki sisteminin bir alt kümesidir. Diğer alt kümeler, duygu-durum, tutumlar ve duygusal özellikler olarak tanımlanmaktadır (Garland, Fredrickson, Kring, Johnson, Meyer & Penn, 2010).

Duygu hali (mood) bireyin doğrudan bir uyarıcı veya duruma bağlı olmaksızın genel hislerini kapsarken, duygu (emotion) daha yapılandırılmış ve doğrudan bir uyarıcıya veya duruma gösterilen, yoğun ve göreceli olarak kısa süreli tepkileri ifade etmektedir (Çukur, 2006). Duygulanım ise, bir olay karşısında, subjektif bir hissetme durumudur (Akt. Kafetsios & Zampetakis, 2008). İçinde bulunulan bağlama göre şekillenen, kendine özgü bir deneyimdir.

Duyguların, bilişsel faaliyetleri çeşitli şekillerde etkilediği bilinmekte, bu konuda en yaygın bulgunun, pozitif duyguların, kelimelerin akıcı kullanımı, olaylara farklı perspektiften bakabilme, yaratıcı problem çözümü gibi belli görevlerdeki performans üzerindeki olumlu etkileri olduğu görülmektedir (Akt. Herrington & diğ., 2005). Pozitif duygular bireyleri, motivasyon, odaklanma, kendini güçlü hissetme, huzur duyma, yüksek performans gibi pozitif davranışlara yönlendirirken, sosyal yaşamdaki çatışmaların, iş yaşamındaki verimsizliğin, tükenmişliğin, işi bırakma davranışlarının temelinde, yoğun biçimde olumsuz duyguların yaşanmasının olduğu görülmektedir (Töremen & Çankaya, 2008).

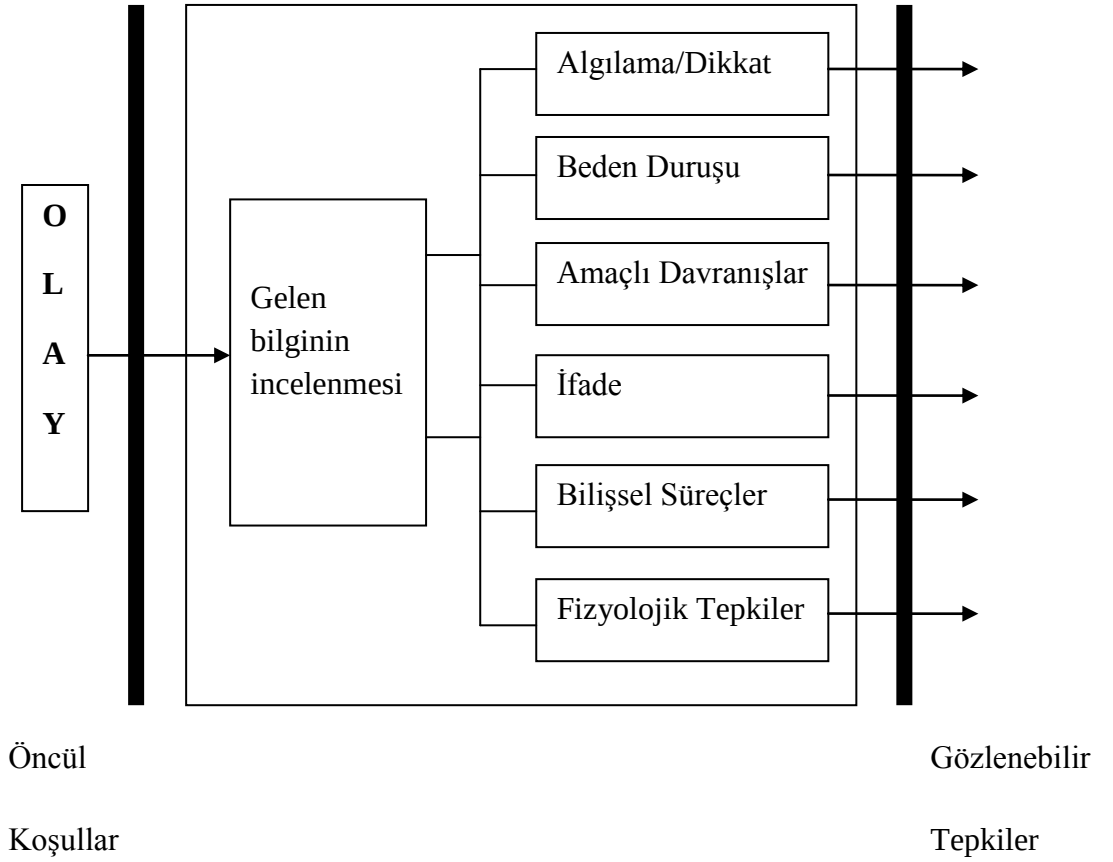
Levenson (1999), insanın sahip olduğu duygu sistemini incelemek üzere oluşturduğu modelde, duygu sürecinin içedönük ve kişilerarası olmak üzere iki alt sistemden oluştuğunu belirtmektedir. Bu alt sistemleri çekirdek sistem ve kontrol sistemi olarak adlandırmakta; çekirdek sistemi, az sayıdaki temel duygularla başa çıkabilen, yaşananlara verilen tepkileri değiştirme yeteneği olmayan, sabit bir sistem olarak tanımlarken, kontrol sistemini, öğrenebilen, yaşananlara verilen tepkileri

değiştirme, hassas düzenlemeler yapma yeteneğine sahip bir sistem olarak tanımlamaktadır. Model Şekil 4’te görülebilmektedir.

Değerlendirme

Hissetme/Sergileme Kuralları

(Tepki Eğilimleri)



Şekil 4: Çekirdek Sistem ve Kontrol Sistemi (Levenson, 1999).

Kontrol sistemi, çekirdek sistemi kapsamakta, genel sistemin girdi tarafını (input-side) ya da çıktı tarafını (output-side) manipüle edebilmektedir. Girdi tarafını manipüle etmesi, duyguya neden olan olayı yeniden değerlendirmesini ifade ederken, çıktı tarafını manipüle etmesi, duygunun davranışsal dışavurumunu azaltmayı ifade

etmektedir (Levenson, 1999). Bu bağlamda, çekirdek ve kontrol sistemi, duygu üretme düzleminde yer alan (Gross, 1998) öncel ve tepki odaklı duygu düzenleme eğilimleri (Bkz. Şekil 2) ile benzerlik göstermektedir.

Duyguların değerlendirmesi önceleri tek boyutta incelenirken, son yıllardaki çalışmalarda birbirinden bağımsız, pozitif ve negatif olmak üzere iki ayrı boyutta ele alınmaktadır (Watson, Clark & Tellegen, 1988). Pozitif duygunun, negatif duygudan bağımsız bir değişken olduğu düşünülmektedir (Erdem, Çelik, Balıkcı, Aparcı, Türker, Özdemir & Özgen, 2010). Pozitif duygu düzeyinin düşük olması, negatif duygu düzeyinin yüksek olduğunu göstermemekte, pozitif duygulardan yoksunluk anlamına gelmektedir (Weiss & Cropanzano, 1996).

Literatürde, pozitif ve negatif duyguların, bu duygularla oluşan tutum, tavır ve düşüncelerin, fiziksel-zihinsel sağlık ve uzun yaşam ile ilişkisini araştıran çalışmalar günden güne artmaktadır (Akt. Danner, Snowdon & Friesen). Duyguların uzun süre denetim altına alınması, bunların bir süre sonra çarpıtılmış biçimde yeniden ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Duyguların toplumsal uyum içinde ortaya çıkması ise, kişi ve toplum açısından en sağlıklı yol olarak görünmektedir (Köknel, 1997).

A. POZİTİF DUYGULAR

Pozitif duygular, çok çeşitli davranışların seçimiyle ilişkilendirilmekte ve bireyin çevresiyle bağlantısını güçlendirmektedir. Böylece birey, öğrenme fırsatlarını değerlendirmekte, becerilerini sergilemeye istekli olmakta ve aktivitelere daha fazla katılır hale gelmektedir (Cravens, Oliver & Stewart, 2010). Bu bağlamda, deneyimlere açık olmanın, özellikle dinamik iş alanlarında yararlı olduğu, yeni fikirler ve stratejiler geliştirmeyi kolaylaştırdığı düşünülmektedir.

Son yıllarda yapılan çalışmalara bakıldığında, psikoloji biliminin, yalnızca problemli alanlara odaklanarak, insanın normal fonksiyonlarını anlamasının mümkün olmayacağı görülmektedir (Sheldon & King, 2001). Bu bağlamda, pozitif duyguların,

insanın davranışlarındaki etkilerinin kapsamlı olarak araştırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Shiota, Keltner ve John (2006) yaptıkları araştırmada, pozitif duyguların beş faktör kişilik boyutlarıyla ilişkilerini incelemişler, bu bağlamda, neşe, şefkat, tatmin, sevgi, gurur, huşu, keyif duygularını ele almışlardır. Neşe, tatmin ve gurur duygularının sorumluluk boyutu ile, sevgi ve şefkatin uyumluluk boyutu ile, huşu ve keyif duygusunun deneyime açıklık boyutu ile, ayrıca bu duyguların her birinin dışadönüklük boyutu ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Fredrickson'a (2003) göre, pozitif duygu yaratan bir durum, bireyin faaliyet ve düşünce ufkunu genişletmekte ve zamanla bu durum, bireyin kişisel ve sosyal dayanıklılığını sağlamaktadır. Fredrickson (2003) aynı yıl içinde farklı bir çalışmada, pozitif duyguların, negatif duyguların kalp-damar sisteminde yarattığı hasarları azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda, bireyin gelecekte iyi hissetme olasılığını da artırdığını belirtmiştir.

Pozitif duygular, psikolojik dayanıklılığın önemli bir parçası olarak görülmekte, olumsuz durumlarla etkili biçimde başa çıkabilen, psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin, stratejik olarak, iyimser düşünce biçimini, mizahı ve gevşeme tekniklerini kullandıkları gözlenmektedir (Tugade & Fredrickson, 2004).

Isen, Daubman ve Nowicki (1987) yaptıkları araştırmada, pozitif duygu düzeyi yüksek olan bireylerin, bilgileri düzenleme, uyarıcılar arasındaki ilişkiyi belirleme ve yaratıcı sorun çözme konularında negatif duygu düzeyi yüksek olan bireylere nazaran daha iyi olduklarını ortaya koymuşlardır. Ayrıca Isen (1987), başka bir araştırmasında, pozitif ve negatif duyguların birçok bilişsel süreci ve davranışı etkilediğini, pozitif duyguların, düşünceler arasındaki bağlantıların kurulmasına, düşüncelerin birleştirilmesine ve organize edilmesine yardım ettiğini göstermiştir.

Duygular, bireylerin kültürlerine bağlı olarak kendilerini algılayışları üzerinde etkilidir. Kitayama, Markus ve Kurokawa (2000) yaptıkları çalışmada, Japonların pozitif duygularını, kişilerarası ilişkileri kapsayan duygularla (örneğin, arkadaşça duygular) ilişkilendirdiklerini, Amerikalıların ise pozitif duygularını, kişilerarası

ilişkilerle bağlantılı olmayan (örneğin, gurur) duygularla ilişkilendirdiklerini ortaya koymuşlardır. Amerika'nın bireyci, Japonya'nın ise toplulukçu bir kültür olduğu görülmektedir (http://www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml). Bu kültürel etkenlerin bahsedilen bulgulara ulaşılmasında etkili olabileceği düşünülmektedir.

1. Pozitif Duygular ve Duygu Düzenleme Eğilimi

Duygu düzenleme eğilimleri, duygusal bir uyarana karşılaşıldığında, tepkileri düzenlemek üzere devreye girmektedirler. Bilişsel Yeniden Değerlendirme, duygusal uyarana, duygusal olmayan terimlerle yeniden tanımlamayı sağlarken, Duygu Dışavurumunu Bastırma, duygusal uyarana sonucu oluşan duygu ifadesinin ketlemesini sağlamaktadır (Gross & John, a.y.). Nezlek ve Kuppens (2008), yaptıkları çalışmanın sonucunda, önceki araştırmalarla tutarlı olarak Bilişsel Yeniden Değerlendirmenin, Duygu Dışavurumunu Bastırmaya nazaran daha yarar sağlayıcı durumlarla ilişkili olduğunu bildirmişler, ayrıca pozitif ve negatif duyguları düzenleme sürecinin ayrı ayrı ele alındığı çalışmalara da ihtiyaç duyulduğunu vurgulamışlardır.

Volokhov ve Demaree (2010) yaptıkları araştırmada, duygu düzenleme girişimlerinin negatif duygular karşısında, pozitif duygulara nazaran daha fazla devreye girdiğini ortaya koymuşlar ve bu sonucu, pozitif duyguların gösterilmesinin, negatif duygulara göre, sosyal açıdan daha kabul edilebilir olması ile ilişkilendirmişlerdir. Negatif duygulara nazaran daha az sıklıkta da olsa, pozitif duygular da bireyler tarafından düzenlenmektedir. Pozitif duygular, sürdürülmek ya da artırılmak amacıyla düzenlenmekte ve bu süreç, bireyin iyi oluşu açısından yararlı sonuçlar sağlamaktadır (Tugade & Fredrickson, 2007).

Mauss, Shallcross, Troy, John, Ferrer, Wilhelm ve Gross (Baskıda), yaptıkları çalışmada, bireyin pozitif duyguyu hissetmesi ile buna bağlı davranışı arasında tutarsızlık olduğunda, hissettiği ile davranışı tutarlı olan bireye nazaran, daha olumsuz bir psikolojik deneyim yaşadığını göstermiştir. Bu iki yönlü de gerçekleşebilmektedir. Başka bir deyişle, pozitif hisleri ile tutarsız davranışları, ya da

hisleri ile tutarsız pozitif davranışları bireye aynı ölçüde rahatsızlık vermektedir. Gross (1999) çalışmasında, herhangi bir olaya karşılık bireyin gösterdiği duygusal tepkinin, gerçekte bireyde oluşan duygusal tepki olup olmadığını anlamının güçlüğüne değinmiş ve bir duygunun birey tarafından düzenlendiğine kanaat getirmek için, duygunun bireyde oluşan düzenlenmemiş biçiminin de bilinmesi gerektiğini belirtmiştir.

2. Pozitif Duygular ve Performans

Pozitif ve negatif duyguların birçok alandaki performans ile ilişkisi yıllardır araştırılmaktadır. George ve Brief (1992) yaptıkları çalışmada, pozitif duygularla iş performansı arasında pozitif yönde ilişki bulmuştur. Vemeulen (2010), pozitif ve negatif duyguların görsel dikkat düzeyi üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında, pozitif duygu düzeyinin, dikkat düzeyi ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Flett, Blankstein ve Hewitt (2009), 92 üniversite öğrencisi ile yaptıkları araştırmada, mükemmeliyetçiliğin, daha düşük düzeyde pozitif duygu, daha yüksek düzeyde negatif duygu ve daha düşük performans ile güçlü bir ilişki içinde olduğunu göstermişlerdir.

Harvey ve arkadaşları (2007), yaptıkları araştırmada, idari yetkinin kötüye kullanılması ile işin neticeleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yüksek düzeyde pozitif duyguların, idari yetkinin kötüye kullanılması durumundaki gerginlik, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetlerini nötrleştirdiği, düşük düzeydeki pozitif duyguların ise bunları artırdığı sonucuna varmışlardır.

Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007), yaptıkları çalışmada, bireylerin sahip oldukları dört alandaki pozitif psikolojik kapasitenin, bireyleri gelişime açık hale getirdiğini ve bu özelliklerin birey tarafından performansı artırmak üzere yönetilebileceğini göstermişlerdir. Bu pozitif psikolojik özellikler yazarlar tarafından güven, umut, iyimserlik, esneklik olarak bildirilmiştir. Aynı çalışmada, pozitif duyguların pozitif psikolojik kapasite ile ilişkili olduğu da belirtilmektedir.

Özellikle son on yıldır yapılan çalışmalar, bireylerdeki pozitif olma halinin, işle ilgili olumlu sonuçlara katkısını, artan bir biçimde desteklemektedir (Luthans & Youssef, 2007). Şefkat, iyimserlik, keyif gibi pozitif duygular, örgütlerde bireyleri, başkalarına yardım etme, başkalarını düşünme, doğruyu söyleme gibi pozitif davranışlara yöneltmektedir (Cameron, Dutton & Quinn, 2003). Connolly ve Viswesvaran (2000), yaptıkları meta-analiz çalışmasında, PsycLit veritabanını tarayarak, işdoymu ve pozitif-negatif duygulanım arasındaki ilişkiyi inceleyen 27 makaleye ulaşmıştır. Çalışmanın sonucunda, işdoymu ve pozitif duygulanım arasındaki pozitif yöndeki ilişkinin, işdoymu ve negatif duygulanım arasındaki negatif yöndeki ilişkiden daha güçlü olduğu ortaya konmuştur. Başka bir deyişle, pozitif duyguların iş doymu üzerindeki etkisi, negatif duygulardan daha fazladır. Fisher' a (1998) göre, pozitif duyguların işyerinde yaşanma sıklığı işdoymunu, bu duyguların hangi yoğunlukta yaşanmış olduğundan daha fazla yordamaktadır. İş doymu ve performans arasındaki ilişki, araştırmacıları uzun yıllar cezp etmiş ve bu ilişkiye dair birçok teorik açıklama önerilmiştir (akt. Edwards, Bell, Winfred & Decuir, 2008). Bu bağlamda, iş doymunun pozitif duygularla ilişkisinin göz ardı edilmemesi gerektiği düşünülmektedir.

Bono ve Ilies (2006) karizmatik liderlerin pozitif duygularının, takipçileri üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada, lider ve takipçisi arasındaki etkileşim kısa süreli ve gündelik dahi olsa, liderin pozitif duygu ifadelerinin ardından takipçilerin pozitif duygu düzeylerinde, etkileşim öncesine nazaran artış olduğunu ortaya koymuşlardır. Pozitif duyguların takipçiler üzerindeki bu etkisinin, örgüt psikolojisi açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

B. NEGATİF DUYGULAR

Negatif duyguların, migren gibi birçok kronik hastalıkla bağlantılı olduğu ve bu hastalıklara sahip olan kişilerin durumunu daha da kötüleştirdiği yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (akt. Lumley, Huffman, Rapport, Aurora, Norris & Ketterer, 2005). Muris, Schmidt, Merckelbach ve Schouten (2001), ergenlerle

yaptıkları çalışmada, kaygı bozuklukları, fobi ve depresyonun, negatif duygularla anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir.

Olumsuz duygular, sağlıkla ilgili alanlarda olduğu kadar, iş ortamlarında da etkili olmaktadır. Kopelman, Rosette ve Thompson (2006), MBA öğrencileriyle yaptıkları simulasyon çalışmasında, öğrencilere, bir şirket ile komisyoncu arasında arabuluculuk yaptırmış ve oluşturulan tartışma ortamında, olumsuz duygular sergileme stratejisi uygulayan grubun, olumlu duygular sergileme stratejisi uygulayan gruba nazaran, daha düşük düzeyde uzlaşma sağlayabildiklerini ortaya koymuşlardır.

Bireylerin işyerinde duygularını verimli biçimde kullanabilmelerinin, yalnızca onların duygusal kapasitelerine değil, içinde bulundukları kurumun, insan ilişkilerinin ne şekilde yapılanmasına olanak tanıdığına da bağlı olduğu düşünülmektedir (Hargreaves, 2000). İçinde bulunulan çevre, duyguların dışavurumuna yardım eden bir ortamın yapılanmasına yardım edebileceği gibi, duyguların dışavurumunu engelleyen bir yapılanmayı da destekleyebilmektedir.

1. Negatif Duygular ve Duygu Düzenleme Eğilimi

Duygu düzenleme eğilimi, bireylerin sosyal ilişkilerinde gösterdikleri yetkinlik düzeyi ile ilişkilendirilmektedir. Duygu düzenlemede başarılı olan bir bireyin, başka birinin acısı ile karşı karşıya kaldığında, kendi negatif duygularındansa, karşıdakine odaklanabilmek için gerekli bilişsel kaynaklara sahip olduğu düşünülmektedir (Laible, Carlo, Panfile, Eye & Parker, 2010).

Negatif duyguların dışavurulmasının engellenmesi, bireyin bu duygulardan kurtulmasını sağlamamakta, negatif duyguların gizlenmesi, bireyin daha iyi hissetmesini sağlamamaktadır (Gross & Levenson, 1997). Wisco ve Nolen-Hoeksema (2010), yaptıkları çalışmada, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimi ile negatif duygular içeren anılar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Negatif anıların hatırlanması ile duygu dışavurumunu bastırma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki

bulmamışlar; ancak duygu dışavurumunu bastırma eğilimi gösterenlerin, negatif tetikleyicilere daha çabuk tepki verdiklerini ortaya koymuşlardır. Çalışmanın sonuçları, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimi olanların, negatif duygular içeren anılara daha çabuk ulaştığını, bunun yanında, hatırladıkları anıları başkalarına bildirirken, bu anıların olumsuz yanlarını minimize ettiklerini göstermektedir. Araştırmada elde edilen bulgular, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğiliminin, negatif duyguların davranışlar aracılığıyla sergilenmesini azalttığı halde, bu duyguların birey tarafından deneyimlenmesi üzerinde bir etkisi olmadığını gösteren önceki çalışmalarla tutarlıdır.

Başka bir çalışmada, Hofmann, Heering, Sawyer ve Asnaani (2009), yine literatürle tutarlı olarak, Bilişsel Yeniden Değerlendirme yönteminin, kaygı duygusu ile başa çıkmada en etkili yöntem olduğunu ortaya koymuşlardır. Bilişsel Yeniden Değerlendirme yönteminin, genel olarak duygularla uğraşıldığı durumlarda, Duygu Dışavurumunu Bastırma yöntemine nazaran, daha sağlıklı bir yöntem olduğu, ancak psikolojik rahatsızlığı olan bireylerin, negatif duygularını daha az kabul edilebilir buldukları ve negatif duygularını daha çok bastırmaya çalıştıkları düşünülmektedir (akt. Jacob, Arendt, Kolley, Scheel, Bader, Lieb, Arntz & Tüscher, 2011).

Negatif duyguların dışavurumunun farklı etkilerini araştıran çalışmasında Tiedens (2001), öfke duygusunu incelemiş ve öfke dışavurumunun çevredeki diğerleri tarafından yeterlilik göstergesi olarak algılanabileceğini, öfkesini dışa vuran kişinin statüsünün bu algılama çerçevesinde değerlendirilebileceğini göstermiştir. Öfke dışavurumunun sosyal hedeflere ulaştıramadığı, ancak statü kazanmada etkili olabileceği belirtilmiştir. Aynı çalışmada, duyguların başkaları tarafından doğal ve spontan olarak algılandığı, ancak bireylerin duyguları, güç ve statü kazanmak için stratejik olarak da kullanabilecekleri bildirilmiştir.

Duyguların düzenlenmesi beyinde gerçekleşmekte, bazı genetik ya da çevresel faktörler bu sistemde aksaklıklara neden olabilmektedir. Davidson (2000), öfke duygusunun nörobiyolojik temellerini incelediği çalışmasında, beyinde duygu düzenlemeden sorumlu olan bölgelerde var olan anormalliklerin, duygu düzenlemeyi etkilediğini, kontrolsüz öfke ve şiddete yol açabildiğini ortaya koymuştur. Bulgular,

duygu düzenleme eğilimlerinin çevresel etkenlerin yanı sıra genetik etkenlerle de şekillenebileceğini göstermektedir.

2. Negatif Duygular ve Performans

Negatif duygular, çalışanların motivasyonları ve performansları üzerinde olumsuz etki yaratmakta, bu nedenle birçok örgüt tarafından, işyerinde olumsuz duyguların azaltılması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır (Patzelt & Shepherd, 2011).

Diefendorff, Richard ve Yang (2008), 260 çalışan üniversite öğrencisi ile gerçekleştirdikleri araştırmada, işyerinde hissedilen negatif duyguların başında, sıkıntı, hayalkırlıklığı ve öfke geldiğini göstermişlerdir. Iverson ve Erwin (1997), negatif duygularla iş performansı arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Duyguların performans üzerindeki etkisini araştıran bazı çalışmalarda, pozitif ve negatif duyguların birbirleri ile olan etkileşiminin de incelendiği görülmektedir. Van Yperen (2003) yaptığı araştırmada, performans ile negatif duygular arasındaki negatif yöndeki ilişkinin, yalnızca pozitif duygu düzeyi düşük olduğunda var olduğunu ortaya koymuştur. Pozitif duygu düzeyi yüksek olduğunda, negatif duygular ile performans arasındaki negatif ilişki yok olmaktadır. Başka bir deyişle, pozitif duygular, negatif duygularla performans arasındaki ilişkide tampon görevi üstlenmektedir.

Bowling, Hendricks ve Wagner (2008), yaptıkları meta-analiz çalışmasında, iş doyumunun, pozitif-negatif duygularla olan ilişkisini, işin kendisi, iş arkadaşları, süpervizyon, terfi ve ödemeler olmak üzere beş yönüyle incelemiştir. Yazarlar, 1985-2007 yılları arasında yayınlanan makale ve tezleri tarayarak, hem pozitif hem de negatif duyguların, söz konusu beş konu ile ilişkisini araştıran alan çalışmalarını belirlemiştir. Süpervizyon ve iş arkadaşları alanlarındaki doyumun, negatif duygularla olan ilişkisinin, pozitif duygularla olan ilişkisinden daha güçlü olduğunu ortaya koymuşlardır.

Performans geribildiriminin duygular üzerindeki etkisi ile ilgili az sayıda araştırma bulunmaktadır. Belschak ve Den Hartog (2009), geribildirime verilen duygusal tepkileri inceledikleri çalışmalarında, geribildirim duygular üzerinde önemli etkilerinin olduğunu, negatif geribildirim verildiği durumlarda negatif duygu düzeyinin yükseldiğini ve bunun da işten ayrılma niyetini artırdığını, örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma motivasyonunu ise azalttığını göstermişlerdir. Çalışmanın sonunda araştırmacılar, geribildirim duygularla ilişkili sonuçları üzerine daha çok çalışma yapılması gerektiğini belirtmiş, negatif geribildirim daha pozitif bir çerçevede verilmesi konusunda araştırmalar yapılmasının yararlı olacağını vurgulamışlardır.

C. İLERİ BESLEME GÖRÜŞMESİ

İleri Besleme Görüşmesi (Feedforward Interview), Takdir (Appreciative Inquiry) Ölçeği'nin (Cooperrider & Srivasta, 1987), bir parçası olan Appreciative Interview'a dayanarak oluşturulmuştur. Takdir Ölçeği' nin ana fikri, yanlış düzeltmeye odaklanmaktansa, işe yarayana odaklanmanın daha işlevsel olduğudur. Kluger ve Nir (2010) bu çıkış noktasından hareketle İleri Besleme Görüşmesi'ni (Feedforward Interview) literatüre kazandırmıştır.

İleri Besleme Görüşmesi, Kluger ve Nir (2010) tarafından, örgüt çalışanlarının performansını artırmak ve ast-üst arasındaki işbirliğini geliştirmek amacıyla kullanılmıştır. İleri Besleme Görüşmesi'nin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için, gerek niteliksel, gerek niceliksel açıdan araştırmalara ihtiyaç duyulduğu araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır.

İleri Besleme Görüşmesi'nin en önemli amacı, kişinin kendi davranışlarını değerlendirmesini teşvik etmek ve güçlü yanlarıyla ilişkili yakın gelecek için planlar yapmasını sağlamaktır. Kendi davranışlarını değerlendirmesi için, geçmişte yaşadığı olayları gözden geçirerek, kendine ait bir başarı öyküsü hatırlamasını ve bu öyküdeki kişisel başarı şifresini yakalayarak, yakın gelecekteki planlarına uyarlamasını

sağlamak, İleri Besleme Görüşmesi'nin temelini oluşturmaktadır (Kluger & Nir, 2010).

Genişletme-Yapılama Teorisine (Broaden-and-Build Theory) göre (Fredrickson, 2001), pozitif duygular, dikkat ve kavramanın alanını genişletmekte, bu sayede, kişisel kaynakların yapılandırılmasına yardım etmekte ve duygusal iyi oluşu artıracak biçimde yukarı doğru bir pozitif duygu spirali başlatmaktadır. Kluger ve Nir (2010), performans değerlendirme sürecinde, “ileri bildirim” (feedforward) yapılmasını öngören çalışmalarında, İleri Besleme Görüşmesinin pozitif duyguları harekete geçirdiğini ortaya koymuşlardır. Yaptıkları gözlemler sonucunda ise, İleri Besleme Görüşmesi'nin görüşmeci ve görüşülenin arasında pozitif duygu spirali başlattığını belirtmişlerdir. Başka bir deyişle, görüşmeci görüşülene, geçmişteki pozitif bir yaşantıyı hatırlattığında, görüşülen bireyde pozitif duygular ortaya çıkmakta, bunlar da pozitif bir tutum olarak görüşmeciye yansımaktadır. Aynı şekilde görüşmeci de bu pozitif tutumdan olumlu etkilenmekte ve spiral devam etmiş olmaktadır. Pozitif duyguların yarattığı etkilerin başında gelen, yeni bilgilere açıklık, düşünce ufkunun genişlemesi, işbirliği isteğinin ve yaratıcılığın artması gibi etkiler, aynı zamanda bireylerin gösterdikleri performansa da yansımaktadır (Kluger & Nir, a.y.).

İleri Besleme Görüşmesi üç bölümden oluşmaktadır. Birinci adım, bir başarı öyküsü temin etmek, ikinci adım, kişisel başarı şifresini keşfetmek, üçüncü adım, kişisel başarı şifresini kullanarak ‘ileri besleme’nin gerçekleşmesini sağlamaktır.

Görüşmenin başında, görüşmenin odak noktası görüşülen bireye belirtilir. Birinci bölümde birey, geçmişinde kendini “en iyi, başarılı” hissettiği bir olayı hatırlaması için teşvik edilir. Söz konusu olaydaki doruk noktası belirlenmeye ve o anda hissedilenlerin yeniden yaşanması sağlanmaya çalışılır. İkinci adıma geçildiğinde, bireyin aktardığı başarı öyküsünde, kendisine ait olduğunu düşündüğü güçlerden yola çıkarak, onu başarıya götüren anahtar şifre belirlenmeye çalışılır. Üçüncü adımda ise, ileri besleme aşamasına geçilir. Bu aşamada, bireyin kişisel başarı şifresi tekrar edilerek vurgulanır. Kişisel başarı şifresinin birey tarafından keşfedilmiş olmasının, onu ileride farklı konularda da başarıya götürebileceği belirtilerek, kişisel başarı şifresinin kullanılmasına teşvik edilir.

Tezde yer alan ikinci çalışmada kullanılmak üzere, İleri Besleme Görüşmesi (Feedforward Interview) Türkçeye çevrilmiştir. Kluger ve Nir tarafından örgütsel alanda performansı artırmak üzere tasarlanmış olan bu görüşme, tezdeki çalışmanın amacına hizmet edecek biçimde uyarlanmıştır. Çalışmaya uyarlanan görüşmenin ayrıntıları, yöntem bölümünde verilmiştir.

Temel amacı kişinin kendi güçlü yanlarını fark etmesini sağlamak ve bunları kullanmasını teşvik etmek olan İleri Besleme Görüşmesi'nin, birinci çalışmada saptanan, olumsuz geribildirimün Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grup üzerinde yarattığı etkiyi azaltması olasıdır.

V. ÇALIŞMA 2: OLUMSUZ GERİBİLDİRİM VERME SÜRECİNDE ‘İLERİ BESLEME GÖRÜŞMESİ’ NİN DUYGU DIŞAVURUMUNU BASTIRMA EĞİLİMİ GÖSTERENLERİN POZİTİF-NEGATİF DUYGU DURUMLARI VE PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DENEYSEL BİR ÇALIŞMAYLA İNCELENMESİ

Bu çalışma kapsamında, olumsuz geribildirim verme sürecinde, İleri Besleme Görüşmesinin Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli bireylerin pozitif-negatif duygu durumları ve performansları üzerindeki etkisi incelenecektir.

A. AMAÇ VE HİPOTEZLER

Performans değerlendirme sürecinin işlevselliği açısından, geribildirim verilmiş biçiminin hassas bir konu olduğu, özellikle geribildirim olumsuz olduğu durumlarda, sürecin büyük bir titizlikle yönetilmesi gerektiği düşünülmektedir. Tezde yer alan birinci çalışmanın sonucunda, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimi gösterenlerin, olumsuz geribildirim ardından sergiledikleri performansın, Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimi gösterenlere nazaran, daha düşük olduğu ortaya konmuştur. Bu bağlamda, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimi gösterenlerin, olumsuz geribildirim ardından performanslarının olumsuz yönde etkilenmemesi için alınabilecek önlemlerin önem taşıdığı düşünülmektedir. İleri Besleme Görüşmesi'nin (Kluger & Nir, 2010), pozitif duyguları harekete geçirdiği, pozitif duyguların yarattığı etkilerin ise, yeni bilgilere açıklık, düşünce ufğunun genişlemesi, işbirliği isteğinin, yaratıcılığın artması aracılığıyla performansa yansıdığı görüşünden yola çıkarak ikinci çalışma düzenlenmiştir.

İkinci çalışmanın amacı, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimi gösteren bireylerle, olumsuz geribildirim ardından İleri Besleme Görüşmesi yapıldığı takdirde, aldıkları olumsuz geribildirimle rağmen, pozitif duygularda anlamlı bir artış olacağı, negatif duygularda ise anlamlı bir artış olmayacağını ortaya koymaktır.

Çalışmanın diğ er bir amacı ise, İleri Besleme Görüşmesi'nin duygular üzerindeki etkisinin, performansa yansımасыnı incelemektir.

Aşağıda bu çalışmada test edilecek beş hipotez yer almaktadır.

Hipotez-1: Deney grubunun son test pozitif duygu durumu, ön test uygulamasına göre anlamlı düzeyde artacakken, kontrol grubununki, ön test uygulamasına göre anlamlı düzeyde azalacaktır.

Hipotez-2: Deney grubunun son test negatif duygu durumu, ön test uygulamasına göre anlamlı düzeyde azalacakken, kontrol grubununki, ön test uygulamasına göre anlamlı düzeyde artacaktır.

Hipotez-3: Olumsuz geribildirimden sonra, deney grubunun performansı, kontrol grubuna göre anlamlı biçimde daha yüksek olacaktır.

Hipotez-4: Deney grubunun son test pozitif duygu durumu, performans testinden alınan puan ile pozitif yönde anlamlı düzeyde korelasyon g sterecekken, son test negatif duygu durumu negatif yönde anlamlı korelasyon gösterecektir.

Hipotez-5a: Deney grubunun pozitif duygu durumundaki ön test ve son test uygulamaları arasındaki farkın düzeyi, performans testinden alınan puan ile pozitif yönde anlamlı düzeyde korelasyon gösterecektir.

Hipotez-5b: Deney grubunun negatif duygu durumundaki ön test ve son test uygulamaları arasındaki farkın düzeyi, performans testinden alınan puan ile pozitif yönde anlamlı düzeyde korelasyon gösterecektir.

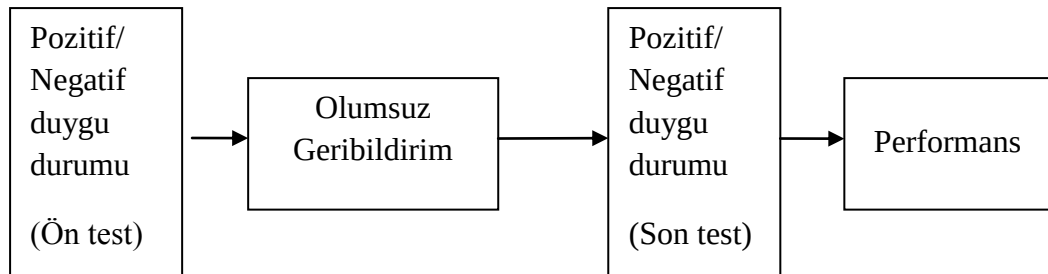
B. ARAŞTIRMA MODELİ

İkinci çalışmanın modeli aşağıdaki şekilde tasarlanmıştır.

Deney Grubu (N=14)



Kontrol Grubu (N=14)



C. YÖNTEM

1. Katılımcılar

Bu araştırma, İstanbul Kültür Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi ve Sanat Tasarım Fakültesinde öğrenim görmekte olan öğrenciler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemini, Psikoloji Bölümü (Çalışma 1 ‘den farklı olarak, 2010 yılı girişli) birinci sınıf öğrencileri ve İletişim Sanatları Bölümü birinci sınıf öğrencileri ile oluşturulmuştur. Toplam 94 öğrenciden, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimi gösteren 35 öğrenci tespit edilmiştir. 35 öğrenci arasından, 7 erkek öğrenci çıkarılarak cinsiyet kontrol altına alınmış, deneysel çalışma, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimi gösteren 28 kız öğrenci ile gerçekleştirilmiştir.

2. Veri Toplama Araçları

Çalışmada, katılımcıların pozitif negatif duygu düzeylerinin ölçülmesi için, Pozitif- Negatif Duygu Ölçeği (Positive - Negative Affect Scale), deneysel düzende yer alan geribildirim verilebilmesi için muğlak olarak düzenlenmiş “Kültürden Bağımsız Zeka Testi” ve geribildirimden sonraki performansın ölçülmesi için “Görsel Uzamsal Zeka Testi” kullanılmıştır. Deney grubuna ise, olumsuz geribildirim ardından İleri Besleme Görüşmesi uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları ile ilgili tanıtıcı bilgiler aşağıda verilmiştir.

Pozitif- Negatif Duygu Ölçeği:

Watson, Clark ve Tellegen (1988) tarafından geliştirilen Pozitif-Negatif Duygu Ölçeği kullanılmıştır (Bkz. Ek 5). Ölçeğin Cronbach Alfa değerleri Pozitif Duygu için .86, Negatif Duygu için .84 olarak bulunmuştur (Watson, Clark & Tellegen,

1988). Pozitif-Negatif Duygu Ölçeği, Gençöz (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışmasında, Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı Pozitif Duygu için .86, Negatif Duygu için .83 bulunmuştur (Gençöz, 2000). Ölçek, on olumlu, on olumsuz duygu maddesi içermektedir. Maddeler 5'li likert tipindeki ölçek ile yanıtlanmaktadır. Ölçekteki olumlu ve olumsuz duygu puanları ayrı ayrı hesaplanmaktadır.

Muğlak Test:

Deneyisel Araştırmada, Raftery ve Bizer'in (2009) yaptığı benzer çalışmada kullandıkları biçimde, deneklerin kendi performansları ile ilgili tahminde bulunamayacakları şekilde oluşturulan, Cattell'in Kültürden Bağımsız Zeka Testi'ne benzeyen, 12 sorudan oluşan muğlak bir görsel-uzamsal test kullanılmıştır. Tezde yer alan birinci çalışmada kullanılmış olan testin aynısıdır.

Görsel Uzamsal Zeka Testi:

Deneyisel araştırmada, deneklerin geribildirim sonrası performanslarını ölçmek üzere, Jacquelyn N. Raftery, George Y. Bizer (2009) tarafından geliştirilen, 12 maddeden oluşan "Görsel Uzamsal Zeka Testi" kullanılmış olup, testin maddeleri "Diş Hekimliği Kabul Testi"nden alınmıştır. Tezde yer alan birinci çalışmada kullanılmış olan testin aynısıdır.

İleri Besleme Görüşmesi:

Çalışmada, Kluger ve Nir (2010) tarafından geliştirilen, yapılandırılmış bir görüşme olan, İleri Besleme Görüşmesi (Feedforward Interview) kullanılmıştır. İleri Besleme Görüşmesi'nin uygulamasına geçilmeden önce bazı hazırlık çalışmaları yapılmıştır. Dört kişiyle pilot çalışma yapılmış, bunlardan iki tanesi videoya kaydedilerek izlenmiş, görüşmecinin düzeltmesi gereken noktalar ve geliştirebileceği yanlar tespit edilmiştir. Pilot çalışmalar sırasında, orijinal görüşmede yer alan bazı sorularda değişiklikler yapılmasının, çalışmanın amacını kapsamı açısından yararlı

olacağı kararına varılmıştır. Görüşmenin içeriğini ve akışını değiştirmeden, bazı ayrıntılar üzerinde çalışılmış, bazı düzenlemeler yapılmıştır. Görüşmenin uyarlanmış haliyle, farklı dört kişiyle, bir pilot çalışma daha yapılmıştır. İkinci pilot çalışmanın ardından yapılandırılmış görüşmeye son hali verilmiştir. Görüşmenin orijinali Ek 6’ da, Türkçe çevirisi Ek 7’de, çalışmaya uyarlanmış biçimi Ek 8’ de görülebilmektedir.

3. Uygulama

Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimi gösterdiği belirlenen, 28 üniversite birinci sınıf öğrencisi, raslantısal olarak, deney ve kontrol gruplarını oluşturmak üzere ikiye ayrılmıştır. Deney ve kontrol grubu arasında, yaş, cinsiyet ve duygu düzenleme eğilimi açısından eşitlik bulunmaktadır.

Uygulama öncesinde deney ve kontrol gruplarının pozitif duygu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ($t = -.36$; $df = 26$; $p = .72$), aynı şekilde negatif duygu düzeyleri arasında da anlamlı bir fark olmadığı ($t = 1,73$; $df = 26$; $p = .16$) saptanmıştır. Katılımcılara iki aşamalı bir araştırmaya katılacakları söylenmiş, uygulamalar her birine farklı zamanlarda, bireysel olarak yapılmıştır. Birinci aşamada katılımcılara öncelikle, Pozitif-Negatif Duygu Ölçeği verilmiş, uygulama öncesindeki pozitif-negatif duygu düzeyleri belirlenmiştir. Daha sonra 12 sorudan oluşan ve kendi performanslarını tahmin etmeleri mümkün olmayan muğlak bir test verilmiştir. Testin herhangi bir geçerli sonucu yoktur. Birinci aşama sırasında, her katılımcıya bir sonraki görüşme için randevu verilmiş, birbirlerini görüp etkilenmeleri olasılığı göz önüne alınarak, ard arda randevu vermekten kaçınılmıştır. Tüm katılımcılarla uygulamaların, sessiz, sakin bir ortamda yapılmasına özen gösterilmiştir.

Deney ($n=14$) ve Kontrol ($n=14$) grubunda yer alan katılımcılara, ilk görüşmede yapılan testte, 12 sorudan 3 tanesine doğru yanıt verdikleri söylenmiş, başka bir deyişle, birinci çalışmada verilen olumsuz geribildirim aynısı verilmiştir.

Deney grubundaki katılımcılara, olumsuz geribildirim ardından, İleri Besleme Görüşmesi uygulanmıştır. Görüşmeler, yaklaşık 25-30 dakika sürmüştür. Görüşmenin sonrasında katılımcılara yeniden Pozitif-Negatif Duygu Ölçeği uygulanmış ve son olarak, yine birinci çalışmada performansı ölçmek için kullanılan, Görsel Uzamsal Zeka Testi verilmiştir.

Kontrol grubu ile olumsuz geribildirim sonrasında herhangi bir görüşme yapılmamıştır. Geribildirim ardından, Pozitif-Negatif Duygu Ölçeği uygulanmış, sonrasında da, Görsel Uzamsal Zeka Testi verilmiştir.

İkinci çalışmaya katılan deney ve kontrol gruplarının tanımları Tablo 7’ de verilmiştir.

Tablo 7: İkinci Çalışmada Yer Alan Gruplar

	Tanım
Deney Grubu (N=14)	Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli olan, Olumsuz Geribildirim alan ve İleri Besleme Görüşmesi uygulanan grup
Kontrol Grubu (N=14)	Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli olan, Olumsuz Geribildirim alan grup

D. BULGULAR

Bu çalışma kapsamında, İleri Besleme Görüşmesi’ nin, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli bireylerin, olumsuz geribildirim sonrasındaki duygu durumları ve performansları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Deney grubunun, olumsuz geribildirim ardından yapılan İleri Besleme Görüşmesi sonrasında, pozitif duygu durumunda artış, negatif duygu durumunda azalma olduğu, kontrol grubunda ise,

olumsuz geribildirimden ardından, pozitif duygu durumunda azalma, negatif duygu durumunda artış olduğu görülmüştür. Deney ve kontrol gruplarının performans puanları arasında ise, gelecekteki çalışmalar için anlam teşkil edebilecek düzeyde bir fark olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmada yer alan hipotezler, aşağıda sunulduğu biçimde test edilmiştir.

“Deney grubunun son test pozitif duygu durumu, ön test uygulamasına göre anlamlı düzeyde artacakken, kontrol grubununki, ön test uygulamasına göre anlamlı düzeyde azalacaktır” hipotezini (Hipotez 1) test etmek için ANOVA tekrarlı ölçümler testi kullanılmıştır. Tablo 8, deney ve kontrol gruplarının pozitif duygu durumlarına ilişkin ön test ve son test uygulamalarına ait tanımlayıcı değerleri sunmaktadır.

Tablo 8: Deney ve Kontrol Gruplarının Pozitif Duygu Durumu Ön Test Son Test Uygulamalarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Değerler

Grup		N	Ort.	Ss
Ön Test	Deney	14	28.71	6.93
	Kontrol	14	29.57	5.61
	Toplam	28	29.14	6.20
Son Test	Deney	14	34.50	7.37
	Kontrol	14	26.43	5.18
	Toplam	28	30.46	7.48

Tablo 8’deki istatistik değerler incelendiğinde, deney grubunun pozitif duygu düzeyinin ön test uygulamasına göre artış gösterdiği; kontrol grubunun değerlerinin ise azalma gösterdiği belirlenmektedir. Ön test ve son test

uygulamalarının deney ve kontrol grupları için anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır ($F(1,26) = 129.46; p < .01$). Hipotez 1 desteklenmektedir.

“Deney grubunun son test negatif duygu durumu, ön test uygulamasına göre anlamlı düzeyde azalacakken, kontrol grubununki, ön test uygulamasına göre anlamlı düzeyde artacaktır” hipotezini (Hipotez 2) test etmek için ANOVA tekrarlı ölçümler testi kullanılmıştır. Tablo 9, deney ve kontrol gruplarının negatif duygu durumlarına ilişkin ön test ve son test uygulamalarına ait tanımlayıcı değerleri sunmaktadır.

Tablo 9: Deney ve Kontrol Gruplarının Negatif Duygu Durumu Ön Test Son Test Uygulamalarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Değerler

Grup		N	Ort.	Ss
Ön Test	Deney	14	15.57	5.47
	Kontrol	14	12.71	2.89
	Toplam	28	14.14	4.53
Son Test	Deney	14	12.64	3.71
	Kontrol	14	13.64	3.07
	Toplam	28	13.14	3.38

Ön test ve son test uygulamalarının deney ve kontrol grupları için anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır ($F(1,26) = 27.11; p < .01$). Hipotez 2 desteklenmektedir.

“Olumsuz geribildirimden sonra, deney grubunun performansı, kontrol grubuna göre anlamlı ölçüde daha yüksek olacaktır” hipotezini (Hipotez 3) test etmek amacıyla, deney ve kontrol grubunun uygulamalar sonrasındaki performanslarını karşılaştırmak için bağımsız örneklem t testinden yararlanılmıştır. İki gruba ait performans testi değerleri Tablo 10 ‘da sunulmuştur.

Tablo 10: Deney ve Kontrol Gruplarının Performanslarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistiki Değerler

	Grup	N	Ort.	Ss
Performans	Deney	14	8.71	1.58
	Kontrol	14	7.28	2.19

Tablo 10’ da görüldüğü üzere, deney grubunun performansı, kontrol grubunun performansından daha yüksek olmakla birlikte, bu fark anlamlı düzeyde değildir. Hipotez 3 desteklenmemektedir. Ancak iki grup arasında performansları bakımından .05 anlamlılık düzeyine oldukça yakın bir fark vardır ($t = 1,97$; $df = 26$; $p = .06$).

“Deney grubunun son test pozitif duygu durumu, performans testinden alınan puan ile pozitif yönde anlamlı düzeyde korelasyon gösterecekken, son test negatif duygu durumu negatif yönde anlamlı korelasyon gösterecektir” hipotezini (Hipotez 4) test etmek amacıyla, deney grubunun son test pozitif duygu durumu ile performans testinden aldığı puan arasındaki ilişki ve son test negatif duygu durumu ile performans testinden aldığı puan arasındaki ilişki, Pearson Korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Tablo 11’de görüldüğü üzere, deney grubunun son test pozitif

duygu durumu ile performans testinden aldığı puan arasında; son test negatif duygu durumu ile performans testinden aldığı puan arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Hipotez 4 desteklenmemektedir.

“Deney grubunun pozitif duygu durumundaki ön test ve son test uygulamaları arasındaki farkın düzeyi, performans testinden alınan puan ile olumlu yönde anlamlı düzeyde korelasyon gösterecektir” hipotezini (Hipotez-5a) test etmek amacıyla, deney grubunun pozitif duygu durumundaki ön test ve son test uygulamaları arasındaki farkın düzeyi ile performans testinden alınan puan arasındaki ilişki Pearson Korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Tablo 11’ de görüldüğü üzere, deney grubunun pozitif duygu durumundaki ön test ve son test uygulamaları arasındaki farkın düzeyi ile performans testinden alınan puan arasında olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişki bulunmaktadır. Hipotez 5a desteklenmektedir.

“Deney grubunun negatif duygu durumundaki ön test ve son test uygulamaları arasındaki farkın düzeyi, performans testinden alınan puan ile pozitif yönde anlamlı düzeyde korelasyon gösterecektir” hipotezini (Hipotez-5b) test etmek amacıyla, deney grubunun negatif duygu durumundaki ön test ve son test uygulamaları arasındaki farkın düzeyi ile performans testinden alınan puan arasındaki ilişki Pearson Korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Tablo 11’ de görüldüğü üzere, deney grubunun negatif duygu durumundaki ön test ve son test uygulamaları arasındaki farkın düzeyi ile performans testinden alınan puan arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmamaktadır. Hipotez 5b desteklenmemektedir.

Tablo 11: Deney Grubunun Duygu Durumlarına Yönelik Değişkenler ile Performansları Arasındaki Pearson Korelasyon Değerleri

Deney Grubu	Performans
Pozitif Duygu Son Test	-.08
Negatif Duygu Son Test	.26
Pozitif Duygu Ön Test ve Son Test Arasındaki Farkın Düzeyi	.75 **
Negatif Duygu Ön Test ve Son Test Arasındaki Farkın Düzeyi	.29

** $p < .01$

E. İKİNCİ ÇALIŞMADA ELDE EDİLEN SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli bireylerin olumsuz geribildiriminden sergiledikleri performansın Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli bireylere nazaran daha düşük olduğu birinci çalışma ile ortaya koyulduktan sonra, bu eğilime sahip bireylerin olumsuz geribildiriminden sergileyecekleri performansta düşüş yaşamalarını önlemek amacıyla ikinci araştırma modeli tasarlanmıştır. Olumsuz geribildirimden ardından uygulanan İleri Besleme Görüşmesinin bu eğilime sahip katılımcıların duyguları ve performansları üzerindeki etkisi incelenmiş ve İleri Besleme Görüşmesinin ardından pozitif duygularında, görüşme öncesine nazaran artış gözlenmiştir. Bunun yanında, görüşme yapılan deney grubunun pozitif duygu düzeyinin kontrol grubuna nazaran daha yüksek olduğu da belirlenmiştir. Görüşme yapılan grubun performans puanı, kontrol grubundan daha yüksek bulunmuştur. Bu fark anlamlılık düzeyine yakındır.

Deney grubunun pozitif ve negatif duygu düzeyleri, görüşme öncesinde ve sonrasında ölçülmüş, görüşme sonrasındaki pozitif duygu düzeyi ile performans puanları arasında korelasyon olmadığı gözlenmiştir. Ancak, deney grubunun görüşme öncesindeki pozitif duygu puanı ile görüşme sonrasındaki pozitif duygu puanı arasında oluşan fark ile sergiledikleri performans arasında anlamlı düzeyde korelasyon olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, görüşme öncesindeki pozitif duygu düzeyi, görüşme sonrasında ne kadar artarsa, performansı da o derece yükselmektedir. Bu bulguların, İleri Besleme Görüşmesinin duygular üzerindeki etkisi ve duyguların performansa yansımaları hakkında fikir oluşturduğu düşünülmektedir.

İleri Besleme Görüşmesi'nde, güçlü yanlarıyla ilgili bireye kazandırılan farkındalığın kalıcı olması ve bu güçlü yanlarının olumlu etkilerinin hayata geçirilebilmesi için, bireyin bu içsel süreci kendi kendine başlatabilmesi ve bunu alışkanlık haline getirmesi, üzerinde dikkatle durulması gereken bir noktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, olumsuz geribildirim performans üzerindeki etkilerini inceleyen iki çalışma yer almıştır. Birinci çalışmada, olumsuz geribildirim ardından sergilenen performans üzerinde biçimlendirici etkisi olduğu düşünülen duygu düzenleme eğilimleri ele alınmıştır. Şimdiye dek en çok araştırılmış iki duygu düzenleme eğilimi olan Bilişsel Yeniden Değerlendirme (Cognitive Reappraisal) ve Duygu Dışavurumunu Bastırma (Expressive Suppression) eğilimlerinden birini ağırlıklı olarak kullanmanın, olumsuz geribildirim performans üzerindeki etkisini ne şekilde biçimlendireceği incelenmiştir. Birinci çalışmanın sonucunda, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimi gösterenlerin, diğer stratejiye eğilimli olanlara nazaran, olumsuz geribildirim ardından sergiledikleri performanslarının anlamlı biçimde daha düşük olduğu görülmüştür. İkinci çalışmada, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğiliminin olumsuz geribildirim ardından sergilenen performans üzerindeki etkisini şekillendirmek üzere deneysel bir araştırma yapılmıştır. Ayrıca bu çalışmada, olumsuz geribildirim ardından, pozitif-negatif duygu düzeylerinde oluşabilecek değişiklikler de göz önüne alınarak, araştırma modeline dahil edilmiştir.

Raftery & Bizer (2009), olumsuz geribildirim ile performans arasındaki ilişkide, duygu düzenleme stratejilerinin biçimlendirici etkisini incelemiş ve Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grup için, tezde yer alan birinci çalışmanın sonuçlarıyla benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Araştırmacılar, Duygu Dışavurumunu Bastırma ve Bilişsel Yeniden Değerlendirme stratejisini kullanmaya eğilimli iki grubun, ılımlı ve olumsuz geribildirim sonrasında sergiledikleri performanslarını, tezde kullanılan aynı test ile ölçmüş, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun, olumsuz geribildirim ardından, aynı stratejiyi kullanan ve ılımlı geribildirim alan gruba nazaran, daha düşük performans sergilediklerini ortaya koymuştur. Bu sonuç, birinci çalışmada elde edilen bulgularla tutarlıdır. Tezdeki çalışmada, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun olumsuz geribildirim ardından sergilediği performans ile ılımlı geribildirim ardından sergilediği performans arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Olumsuz geribildirim alan

Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grup, ılımlı geribildirim alanlara göre daha düşük bir performans sergilemiştir.

Rahtery & Bizer (2009), Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grubun, olumsuz geribildirimden ardından, ılımlı geribildirim alan ve aynı stratejiyi kullanan gruba nazaran daha yüksek performans sergilediklerini ortaya koymuştur. Tezin birinci çalışmasında elde edilen bulguların, bu sonuçla tutarlı olmadığı görülmüştür. Tezde yer alan çalışmada, Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grubun olumsuz geribildirimden ardından sergiledikleri performansın, ılımlı geribildirim alan ve aynı stratejiyi kullanan gruba nazaran, daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimi gösteren grubun, olumsuz ve ılımlı geribildirimden ardından gösterdikleri performansın, Rahtery & Bizer' in (2009) çalışmasındakinden farklılaştığını göstermiştir. Söz konusu çalışmada elde edilen bulgulara bakıldığında, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli olan ve olumsuz geribildirim alan grubun performans puanının, tezdeki çalışmada aynı özellikleri taşıyan grubun puanından daha yüksek olduğu görülmektedir. Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli ve ılımlı geribildirim alan grubun performans puanı da tezdeki çalışmada aynı özellikleri taşıyan grubun puanından daha yüksektir. Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli ve olumsuz geribildirim alan grubun performans puanı, tezdeki çalışmada aynı özellikleri taşıyan grubun puanından yüksek iken; Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli ve ılımlı geribildirim alan grubun performans puanı tezdeki çalışmada aynı özellikleri taşıyan grubun puanından daha düşüktür. Tezde yer alan çalışma ile aralarındaki en belirgin fark, tezdeki çalışmada Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grubun ılımlı geribildirimden sonraki puanının, olumsuz geribildirimden sonrakine nazaran daha yüksek olması, diğer çalışmada ise bunun tersinin ortaya konmuş olmasıdır. Söz konusu grubun olumsuz geribildirimden sonraki performans puanı, ılımlı geribildirimden sonraki performans puanından daha yüksektir. Rahtery & Bizer (2009), Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli bireylerin, olumsuz geribildirimden yeniden çerçevelerken oluşan duygularının, olumlu yönde etki yaratabileceği belirtmiştir (Örneğin, heyecan verici bir meydan okuma). Yeniden çerçeveleme sırasında oluşabilecek duyguların ve bunların olumlu yöndeki etkilerinin araştırılması gerektiği düşünülmektedir.

İki araştırmanın bulguları arasındaki bu temel farklılığın araştırmada kontrol edilemeyen bazı değişkenlerden kaynaklandığı düşünülebilir. Bunların başında da kişilik özellikleri gelmektedir. Literatürde, bireylerin duygusal uyaranlara verdikleri tepkilerdeki farklılıkların yanı sıra, olumsuz geribildirim yarattığı etkilerde gözlenen farklılıkların da, kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceğini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (örn., Swann & Read, 1981; Bushman & Baumeister, 1998). Swan ve Raad (1981), bireylerin alacakları geribildirim türünü tercih etmelerine izin verildiğinde, kendilerinde algıladıkları duygusal özellikleri doğrulayan geribildirimleri seçtiklerini göstermişlerdir. Bushman ve Baumeister (1998), yaptıkları çalışmada, övülen ve aşağılanmaya maruz bırakılan grupları birbiri ile karşılaştırmış, en yüksek öfke düzeyinin, narsistik özelliklere sahip olan ve kendisi ile ilgili olumsuz geribildirim alan grupta görüldüğünü ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda, gelecekte benzer çalışmaların, geribildirim alımını etkileyebilecek kişilik özelliklerinin kontrol edilerek yapılmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir.

İçinde bulunulan kültür de, duyguların sosyal yaşamdaki rolü nedeniyle, duygu düzenleme üzerinde etkili olmaktadır (Matsumoto, 2006). Örneğin, iş arkadaşları arasında tiksinti duygusunun dışavurumu bir kültürde uygun bulunurken, başka bir kültürde uygun olmayabilir. Bu tür farklılıklar, duygu ve davranışların düzenlenmesi için farklı kılavuzlar oluşturmaktadır. Bireyler, kendi kültürlerinde benimsenen bu tür kurallara göre tepkilerini yönlendirmektedirler. Kollektivist kültürlerde, ait olunan grubun amaçları, bireysel amaçlardan önde gelmektedir (Hofstede & McCrae, 2004). Bu nedenle, kolektivist kültürlerde, grup uyumunu bozabilecek duyguların dışavurumundan kaçınılmakta, grubun uyumuna katkıda bulunabilecek duyguların dışavurumu teşvik edilmektedir. Kültürel altyapı, kişilik özellikleri üzerinde de etkili olmaktadır (Chiu, Kosinski Jr, 1999). Matsumoto (2006), Amerika ve Japonya örneklemi ile yaptığı araştırmada, duygu düzenleme eğilimlerinde oluşan kültürler arası farklılıkların, gerçekte araştırmanın yapıldığı gruplardaki bireylerin kişilik özelliklerindeki farklardan kaynaklanabileceğine dikkat çekmiştir. Araştırmacı, Amerika ve Japonya örneklemelerinde, duygu düzenleme eğilimleri ile ilgili ortaya çıkan farkların, Amerikalıların kişilik özelliklerinin Bilişsel

Yeniden Değerlendirme yöntemine daha yakın, Japonların kişilik özelliklerinin ise, Duygu Dışavurumunu Bastırma yöntemine daha yakın olmasından kaynaklandığını bildirmiştir. Butler , Lee ve Gross (2007), Avrupa ve Asya-Avrupa kültürlerinin değerlerine sahip kadınlarla yaptıkları araştırmada, Avrupalı kadınların, Asya-Avrupalı kadınlara nazaran daha düşük düzeyde Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimi gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada, Avrupa kültürünün değerlerine sahip kadınların, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimini, kendini koruma davranışı ve negatif duygularla daha fazla ilişkilendirdikleri görülmüştür.

Hofstede ve McCrae (2004), yaptıkları araştırmada, toplumsal boyutlarla, toplumu oluşturan bireylerin kişilik özellikleri arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu ilişkileri beş faktörlü kişilik modeli kapsamında incelemişler ve uluslar arasında kişilik özellikleri açısından oluşan farkların rastlantısal olmadığı, bunların ulusal değerlerin ortak bir bileşeni olduğu sonucuna varmışlardır. Kültürel boyutlarla kişilik boyutları arasındaki ilişkinin, kişiliği belirleyen genetik etmenlerle, bir ülkede yetişen çocukların ortak kişilik özellikleri geliştirmeleriyle ve ulusal değerlerin bireylerin kişilik testlerinde verdikleri yanıtları etkilemesiyle, başka bir deyişle, yanıtların içerdiği sosyal beğenirlik düzeyiyle açıklanabileceğini belirtmişlerdir. Kurman (2003) yaptığı çalışmada, toplulukçu kültürlerde bireylerin kendi değerini artırma (self-enhancement) eğilimlerinin düşük olduğunu göstermiştir. Kitayama, Markus, Matsumoto ve Norasakkunkit (1997), bireyciliği yüksek olan Amerika ile toplulukçu bir kültür olan Japonya'yı karşılaştırdıkları çalışmalarında, Amerika'da kültürel etkilerin bireyleri kendi değerini artırma eğilimine yönelttiğini, Japonya da ise, kültürel değerlerin bireyleri özeleştiriyeye yönelttiğini ortaya koymuşlardır. Kendi değerini artırma eğilimi, bireyin pozitif yanları üzerinde durması, pozitif yanlarını vurgulaması olarak tanımlanırken, özeleştiriyeye eğilimi, bireyin negatif yanları üzerinde durması, negatif yanlarını vurgulaması olarak tanımlanmıştır. Araştırmacılar, toplulukçu uluslarda, bireylerin negatif yanları üzerinde durmasının, üstün görülen sosyal standartlara uygun hale gelme ve bu sayede topluma ait olma duygusuna ulaşma çabasından ileri gelebileceğini belirtmişlerdir. Ulusların kültürel boyutlarına ilişkin kapsamlı araştırmasında Hofstede (1984), Türkiye'nin toplulukçu, kadınsı özelliklere sahip, belirsizlikten

kaçınan, güç mesafesi yüksek bir toplum olduğunu ortaya koymuştur (http://www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml). Kitayama, Markus, Matsumoto ve Norasakkunkit' in (1997) araştırmalarının sonucunda elde ettikleri bulgular ile Türk toplumunun toplulukçu yapısı göz önüne alındığında, toplumumuzda bireylerin dikkatlerini daha çok negatif yönleri üzerine verebileceklerini düşünmek mümkün olmaktadır. Bu bağlamda, olumsuz geribildirim karşısında da, negatif yönlerine dikkatlerini verme eğiliminde olmalarının, negatif duygularda artış ve düşük performansı beraberinde getirebileceği düşünülmektedir. Raftery ve Bizer (2009), tezdeki çalışmadan farklı bulgular elde ettikleri araştırmalarını Amerika'da gerçekleştirmişlerdir. Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grup, tezdeki çalışmadan farklı olarak, olumsuz geribildirim sonrasında, ılımlı geribildirim verildiği duruma nazaran, daha yüksek performans sergilemişlerdir. Bireyci özelliklere sahip olan bu toplumdaki bireylerin, pozitif yanlarına daha fazla dikkatlerini vermelerinin, olumsuz geribildirim karşısında pozitif yanlarına daha fazla vurgu yapmaya motive olmalarının, performanslarında saptanan bu farklılığın açıklaması olabileceği düşünülmektedir. Gelecekte, bireylerin olumsuz geribildirim karşısında, kullandıkları duygu düzenleme stratejilerinin toplumsal özellikler açısından da incelenebileceği düşünülmektedir.

Duygu düzenleme eğilimlerinin performansla olan ilişkisi, Wallace, Edwards, Shull ve Finch (2009) tarafından yapılan laboratuvar ve alan çalışmalarında ele alınmış, araştırmaların sonucunda, birinci çalışma ile tutarlı bulgular ortaya konmuştur. Laboratuvar çalışmasında katılımcılara, John ve Gross (2000) tarafından geliştirilen Duygu Düzenleme Anketi uygulanarak, Duygu Dışavurumunu Bastırma ve Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli olanlar belirlenmiştir. Her iki grubun performansı, bilgisayar ortamında gerçekleştirilen bir helikopter simülasyonu aracılığıyla ölçülmüştür. Verilen görev, helikopteri kullanmanın yanı sıra, savaş stratejisi geliştirmeyi de kapsamaktadır. Katılımcıların performansı ve göreve odaklanma düzeyleri ölçülmüş, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli olanların, Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli olanlara nazaran, daha düşük odaklanma ve daha düşük performans sergiledikleri görülmüştür. Alan çalışmasında ise, katılımcıların duygu düzenleme eğilimleri ve göreve odaklanma düzeyleri aynı

yöntemlerle ölçülürken, performansları rol-oynama tekniği kullanılarak, süpervizörleri tarafından değerlendirilmiştir. Wallace, Edwards, Shull & Finch (2009), laboratuvar çalışmasında elde ettikleri sonuçlarla tutarlı olarak, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli olanların, göreve odaklanma düzeylerinin ve performanslarının, Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli olanlara nazaran, daha düşük olduğu görülmüştür. Duyguların baskılanması, pek çok olumsuz sonucun yanı sıra, hafızayla ilgili problemleri de beraberinde getirmektedir (Richards & Gross, 2000). Wallace, Edwards, Shull ve Finch'e (2009) göre, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli bireyler daha düşük düzeyde odaklanma gerçekleştirebilmektedirler. Gerek hafıza, gerekse odaklanmanın, tezdeki çalışmalarda kullanılan Görsel-Uzamsal Zeka testinde gösterilen performans ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bu bulgular, tezde yer alan birinci çalışmada, aldıkları geribildirim türünden bağımsız olarak, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun performansının Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli grubun performansından anlamlı düzeyde daha düşük olması ile tutarlıdır.

Tezde yer alan ikinci çalışmanın temel hedefi, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimi olan bireylerin, olumsuz geribildirim sonrasında, Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli bireylere nazaran, sergiledikleri düşük performans düzeyini artırmak üzere bir uygulama gerçekleştirmektir. Bu hedefe yönelik olarak yapılan literatür taraması sonucunda, yakın zamanda yapılan çalışmaların, performans değerlendirme sürecinde 'İleri Besleme' yapılmasının pozitif duyguları harekete geçirdiğini, pozitif duyguların yarattığı etkilerin ise, bireylerin gösterdikleri performansa yansıdığını ortaya koyduğu görülmüştür (Kluger & Nir, 2010). İkinci çalışmanın amaçlarından biri, Duygu Dışavurumunu Bastırma eğiliminin, olumsuz geribildirim ardından sergilenen performans üzerindeki etkisinde, İleri Besleme Görüşmesinin rolünü sınamaktır. İleri Besleme Görüşmesinin Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli grubun pozitif ve negatif duygu düzeylerinde bir etkiye yol açması ve bunun sonucunda katılımcıların performansında bir artış sağlaması beklenmekteydi.

Sonuçlar, İleri Besleme Görüşmesi'nin pozitif duygu düzeyinde anlamlı bir artış, negatif duygu düzeyinde ise anlamlı bir azalma sağladığını göstermiştir. İleri

Besleme Görüşmesi yapılan ve yapılmayan grupların performans puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak farkın .05 anlamlılık düzeyine yakın olması, görüşmenin performans üzerindeki etkisi açısından dikkate değer bulunmuştur. İleri Besleme Görüşmesi yapılan grubun, görüşme sonrasındaki pozitif duygu düzeyi ile performans puanı arasındaki korelasyonun anlamlı düzeyde olmadığı görülmüştür. Ancak İleri Besleme Görüşmesi yapılan grubun, görüşmenin öncesinde ve sonrasında sahip oldukları pozitif duygu düzeyleri arasında oluşan farkların, performans puanları ile anlamlı düzeyde korelasyonel bir ilişki gösterdiği ortaya konmuştur. Bu bağlamda, pozitif duygu düzeyi, İleri Besleme Görüşmesi sonucunda daha fazla yükselen kişilerin performanslarının da daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu bulgunun, endüstri ve örgüt psikolojisinde çok yönlü olarak araştırılmasına ihtiyaç duyulan, performans kavramını etkileyen unsurların anlaşılması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Olumlu duyguların performans ile ilişkisi, son zamanlarda örgütsel verimlilik açısından ilgi gösterilen bir konu olmuştur. Ashkanasy (2004), ikisi teorik, üçü ampirik olmak üzere, toplam beş araştırmayı incelediği çalışmada, duygular ile performans arasında güçlü bir bağ olduğunu, bu kavramlar arasındaki bağlantının endüstri ve örgüt psikolojisi açısından, araştırılması gereken verimli bir alan oluşturduğunu göstermiştir. Örgüt genelinde, çalışanlarda olumlu duygu yaratan, pozitif bir atmosfer, çalışanların iş doyumunu artırmakta, bu sayede örgütsel verimliliğe katkıda bulunmaktadır (Cravens, Oliver & Steward, 2010). Wincent ve Ortqvist (2011), rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yüklenme gibi stres yaratan faktörlerle performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında, işe yeni başlayan yöneticilerde, pozitif duyguların dolaylı etkisiyle bu stres faktörlerinin performansı artırdığını ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda, stres kaynaklarının birey tarafından pozitif ya da negatif olarak algılanmasının önemine vurgu yapılmış ve pozitif stresin olumlu duygular aracılığıyla performansı artırdığı gösterilmiştir. Bu araştırmanın sonuçları tezdeki ikinci çalışmanın sonuçları ile ilişkilendirilebilir. Olumsuz geribildirim, İleri Besleme Görüşmesi aracılığıyla ortaya çıkan olumlu duyguların artışı ile negatiften çok pozitif biçimde ele alınmış ve performansı artırmıştır.

Froh, Kashdan, Ozimkowski ve Miller (2009), ergenlerde minnet duygusunu artırmak üzere yaptıkları çalışmada, minnet duygusu kazandırılmak için iki haftalık bir uygulama yapılan deney grubunun, kontrol grubuna nazaran, daha yüksek düzeyde iyi oluş (well-being) bildirdiklerini, ancak bunun yalnızca başlangıçta pozitif duygu düzeyi düşük olan katılımcılar için geçerli olduğunu göstermişlerdir. Başka bir deyişle yapılan uygulama, başlangıçta pozitif duygu düzeyi düşük olan katılımcılarda işlevsellik göstermiştir. Tezde yer alan ikinci çalışmada elde edilen bulgulara bakıldığında, bahsedilen çalışma ile benzer bir biçimde, pozitif duygu düzeyindeki artış oranı yükseldikçe, uygulamadan sağlanan yararın da arttığı görülmektedir. Pozitif duygu düzeyi hali hazırda yüksek olan ve fazla bir artış göstermeyen bireylerin, İleri Besleme Görüşmesi sonrasındaki performansı, pozitif duygu düzeyi başlangıçta düşük olan ve görüşme sonrasında belirgin bir artış gösteren bireylerden daha düşük olmuştur. Pozitif duygu düzeyi, katılımcının yalnızca görüşmeden sonraki puanı göz önünde bulundurulursa, performans ile ilişkili çıkmazken, görüşme öncesi ve sonrasındaki artış düzeyi ele alındığında, performans ile ilişkili olduğu görülmektedir. Geschwind, Nicolson, Peeters, Van Os, Barge-Schaapveld ve Wichers (2011), pozitif duygu düzeyindeki artışla ilgili yaptıkları bir çalışmada, ilaç tedavisi görmeye başlayan depresyon hastalarının, erken dönemde pozitif duygu düzeylerinde meydana gelen artışın, tedaviden sağladıkları yarar ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Benzer bir ilişkinin, tez çalışmasında, ön ve son testlerdeki pozitif duygulardaki artış düzeyi ile İleri Besleme Görüşmesi'nden sağlanan yarar arasında olabileceği düşünülmektedir.

Bireyin kendisi ile ilgili olumlu duygu ve düşüncelerinin etkisini inceleyen Meevissen, Peters & Alberts (2011), katılımcılara kendilerini düşünebilecekleri en iyi konumda hayal etmelerini sağlayan bir uygulama gerçekleştirmiş, uygulamanın ardından pozitif duygularda ve genel iyimserlik düzeyinde artış olduğunu ortaya koymuştur. İyimserlik, bireyin gelecekle ilgili olumlu beklentilere sahip olma derecesini yansıtmaktadır (Carver, Scheier, Segerstrom, 2010). İyimserlik düzeyi birçok psikolojik rahatsızlıkla ilişkili olmanın yanı sıra, bireyin stres algısını azaltmakta ve performansını artırmaktadır (Scheier & Carver, 1992). İkinci çalışmada yer alan İleri Besleme Görüşmesinde, katılımcıların hatırladıkları en

olumlu deneyimi anlatması istenmekte, bu anın yeniden yaşantılanması teşvik edilmekte, bu deneyimi yaşamasını sağlayan, kendine ait güçlü yanlar keşfedilmeye çalışılmaktadır. Görüşmenin sonunda katılımcılara, bu özelliklerini gelecekte de kullanarak, yine benzer olumlu deneyimler yaşayabilecekleri aktarılmaktadır. Görüşmede bireylerin, kendilerine ait olumlu özellikleri bulmalarının istenmesi, Meevissen, Peters ve Alberts'in çalışmasında sunulan kendini en iyi konumda hayal etme (imagining best possible self) uygulaması ile benzer amaca hizmet ettiği düşünülmekte, pozitif duygularda anlamlı bir artış sağlamaktadır. İleri Besleme Görüşmesi'nin son aşamasında, katılımcılar tarafından bildirilen, olumlu deneyimleriyle bağdaştırdıkları ve bu deneyimi yaşamalarını sağladığına inandıkları olumlu özelliklerden bazıları şöyle sıralanabilir: Azim, kararlılık, sabır, cesaret, girişimcilik, yüksek düzeyde farkındalık, kendine duyulan inanç, odaklanma becerisi. Görüşmenin sonunda, söz konusu özelliklerini gelecekte de kullanabileceğine dair dile getirilen söylemin, katılımcıların gelecekle ilgili olumlu beklentilere sahip olmalarına katkıda bulunduğu düşünülmektedir. İyimserlik duygularının performansla olan olumlu yöndeki ilişkisi, geçmişteki araştırmalarda ortaya koyulmuş bir olgudur (Akt. Mc Coll-Kennedy & Anderson, 2002). Katılımcıların, olumlu deneyimleriyle bağdaştırdıkları özelliklerine odaklanmalarını sağlamak, görüşmenin sonunda bu özelliklerinin onlara yeniden olumlu deneyimler yaşatabileceğine dair inanç geliştirmelerinde önemli bir rol oynamaktadır.

İleri Besleme Görüşmesi'ni yapan kişinin, görüşme teknikleri konusundaki yetkinliğinin, katılımcıların görüşmeden sağladıkları yarar açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Görüşme öncesinde katılımcının karşılanması ve yer gösterilmesi sırasındaki tutumların, giriş kısmında rahatlatıcı bir tavır takınmanın görüşmenin yarattığı etki açısından önem taşıdığı gözlenmiştir. Bunun yanı sıra, görüşme yapanın görüşme boyunca katılımcı ile kurduğu sözlü ve sözsüz iletişimin kalitesi de dikkat edilmesi gereken noktalardan biridir. Görüşmenin başından itibaren, katılımcının anlattıklarının dikkatle dinlenmesi, anlattıklarına değer verilmesi ve bunun katılımcıya sözsüz mesajlarla da iletilmesi önem taşımaktadır. Görüşmecinin anlatılanlara duyduğu ilginin, katılımcının olumlu özelliklerini ortaya çıkarmasına olduğu kadar, bu özelliklerinin işlevsel olabileceğine inanmasına da yardım edeceği

düşünülmektedir. Görüşmenin yapıldığı ortamda dikkati dağıtacak unsurların olmaması, gürültüden uzak olması odaklanmayı kolaylaştıracak etkenler olarak gözükmektedir. Görüşmede katılımcı, planlanan görüşmenin dışına çıkma eğilimi gösterdiğinde, rahatsız olmayacağı biçimde yeniden konuya odaklamaya çalışılması yararlı olmaktadır. Örneğin, görüşme sırasında, katılımcılardan biri, kendini en başarılı hissettiği anı hatırlamaya çalışırken, eski bir arkadaşıyla olan anısını anlatmaya başlamıştır. Aktarılanların katılımcının başarı öyküsüyle bir ilişkisi olmadığı anlaşılmamasına rağmen, anlattığı öykü aynı dikkatle dinlenmiş ve sonrasında yeniden başarı öyküsü temin edilmeye çalışılmıştır.

Görüşmecinin söyledikleri net, açık ve kolay anlaşılır olmalıdır. Görüşmenin kalitesi açısından, fazla duraksama, hızlı konuşma, söylenecekleri karıştırma, birkaç kez tekrarlama gibi unsurlardan kaçınılması gerekmektedir. Ayrıca, uygulamanın tüm katılımcılarla standart bir biçimde yapılabilmesi için, görüşmede kullanılan ifadelerin birbiriyle aynı olması gerekmektedir. Sözlerle ifade edilenlerin yanı sıra, görüşmecinin ses tonu, vurguları, duruşu da görüşmelerde birbirinden farklı olamamalıdır. Bunları sağlamak amacıyla, deney grubu ile uygulamaya başlamadan önce, çalışmaya uyarlanmış olan (Bkz. Ek 8) görüşme, görüşmeci tarafından akıcı ve standart bir biçimde gerçekleştirilebilecek düzeye gelinceye kadar çalışılmış, pilot çalışmalarda yapılan video çekimleri üzerinden, ses tonu, duruş gibi beden diline dair ayrıntılar da gözden geçirilmiştir. Gelecekte, İleri Besleme Görüşmesi ile ilgili yapılabilecek çalışmalarda, bu hususların gözden kaçırılmaması gerektiği, bu tür ayrıntıların uygulamanın sağlayacağı yarar açısından büyük önem taşıdığı düşünülmektedir.

Deney grubundaki katılımcıların hepsinde, İleri Besleme Görüşmesi sonrasında, bakış, mimik, ses tonu gibi beden diline dair tepkilerinde, görüşmenin öncesine nazaran olumlu yönde bir farklılaşma gözlemlenmiştir. Bunların, katılımcıların iyimser bir bakış açısı yakalayabildikleri konusunda ipucu teşkil edebileceği kanısı oluşmaktadır. Duygu düzenleme eğilimlerinin beden diline yansımalarının da, ayrıca bir araştırma konusu olabileceği düşünülmektedir. Roberts, Levenson ve Gross' un (2008) yaptıkları araştırma, Duygu Dışavurumunu Bastırma stratejisini kullananların, kalp-damar sistemindeki aktivasyonun artmasına rağmen,

mimiklerinde ve bedensel tepkilerinde azalma olduğunu ortaya koymaktaydı. İkinci çalışmada katılımcıların, olumsuz geribildirim sonrasında uygulanan görüşmenin ardından, olumlu mimik ve bedensel tepkiler (örneğin, gülümseme, daha fazla göz teması, duruşun dikleşmesi gibi.) göstermesi, literatürde Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli bireylerin gösterdikleri belirtilen tepkilerden farklı bedensel tepkiler verdiklerini ortaya koymaktadır.

Bono ve Ilies' in (2006) araştırmalarında ortaya koymuş oldukları, lider ve takipçisi arasındaki etkileşim sırasında, liderin takipçisine pozitif ifadeler aktarmasının ardından, takipçisinin pozitif duygu düzeyinde gözlenen artış, İleri Besleme Görüşmesi'ni yapan görüşmecinin de aynı etkiyi yaratabileceğini düşündürmektedir. Görüşmenin içerdiği standart soruların yanı sıra, görüşülen bireyin verdiği yanıtlar doğrultusunda (örneğin, kendisiyle ilgili bir başarı öyküsü hatırlamada zorlandığında ya da başarı öyküsü olabilecek bir anısının dışında kalan olaylardan bahsettiğinde), yönlendirme yapılmasına ihtiyaç doğabilmektedir. Bono ve Ilies'in (2006) araştırma bulgularıyla tutarlı olarak, bu yönlendirmeler sırasında pozitif duygu ifadeleri kullanılmasının, görüşme sonrasında katılımcıların beden dilinde gözlemlenen olumlu gelişmeler üzerinde etkisinin olabileceği düşünülmektedir.

İkinci çalışmada, İleri Besleme Görüşmesi' nin Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli bireyler üzerindeki kısa dönemli etkileri incelenmiştir. Katılımcılara görüşmenin hemen ardından Pozitif-Negatif Duygu Ölçeği ve Görsel Uzamsal Zeka Testi verilmiştir. Katılımcıların olumlu deneyimleri ile ilişkilendirdikleri olumlu özelliklerinin etkisinin hangi sürelerde hala geçerli olduğunu tespit etmek, görüşmenin yararları açısından daha kapsamlı bilgi sağlayacaktır. Bu bağlamda, gelecekte, görüşmenin uzun süreli etkilerinin de sınanmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Birinci çalışmada Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli bireylerin olumsuz geribildirimden ardından performansları, Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli bireylere nazaran daha düşük olduğu tespit edildiği için, İleri Besleme Görüşmesi'nin Duygu Dışavurumunu Bastırma eğilimli bireyler üzerindeki etkisi sınanmıştır. Gelecekte, İleri Besleme Görüşmesinin pozitif-negatif duygular ve performans

üzerindeki etkisinin, Bilişsel Yeniden Değerlendirme eğilimli bireyler açısından da incelenebileceği düşünülmektedir.

Tezde yer alan çalışmaların kısıtlılıklarından biri, katılımcı sayısının sınırlı olmasıdır. Bunun bir nedeni araştırmanın bir gereği olarak, Duygu Dışavurumunu Bastırma ve Bilişsel Yeniden Değerlendirme stratejilerinden birini belirgin olarak kullanan bireylerin davranışları incelendiğinden, bu stratejileri ortalamaya yakın düzeyde kullanan, her ikisini de çok ya da her ikisini de az kullanan katılımcıların araştırmanın dışında bırakılmış olmasıdır. Tez çalışmasındaki diğer bir kısıtlılık ise, performans olgusunu etkileyebilecek, birbirinden farklı birçok değişken olmasıdır. Endüstri ve örgüt psikolojisinin en karmaşık konularından biri olan performansın, bireysel ve çevresel olmak üzere pek çok etkene açık olduğu bilinmektedir. Araştırmada bu etkenlerin bir kısmı göz önüne alınmıştır. Etkili olabileceği düşünülen bazı faktörler ise, gelecekteki çalışmalarda araştırılmak üzere öneri olarak sunulmuştur. Tezde yer alan çalışmalarda, performansı ölçmek için kullanılan Görsel Uzamsal Zeka Testinden elde edilen sonuçların, katılımcıların bireysel yetenek ve becerilerinden ne derece etkilendiğinin kontrol edilmesi için, testin geribildirim öncesinde de uygulanması düşünülmüş, ancak katılımcılarda aşinalık oluşturabileceği ve uygulamalar sonrasındaki test puanlarını etkileyebileceği göz önüne alınarak ön test uygulanmamıştır.

Tez çalışmasında elde edilen sonuçlar genel olarak, performans değerlendirme sürecinde olumsuz geribildirim verilmesinin söz konusu olduğu durumlarda, duygu düzenleme eğilimlerinin önemli bir rol oynadığını ve bu süreçte pozitif duygulardaki artış düzeyinin, olumsuz geribildirimden ardından sergilenen performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Endüstri ve örgüt psikolojisi açısından, elde edilen bu sonuçların dikkate alınmasının, daha verimli bir performans değerlendirme süreci oluşturmaya katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Özellikle yöneticiler ve performans değerlendiriciler açısından, olumlu duygu durumunda anlamlı bir fark yarattığı saptanan İleri Besleme Görüşmesi'nin, örgütlerde hangi durumlarda ve koşullarda yarar sağlayabileceği, üzerinde durulması gereken bir konu olarak görünmektedir. Yalnızca olumsuz geribildirim verileceği durumlarda değil, çalışanın psikolojik açıdan güçlenmesine

destek olmak açısından da yarar sağlayabileceği düşünülmektedir. Günümüzde çalışan bireyler, ekonomik ve sosyal dönüşüm gibi toplumsal etkenlerin yanı sıra, hızla gelişen teknoloji, yenilikler, yeniden yapılanma süreçleri gibi bir takım zorlayıcı unsurlarla karşı karşıya kalmakta, bunlara uyum sağlamakta güçlük çekmekte, fiziksel ya da psikolojik rahatsızlıklar yaşayabilmektedirler (Torun, 2007). İleri Besleme Görüşmesi'nin bireyin güçlü yanlarına odaklanması, bunları kullanması konusunda teşvik edici olması ve bunun sonucunda pozitif duygu durumunda artış sağlaması, çalışanların psikolojik açıdan desteklenmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Performans değerlendirme sürecinin dışında, İleri Besleme Görüşmesi'nin çalışanlara yönelik eğitim programlarına da dahil edilebileceği, bu sayede çalışanlara, pozitif duygu durumunu koruma ya da artırma konusunda yol gösterilebileceği düşünülmektedir. Çalışanların bu içsel süreci kendi kendilerine başlatabilir hale gelmeleri, çalışanlara psikolojik açıdan katkıda bulunacak, motivasyon, performans ve örgütsel verimlilik açısından yarar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- AKIN A.: 2002 “İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 97-113.
- ALDAO A.,
NOLEN-HOEKSEMA S.,
SCHWEIZER S.: 2010 “Emotion-Regulation Strategies Across Psychopathology: A Meta-Analytic Review”, **Clinical Psychology Review**, 30, 217-237.
- ALDER G.S.: 2007 “Examining The Relationship Between Feedback And Performance In A Monitored Environment: A Clarification And Extension of Feedback Intervention Theory”, **Journal of High Technology Management Research**, 17, 157–174.
- ALGÜL R.: 2007 “İş Hayatında Olumlu Geribildirim Gücü”, **Operasyonel Risk Yönetim Dergisi**, (Çevrimiçi) <http://www.riskcenter.com.tr/operasyonelrisk/index2.php?m=r&a=12>, 03.02.2011.
- ALLOY, L.B.,
LIPMAN, A.J.: 1992 “Depression and Selection of Positive and Negative Social Feedback: Motivated Preference or Cognitive Balance?”, **Journal of Abnormal Psychology**, 101/2, 310-313.

- AMES, C.: 1992 "Classrooms: Goals, Structures and Student Motivation", **Journal of Educational Psychology**, 84, 261-171.
- AMSTADTER, A.: 2008 "Emotion Regulation and Anxiety Disorders", **Journal of Anxiety Disorders**, 22, 211–221.
- ANSEEL, F.,
LIEVENS, F.: 2006 "Certainty As a Moderator of Feedback Reactions? a Test of The Strength of The Self-Verification Motive", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79, 533–551.
- ARCHER, J.C.: 2010 "State of The Science in Health Professional Education: Effective Feedback", **Medical Education**, 44, 101–108.
- ARONSON, E.: 1999 "The Power of Self-Persuasion", **American Psychologist**, 54/11, 875-885.
- ASHFORD, S. J.,
CUMMINGS, L. L.: 1983 "Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information", **Organizational Behavior and Human Performance**, 32, 370–398.

- ASHFORD, S.J.,
NORTHCRAFT, G.: 2003 “Robbing Peter to Pay Paul: Feedback Environments and Enacted Priorities in Response to Competing Task Demands”, **Human Resource Management Review**, 13, 537–559.
- ASHFORD, S.J.,
BLATT, R.,
VANDEWALLE, D.: 2003 “Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations”, **Journal of Management**, 29/6, 773–799.
- ASHKANASY, N.M.: 2004 “Emotion and Performance”, **Human Performance**, 17/2, 137-144.
- ATWATER, L.,
BRETT, J.: 2006 “Feedback Format: Does it Influence Manager’s Reactions to Feedback?”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79, 517-532.
- AUDIA P.G.,
LOCKE E.A.: 2003 “Benefiting From Negative Feedback”, **Human Resource Management Review**, 13, 631-646.
- BANDURA A.: 1977 “Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”, **Psychological Review**, 84/2, 191-215.

- BANDURA, A.,
CERVONE, D.: 1986 “Differential Engagement of Self-Reactive Influences in Cognitive Motivation, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 38, 92–113.
- BANNISTER, B.D.: 1986 “Performance Outcome Feedback and Attributional Feedback: Interactive Effects on Recipient Responses” , **Journal of Applied Psychology**, 71/2, 203-210.
- BARON, R.A.: 1988 “Negative Effects of Destructive Criticism: Impact on Conflict, Self-Efficacy, and Task Performance”, **Journal of Applied Psychology**, 73/2, 199-207.
- BARRETT, L.F.,
GROSS, J.,
CHRISTENSEN, T.C.,
BENVENUTO, M.: 2001 “Knowing What You’re Feeling and Knowing What to Do About it: Mapping the Relation Between Emotion Differentiation and Emotion Regulation”, **Cognition and Emotion**, 15/6, 713–724.
- BARUTÇUGİL,İ.: 2004 **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık LTD.
- BAUMEISTER, R.F.,
VOHS, K.D.,
DEWALL, C.N.,
ZHANG, L.: 2007 “How Emotion Shapes Behavior: Feedback, Anticipation, and Reflection, Rather Than Direct Causation”, **Personality and Social Psychology Review** , 11/2, 167-203.

- BAYKAL, Ü.: 1994 “Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye’deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma”. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BELSCHAK, F.D.,
DEN HARTOG, D.N.: 2009 “Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors”, **Applied Psychology**, 58/2, 274–303
- BERKING, M.,
WUPPERMAN, P.,
REICHARDT, A.,
PEJIC, T.,
DIPPEL, A.,
ZNOJ, H.: 2008 “Emotion-Regulation Skills as a Treatment Target in Psychotherapy”, **Behaviour Research and Therapy**, 46, 1230-1237.
- BERNARD, A.M.: 2002 **Feedback Seeking In Customer Service Relationships**, Louisiana, Louisiana State University Publishing.
- BERNICHON, T.,
COOK, K.E. ,
BROWN, J.D.: 2003 “Seeking Self-Evaluative Feedback: The Interactive Role of Global Self-Esteem and Specific Self-Views,” **Journal of Personality and Social Psychology**, 84/1, 194-204.

- BLAIR, K.S., SMITH, B.W., MITCHELL, D.G.V., MORTON, J., VYTHILINGAM, M.M., PESSOA, L., FRIDBERG, D., ZAMETKIN, A., NELSON, E.E., DREVETS, W.C., PINE, D.S., MARTIN, A., BLAIR, R.J.R.: 2007
- “Modulation of Emotion by Cognition and Cognition by Emotion”, **Neuro Image**, 35/1, 430–440.
- BONO, J.E., ILIES, R.: 2006
- “Charisma, Positive Emotions and Mood Contagion”, **The Leadership Quarterly**, 17, 317–334.
- BOSS, A.D., SIMS JR, H.P.: 2008
- “Everyone Fails! Using Emotion Regulation and Self-Leadership for Recovery”, **Journal of Managerial Psychology**, 23/2, 135-150.
- BOWLING, N.A., HENDRICKS, E.A., WAGNER, S.H.: 2008
- “Positive and Negative Affectivity and Facet Satisfaction: A Meta-Analysis”, **Journal of Business Psychology**, 23, 115–125.

- BRIDGES, L.J.,
DENHAM, S.A.,
GANIBAN J.M.: 2004
“Definitional Issues in Emotion Regulation Research”, **Child Development**, 75/2, 340 – 345.
- BROWN, J.D.,
COLLINS, R.L.,
SCHMIDT, G.W.: 1988
“Self-Esteem and Direct Versus Indirect Forms of Self-Enhancement”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 55/3, 445-453.
- BUSHMAN, B. J.,
BAUMEISTER, R. F.: 1998
“Threatened Egotism, Narcissism, Self-Esteem, and Direct and Displaced Aggression: Does Self-Love or Self-Hate Lead to Violence?”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 75, 219–229.
- BUTLER, E.A.,
LEE, T.L.,
GROSS, J.J.: 2007
“Emotion Regulation and Culture: Are the Social Consequences of Emotion Suppression Culture-Specific?”, **Emotion**, 7/1, 30–48.
- BUTLER, R.: 1987
“Task-involving and Ego-involving Properties of Evaluation: Effects of Different Feedback Conditions on Motivational Perceptions, Interests and Performance”, **Journal of Educational Psychology**, 79, 474-482.

- BÜYÜKFIRAT, B.. 2009 “Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stresi Düzeyleri Üzerine Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması”. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- CAMERON, K.S., DUTTON, J.E., QUINN, R.E.: 2003 **Positive Organizational Scholarship**, San Fransisco, Berrett-Koehler, 48-65.
- CAMGÖZ, S.M., ALPERTEN, İ.N.: 2006 “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi**, 13, 2, 191-212.
- CAMPBELL, J.D., TRAPNELL, P.D., HEINE, S.J., KATZ, I.M., LAVALLEE, L.E., LEHMAN, D.R.: 1996 “Self-Concept Clarity: Measurement, Personality Correlates, and Cultural Boundaries”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 70, 141–156.
- CANLI, T., FERİ, J., DUMAN, E.A.: 2009 “Review: Genetics of Emotion Regulation”, **Neuroscience**, 164, 43-54.

- CARVER, C. S.,
SCHEIER, M. F.: 1982
“Control Theory: A Useful Conceptual Framework for Personality-Social, Clinical, and Health Psychology”, **Psychological Bulletin**, 92, 111–135.
- CARVER, C.S.,
SCHEIER, M.F.,
SEGERSTROM, S.C.:
2010
“Optimism”, **Clinical Psychology Review**, 30/7, 879–889.
- CASBON, S.T.,
BURNS, B.A.,
BRADBURY, N.T.,
JOINER, E.T. :2005
“Receipt of Negative Feedback Is Related To Increased Negative Feedback Seeking Among Individuals With Depressive Symptoms”, **Behaviour Research And Therapy**, 43, 485-504.
- CERVONE, D.,
JIWANI, N.,
WOOD, R.: 1991
“Goal Setting and The Differential influence of Self-Regulatory Processes on Complex Decision-Making Performance”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 61, 257–266.
- CHAMBERS, R.,
GULLONE, E.,
ALLEN, N.B.: 2009
Mindful Emotion Regulation: An Integrative Review, **Clinical Psychology Review**, 29, 560–572.

- CHASE, J.A.,
HOUMANFAR, R.: 2009 “The Differential Effects of Elaborate Feedback and Basic Feedback on Student Performance in a Modified, Personalized System of Instruction Course”, **Journal of Behavioral Education**, 18, 245–265.
- CHIU, R.K.,
KOSINSKI JR, F.A.: 1999 “The Role of Affective Dispositions in Job Satisfaction and Work Strain: Comparing Collectivist and Individualist Societies”, **Inter National Journal of Psychology**, 34/1, 19-28.
- CONNOLLY, J.J.,
VISWESVARAN, C.: 2000 “The Role of Affectivity in Job Satisfaction: A Meta-Analysis”, *Personality and Individual Differences*, 29, 265-281.
- CORELL, J.,
SPENCER, S.J.,
ZANNA, M.P.: 2004 “An Affirmed Self and an Open Mind: Self-Affirmation and Sensitivity to Argument Strength”, **Journal of Experimental Social Psychology**, 40/3, 350–356.
- CRAVENS, K.S.,
OLIVER, E.G.,
STEWART, J.S.: 2010 “Can a Positive Approach to Performance Evaluation Help Accomplish Your Goals?”, **Business Horizons**, 53, 269—279.

- CRAVENS, K.S.,
OLIVER, E.G. ,
STEWART, J.S.: 2010
“Can a Positive Approach to Performance Evaluation Help Accomplish Your Goals?”, **Business Horizons**, 53, 269-279.
- ÇAKMAK, A.F.,
BİÇER, İ.H.: 2006
“Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar”, **İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 3/1, 3-14.
- ÇUKUR, C.Ş.: 2006
İş Yerinde Duygular ve Duygusal Düzenleme: Temel Kavramlar ve Eğilimler, Ed. T. Solmuş, Endüstriyel Klinik Psikoloji Ve İnsan Kaynakları, 71-113. İstanbul: Beta.
- DANNER, D.D.,
SNOWDON, D.A.,
FRIESEN, W.V.: 2001
“Positive Emotions in Early Life and Longevity: Findings from the Nun Study”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 80/5, 804-813.
- DIEFENDORFF, J.M.,
RICHARD, E.M.,
YANG, J.: 2008
“Linking Emotion Regulation Strategies to Affective Events and Negative Emotions at Work”, **Journal of Vocational Behavior**, 73/3, 498–508.
- DUMAN, A.: 2000
Yetişkinler Eğitimi, Ütopya Yayınevi: Ankara.

- DWECK, C.S.: 1986 “Motivational Processes Affecting Learning”, **American Psychologist**, 41/10, 1040-1048.
- EDWARDS, B.D.,
BELL, S.T.,
WINFRED JR.,A.,
DECUIR, A.D.: 2008 “Relationships Between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance”, **Applied Psychology: An International Review**, 57/3, 441–465.
- EHRING, T.,
FISCHER, S.,
SCHNULLE, J.,
BOSTERLING, A.,
TUSCHEN-CAFFIER, B.: 2008 “Characteristics of Emotion Regulation in Recovered Depressed versus Never Depressed Individuals”, **Personality and Individual Differences**, 44, 1574–1584.
- ERDEM, M.,
ÇELİK, C.,
BALIKCI, A.,
APARCI, M.,
TÜRKER, T.,
ÖZDEMİR, B.,
ÖZGEN, F.: 2010 Sağlıklı Genç Erkeklerde Pozitif Ve Negatif Duygu Düzeylerinin Elektrokardiyografik P Dalga Değişkenliği İle İlişkisi, **Gülhane Tıp Dergisi**, 52, 100-103.
- ERDOĞAN, Ö.: 2009 “Duygu Durumunun Problem Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkileri”, **Milli Eğitim Dergisi**, 181, 253-273.

- EREN, E.: 2007 **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (10.Baskı), İstanbul, Beta Basım Dağıtım A.Ş.
- FEDOR, D.B.,
MASLYN, J.M.,
DAVIS, W.D.,
MATHIESON, K.: 2001 "Performance Improvement Efforts In Response To Negative Feedback: The Roles Of Source Power And Recipient Self-Esteem", **Journal of Management**, 27/1, 79-97.
- FISHER, C.D.: 1998 "Mood and emotions while working - missing pieces of job satisfaction", **School of Business Discussion**, (çevirimiçi)http://epublications.bond.edu.au/discussion_papers/64, 30-04-2011.
- FLETT, G.L.,
BLANKSTEIN, K.R.,
HEWITT, P.L.: 2009 "Perfectionism, Performance, and State Positive Affect and Negative Affect After a Classroom Test", **Canadian Journal of School Psychology**, 24/1, 4-18.
- FREDRICKSON, B.: 2003 "Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations", In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), **Positive Organizational Scholarship**, 163-175, San Francisco: Berrett-Koehler.

- FREDRICKSON, B.L..
2001 “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions”, **American Psychologist**, 56/3, 218-226.
- FROH, J.J.,
KASHDAN, T.B.,
OZIMKOWSKI, K.M.,
MILLER, N.: 2009 “Who Benefits the Most From a Gratitude Intervention in Children and Adolescents? Examining Positive Affect as a Moderator”, **The Journal of Positive Psychology**, 4/ 5, 408–422.
- GADDIS, B.,
CONNELLY, S.,
MUMFORD, M.D.: 2004 “Failure Feedback as an Affective Event: Influences of Leader Affect on Subordinate Attitudes and Performance”, **The Leadership Quarterly**, 15, 663–686.
- GARLAND, E.,
GAYLORD, S.,
PARK, J.: 2009 “The Role of Mindfulness in Positive Reappraisal”, **Explore NY**, 5/1, 37-44.
- GARLAND, E.L. ,
FREDRICKSON, B. ,
KRING, A.M. ,
JOHNSON, D.P. ,
MEYER, P.S. ,
PENN, D.L.: 2010 “Upward Spirals of Positive Emotions Counter Downward Spirals of Negativity: Insights From the Broaden-and-Build Theory and Affective Neuroscience on The Treatment of Emotion Dysfunctions and Deficits in Psychopathology”, **Clinical Psychology Review**, 30, 849–864.

- GEORGE, J. M.,
BRIEF, A. P. : 1992
“Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational spontaneity Relationship”, **Psychological Bulletin**, 112, 310–329.
- GERHARDT, M.W.,
BROWN, K.G.: 2006
“Individual Differences in Self-Efficacy Development: The Effects of Goal Orientation and Affectivity”, **Learning and Individual Differences**, 16/1, 43–59.
- GERVEY, B.,
IGOU, E.R.,
TROPEMN, Y.: 2005
“Positive Mood and Future-Oriented Self-Evaluation”, **Motivation and Emotion**, 29/4, 267–294.
- GESCHWIND, N.,
NICOLSON, N.A.,
PEETERS, F.,
VAN OS, J.,
BARGE-SCHAAPVELD,
D.,
WICHERS, M.: 2011
“Early Improvement in Positive Rather Than Negative Emotion Predicts Remission From Depression After Pharmacotherapy”, **European Neuropsychopharmacology**, 21/3, 241–247.
- GIST, M. E.: 1987
“Self-efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management”, **Academy of Management Review**, 12, 472–485.

- GOLDEN, T.D,
VEIGA, J.F.: 2008
“The Impact of Superior–Subordinate Relationships on The Commitment, Job Satisfaction, and Performance of Virtual Workers”, **The Leadership Quarterly**, 19, 77–88.
- GOLDIN, P.R.,
MCRAE, K.,
RAMEL, W.,
GROSS, J.J.: 2008
“The Neural Bases of Emotion Regulation: Reappraisal and Suppression of Negative Emotion”, **Biological Psychiatry**, 63/6, 2008, 577-586.
- GOLDSMITH, H. H.,
DAVIDSON, R. J.: 2004
“Disambiguating the Components of Emotion Regulation”, **Child Development**, 75/2, 361 – 365.
- GROSS, J. J.,
JOHN, O. P.: 2003
“Individual Differences in two Emotion Regulation Processes: Implications for Affect, Relationships, and Well-Being”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 85, 348–362.
- GROSS, J. J.: 1998
“Antecedent- and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 74/1, 224-237.
- GROSS, J.J.,
LEVENSON, R.W.: 1997
“Hiding Feelings: The Acute Effects of Inhibiting Negative and Positive Emotion”, **Journal of Abnormal Psychology**, 106/1, 95-103.

- GROSS, J.J.,
RICHARDS, J.M.,
JOHN, O.P. “Emotion Regulation In Everyday Life”. In D.K. Snyder, J.A. Simpson, & J.N. Hughes (Eds.). *Emotion Regulation in Families: Pathways Todysfunction And Health*”, **Washington DC: American Psychological Association**, Baskıda.
- GROSS, J.J.,
BARRETT, L.F.: 2011 “Emotion Generation and Emotion Regulation: One or Two Depends on Your Point of View”, **Emotion Review**, 3/1, 8–16.
- GROSS, J.J.: 1998 “The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review”, **Review of General Psychology**, 2/3, 271–299.
- GROSS, J.J.: 1999 “Emotion Regulation: Past, Present, Future”, **Cognition and Emotion**, 13/5, 551-573.
- GROSS, J.J.: 2001 “Emotion Regulation in Adulthood: Timing is Everything”, **Current Directions in Psychological Science**, 10/6, 214–219.
- GÜNEY, S.: 2011 **Örgütsel Davranış**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

- HAGA, S.M.,
KRAFT, P.,
CORBY, E.K.: 2009
“Emotion Regulation: Antecedents and Well-Being Outcomes of Cognitive Reappraisal and Expressive Suppression in Cross-Cultural Samples”, **Journal of Happiness Studies**, 10/3, 271-291.
- HAMILTON, N.A.,
KAROLY, P.,
GALLAGHER, M.,
STEVENS, N.,
KARLSON, C.,
MC CURDY, D.: 2009
“The Assessment of Emotion Regulation in Cognitive Context: The Emotion Amplification and Reduction Scales”, **Cognitive Therapy & Research**, 33, 255–263.
- HARGREAVES, A.: 2000
“Mixed Emotions: Teachers' Perceptions of Their Interactions With Students”, **Teaching and Teacher Education**, 16/8, 811-826.
- HARVEY, P.,
STONER, J.,
HOCHWARTER, W.,
KACMAR, C.: 2007
“Coping with Abusive Supervision: The Neutralizing Effects of Ingratiation and Positive Affect on Negative Employee Outcomes”, **The Leadership Quarterly**, 18, 264–280
- HAYES, A.M.,
FELDMAN, G.: 2004
“Clarifying the Construct of Mindfulness in the Context of Emotion Regulation and the Process of Change in Therapy”, **Clinical Psychology: Science and Practice**, 11/3, 255-262.

- HELVACI, M. A. : 2002 “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 35/1, 155-169.
- HEROLD, D.M,
FEDOR, D.B.: 2003 “Individual Differences in Feedback Propensities and Training Performance”, **Human Resource Management Review**, 13, 675–689.
- HERRINGTON, J.D.,
MOHANTY, A., KOVEN,
N.S., FISHER, J.E.,
STEWART, J.L., BANICH,
M.T., WEBB, A.G.,
MILLER, G.A.,
HELLER, W.: 2005 “Emotion-Modulated Performance and Activity in Left Dorsolateral Prefrontal Cortex”, **Emotion**, 5/2, 200–207.
- HIGGINS, E.T.: 1997 “Beyond Pleasure and Pain”, **American Psychologist**, 52, 1280-1300.
- HIOFMANN, S.G.,
HEERING, S.,
SAWYER, A.T.,
ASNAANI, A.: 2009 “How to Handle Anxiety: The Effects of Reappraisal, Acceptance, and Suppression Strategies on Anxious Arousal”, **Behaviour Research and Therapy**, 47/5, 389–394.

- HODGES, C.B., MURPHY P. F.: 2009 "Sources of Self-Efficacy Beliefs of Students in a Technology-Intensive Asynchronous College Algebra Course", **Internet and Higher Education**, 12, 93–97.
- HOFSTEDE, G.H., MCCRAE, R.R.: 2004 "Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions Of Culture", **Cross-Cultural Research**, 38, 52-88.
- HOLDEN L., STUP R.:2005 **Performance Feedback, Monitoring And Incentives**, The Pennsylvania State University Publications.
- HOLLENBECK, J.R., WILLIAMS, C.R., KLEIN, H.J.:1989 "An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals", **Journal of Applied Psychology**, 74/1, 18-23.
- HOOLEY, J. M., TEASDALE, J. D.: 1989 "Predictors of Relapse in Unipolar Depressives: Expressed Emotion, Marital Distress, and Perceived Criticism", **Journal of Abnormal Psychology**, 98, 229–235.

- HUITT, W. :2004 "The Importance Of Feedback In Human Behavior"
Educational Psychology Interactive, Valdosta, GA:
Valdosta State University, (Çevrimiçi)
<http://www.edpsycinteractive.org/topics/behsys/feedback.html>, 01.12.2010.
- ILGEN R. D.,
DAVIS A. C.: 2000 "Baring Bad News: Reactions to Negative
Performance Feedback", **Applied Psychology**, 49/3,
550-565.
- ISEN, A.M.,
DAUBMAN, K.A.,
NOWICKI, G.P.: 1987 "Positive Affect Facilitates Creative Problem
Solving", **Journal of Personality and Social
Psychology**, 52 / 6, 1122-1131.
- ISEN, A.M.: 1987 "Positive Affect, Cognitive Processes, and Social
Behavior", **Advances in Experimental Social
Psychology**, 20, 203-53.
- IVERSON, R. D.,
ERWIN, P. J.: 1997 "Predicting Occupational Injury: The Role of
Affectivity", **Journal of Occupational and
Organizational Psychology**, 70, 113–128.

- JACOB, G.A.,
ARENDT, J.,
KOLLEY, L.,
SCHEEL, C.N.,
BADER, K.,
LIEB, K.,
ARNTZ, A.,
TUSCHER, O.: 2011
- “Comparison of Different Strategies to Decrease Negative Affect and Increase Positive Affect in Women With Borderline Personality Disorder”, **Behaviour Research and Therapy**, 49/1, 68-73.
- JOHN, O. P., GROSS, J. J.: 2007
- Individual Differences in Emotion Regulation**, In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of Emotion Regulation*, 351–372. New York: Guilford.
- JOHN, O.P.,
GROSS, J.J.: 2004
- “Healthy and Unhealthy Emotion Regulation: Personality Processes, Individual Differences, and Life Span Development”, **Journal of Personality**, 72,6, 1301-1334.
- JOHNSON, J.W.,
OLSON, A.M.,
COURTNEY, C.L.: 1996
- “Implementing Multiple Perspective Feedback: An Integrated Framework”, **Human Resource Management Review**, 6/4, 253-277.
- KAFETSIOS, K.,
ZAMPETAKIS, L.A.: 2008
- “Emotional intelligence And Job Satisfaction: Testing the Mediatory Role of Positive and Negative Affect at Work”, **Personality and Individual Differences**, 44/3, 712–722.

- KAPLAN, A.,
MAEHR, M.L.: 2007 “The Contributions and Prospects of Goal Orientation Theory”, **Educational Psychology Review**, 19, 141–184.
- KAPPAS, A.: 2011 “Emotion and Regulation are One!”, **Emotion Review**, 3/1, 17–25.
- KAYMAZ, K.: 2007 “Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 62/4, 141-178.
- KIM, P.H.,
DIEKMANN, K.A.,
TENBRUNSEL, A.E.:2003 “Flattery May Get You Somewhere: The Strategic Implications of Providing Positive vs. Negative Feedback About Ability vs. Ethicality in Negotiation”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 90, 225–243.
- KING, P.E.,
SCHRODT, P.,
WEISEL, J. J.: 2009 “The Instructional FeedbackOrientation Scale: Conceptualizingand Validating a New Measure for Assessing Perceptions of Instructional Feedback” **Communication Education**, 58/2, 235-261.
- KIRCHLER, E.,
HOELZL, E.,
HUBER, O.: 2010 “Risk-Defusing in Decisions by Probability of Detection of Harm and Promotion and Prevention Focus”, **The Journal of Socio-Economics**, 39/5, 595–600.

- KITAYAMA, S.,
MARKUS, H.R.,
MATSUMOTO, H.,
NORASAKKUNKIT,V.:
1997
- “Individual and Collective Processes in the Construction of the Self: Self-Enhancement in the United States and Self-Criticism in Japan”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 72/6, 1245-1267.
- KITAYAMA, S.,
MARKUS, H.R.,
KUROKAWA, M.: 2000
- “Culture, Emotion, and Well-being: Good Feelings in Japan and the United States”, **Cognition and Emotion**, 14/1, 93-124.
- KLUGER, A.N.,
NIR, D.: 2010
- “The Feedforward Interview”, **Human Resource Management Review**, 20, 235–246.
- KLUGER, A.N.,
DENISI, A.: 1996
- “The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory”, **Psychological Bulletin**, 9/2, 254-284.
- KLUGER, A.N.,
STEPHAN, E.,
GANZACH, Y.,
HERSHKOVITZ, M.: 2004
- “The Effect of Regulatory Focus on The Shape of Probability-Weighting Function: Evidence From a Cross-Modality Matching Method”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 95/1, 20–39.

- KOESTNER, R.,
ZUCKERMAN, M.,
KOESTNER, J.: 1987
“Praise, Involvement, and Intrinsic Motivation”,
Journal of Personality and Social Psychology,
53/2, 383-390.
- KOPELMAN, S.,
ROSETTE, A.S.,
THOMPSON, L.: 2006
“The Three Faces of Eve: Strategic Displays of
Positive, Negative, and Neutral Emotions in
Negotiations”, **Organizational Behavior and
Human Decision Processes**, 99/1, 81–101.
- KÖKNEL, Ö.: 1997
Kaygıdan Kişiliğe Mutluluk, İstanbul, Altın
Kitaplar Yayınevi.
- KURMAN, J.: 2003
“Why is Self-Enhancement Low in Certain
Collectivist Cultures? An Investigation Of Two
Competing Explanations”, **Journal Of Cross-
Cultural Psychology**, 34/5, 496-510.
- LAIBLE, D.,CARLO, G.,
PANFILE, T., EYE, J.,
PARKER, J.: 2010
“Negative Emotionality and Emotion Regulation: A
Person-Centered Approach to Predicting
Socioemotional Adjustment in Young Adolescents”,
Journal of Research in Personality, 44, 621–629.
- LAMBIE, J.A.: 2007
“On the Irrationality of Emotion and the Rationality
of Awareness”, **Consciousness and Cognition**, 17/3,
946–971.

- LAMBIE, J.A.: 2008 "What is Awareness of Emotion and How Does it Aid Rational Decision Making?: Reply to Ellis", **Consciousness and Cognition**, 17/3, 974–980.
- LANDY, J.F.,
JEFFREY, C.M.: 2007 **Work In The 21st Century** (Second edition), Australia, Blackwell Publishing.
- LAWRENCE, H.V.,
WISWELL, A.K.: 1995 "Feedback is a Two-way Street", **Training and Development**, 49/ 7, 49-52.
- LEE, L.,
ARTHUR, A.,
AVIS, M.: 2008 "Using Self-Efficacy Theory to Develop Interventions that Help Older People Overcome Psychological Barriers to Physical Activity: A Discussion Paper", **International Journal of Nursing Studies**, 45, 1690–1699.
- LEVENSON, R.W.: 1999 "The Intrapersonal Functions of Emotion" **Cognition and Emotion**, 13/5, 481-504.
- LEVONTIN, L.: 2004 Goal-Orientation Theory and Regulatory-Focus Theory: The Conflicting Effects of Feedback-Sign. M.A. Dissertation, The Hebrew University, Jerusalem.

- LIVINGSTONE, K.,
HARPER, S.,
GILLANDERS, D.: 2009 “An Exploration of Emotion Regulation in Psychosis”, **Clinical Psychology and Psychotherapy**, 16/5, 418–430.
- LOCKE, E.A.,
LATHAM, G.P.: 1990 “Work Motivation and Satisfaction: Light at The End of the Tunnel”, **Psychological Science**, 1/4, 240-245.
- LOCKE, E.A.: 1970 “Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis”, **Organizational Behavior And Human Performance**, 5/5, 484-500.
- LONDON, M.,
SMITHER, J.W.: 2002 Feedback Orientation, Feedback Culture, and The Longitudinal Performance Management Process, **Human Resource Management Review**, 12, 81–100.
- LONDON, M.: 1995 “Giving Feedback: Source-Centered Antecedents and Consequences of Constructive and Destructive Feedback”, **Human Resource Management Review**, 5/3, 159-188.
- LONGENECKER, C.O.,
NEUBERT, M.J.,
FINK, L.S.: 2007 “Causes and Consequences of Managerial Failure in Rapidly Changing Organizations”, **Business Horizons**, 50, 145—155.

- LUMLEY, M.A.,
HUFFMAN, J.L.,
RAPPORT, L.J.,
AURORA, S.K.,
NORRIS, L.L.,
KETTERER, M.W.: 2005
- “Do Others Really Know Us Better? Predicting Migraine Activity From Self- and Other-Ratings of Negative Emotion”, **Journal of Psychosomatic Research**, 58/3, 253– 258.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C.M.: 2007
- “Emerging Positive Organizational Behavior”, **Journal of Management**, 33/3, 321-349.
- LUTHANS, F., AVOLIO, B.J., AVEY, J.B.
NORMAN, S.M.: 2007
- “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”, **Personnel Psychology**, 60, 541–572.
- MARTIN, L.L.: 2000
- “Wag the Dog: Do Individuals Regulate Moods or Do Moods Regulate Individuals”, **Psychological Inquiry**, 11, 192-196.
- MARTINEZ, M.A.,
ZEICHNER, A.,
REIDY, D.E.,
MILLER, J.D.: 2008
- “Narcissism and Displaced Aggression: Effects of Positive, Negative, and Delayed Feedback”, **Personality and Individual Differences**, 44, 140–149.
- MATSUMOTO, D.: 2006
- “Are Cultural Differences In Emotion Regulation Mediated By Personality Traits?”, **Journal Of Cross-Cultural Psychology**, 37/4, 421-437.

- MAUSS, I. B.,
SHALLCROSS, A. J. ,
TROY, A. S. ,
JOHN, O. P., FERRER,E.,
WILHELM, F. H.,
GROSS, J. J.: Baskıda
“Don’t Hide Your Happiness! Positive Emotion
Dissociation, Social Connectedness, and
Psychological Functioning”, **Journal of Personality
and Social Psychology**, Baskıda.
- MAUSS, I.B.,
COOK, C.L.,
CHENG, J.Y.J.,
GROSS, J.J.: 2007
“Individual Differences in Cognitive Reappraisal:
Experiential and Physiological Responses to an
Anger Provocation”, **International Journal of
Psychophysiology**, 66, 116–124.
- McCOLL-KENNEDY,
J.R., ANDERSON, R.D.:
2002
“Impact of Leadership Style and Emotions on
Subordinate Performance”, **The Leadership
Quarterly**, 13, 545–559.
- MCCOLLUM , D.L.,
KAJS, L.T.: 2007
“Applying Goal Orientation Theory in an
Exploration of Student Motivations in the Domain of
Educational Leadership”, **Educational Research
Quarterly**, 31/1, 45-59.
- McFARLIN, D.B.,
BLASCOVICH, J.: 1981
“Effects of Self-esteem and Performance Feedback
on Future Affective Preferences and Cognitive
Expectations”, **Journal of Personality and Social
Psychology**, 40/3, 521-531.

- MCGROARTY, A.,
BAXTER, J.S.: 2007 "Interrogative Pressure In Simulated Forensic Interviews: The Effects Of Negative Feedback", **British Journal of Psychology**, 98, 455–465.
- MCLEOD, C.,
BUCKS, R.S.: 2011 "Emotion Regulation and the Cognitive-Experimental Approach to Emotional Dysfunction", **Emotion Review**, 3/1, 62–73.
- MEAGHER, E.B.,
AIDMAN, V. E. :2004 "Individual Differences in Implicit and Declared Self-esteem as Predictors of Response to Negative Performance Evaluation: Validating Implicit Association Test as a Measure of Self-Attitudes", **International Journal of Testing**, 4/1, 19-42.
- MEEVISSSEN, Y.M.C.,
PETERS, M.L.,
ALBERTS, H.J.E.M.: 2011 "Become More Optimistic by Imagining a Best Possible Self: Effects of a two Week Intervention", **Journal of Behavioral Therapy**, 42/3, 371-378.
- MEMEDOVIC, S.,
GRISHAM, J.G.,
DENSON, T.F.,
MOULDS, M.L.: 2010 "The Effects of Trait Reappraisal and Suppression on Anger And Blood Pressure in Response to Provocation", **Journal of Research in Personality**, 44 / 4, 540–543.

- MIKOLAJCZAK, M.,
NELIS, D.,
HANSENNE, M.,
QUOIDBACH, J.: 2008
“If You Can Regulate Sadness, You Can Probably
Regulate Shame: Associations Between Trait
Emotional Intelligence, Emotion Regulation and
Coping Efficiency Across Discrete Emotions”,
Personality and Individual Differences, 44, 1356–
1368.
- MILLER, W. R.,
ROLLNICK, S.: 2009
**Motivasyonel Görüşme: İnsanları Değişime
Hazırlama**, Çev. Aysun Ayhan, Öyküm Bilge,
Zerrin Binbay, Gamze E. Canca, Nergis T.Saka, İdris
Üre, Simge Kırcan, Ankara, HYB Basım Yayın.
- MOORE, S.A.,
ZOELLNER, L.A.,
MOLLENHOLT, N.: 2008
“Are Expressive Suppression and Cognitive
Reappraisal Associated With Stress-Related
Symptoms?”, **Behaviour Research and Therapy**,
46, 993–1000.
- MURIS, P.,
SCHMIDT, H.,
MERKELBACH, H.,
SCHOUTEN, E.: 2001
Peter Muris, Henk Schmidt, Harald Merckelbach,
and Erik Schouten “The Structure of Negative
Emotions in Adolescents”, **Journal of Abnormal
Child Psychology**, 29/4, 331–337.
- NAIL, P.R.,
MISAK, J.E.,
DAVIS, R.M.: 2004
“Self-Affirmation Versus Self-Consistency: A
Comparison of Two Competing Self-Theories of
Dissonance Phenomena”, **Personality and
Individual Differences**, 36, 1893–1905.

- NEZLEK, J.B.,
KUPPENS, P.: 2008 "Regulating Positive and Negative Emotions in Daily Life", **Journal of Personality**, 76, 3, 561-579.
- NICOL, D.J.,
MACFARLANE-DICK,
D.: 2006 "Formative Assessment and Selfregulated Learning: A Model and Seven Principles of Good Feedback Practice", **Studies in Higher Education**, 31/2, 199–218.
- NORRIS-WATTS, C.,
LEVY, P.E.: 2004 "The Mediating Role of Affective Commitment in The Relation of The Feedback Environment to Work Outcomes", **Journal of Vocational Behavior**, 65, 351–365.
- O'LEARY-KELLY, A.M.,
NEWMAN, J.L.: 2003 "The Implications of Performance Feedback Research for Understanding Antisocial Work Behavior", **Human Resource Management Review**, 13, 605–629.
- OCHSNER, K.N.,
GROSS, J.J. : 2008 "Cognitive Emotion Regulation: Insights From Social Cognitive and Affective Neuroscience", **Current Directions in Psychological Science**, 17/2, 153-158.
- OCHSNER, K.N.,
GROSS, J.J.: 2005 "The Cognitive Control of Emotion", **Trends in Cognitive Sciences**, 9/5, 242–249.

- ÖZALP TÜRETGEN, İ.,
CESUR, S.: 2007
“Öz-Etkinlik Ölçeği’nin Psikometrik Özellikleri-II”,
Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Dergisi, 7/28, 337-343.
- PATZELT, H.,
SHEPHERD, D.A.: 2011
“Negative Emotions of an Entrepreneurial Career:
Self-Employment and Regulatory Coping
Behaviors”, **Journal of Business Venturing**, 26/2,
226–238.
- POULOS, A.,
MAHONY, M.J.: 2008
“Effectiveness of Feedback: The Students’
Perspective”, **Assessment & Evaluation in Higher
Education**, 33/2, 143–154.
- RAFTERY, J.N.,
BIZER, G.Y: 2009
“Negative Feedback And Performance: The
Moderating Effect of Emotion Regulation”,
Personality And Individual Differences, 47, 481–
486.
- REHMAN, U.S.,
BOUCHER, E.M.,
DUONG, D.,
GEORGE, N.:2008
“A Context-Informed Approach to the Study of
Negative-Feedbackseeking In Depression”,
Behaviour Research and Therapy, 46/2, 239–252.

- RENN, R. W.: 2003 "Moderation By Goal Commitment of The Feedback–Performance Relationship: Theoretical Explanation And Preliminary Study", **Human Resource Management Review**, 13/4, 561–580.
- REYNOLDS, D. : 2006 "To What Extent Does Performance-related Feedback Affect Managers' Self-efficacy?", **International Journal of Hospitality Management**, 25/1, 54-68.
- RICHARDS, J.M.,
GROSS, J.J.: 2000 "Emotion Regulation and Memory: The Cognitive Costs of Keeping One's Cool", **Journal of Personality and Social Psychology**, 79/3, 410-424.
- RICHARDS, J.M.,
GROSS, J.J.: 2006 "Personality And Emotional Memory: How Regulating Emotion Impairs Memory for Emotional Events", **Journal of Research in Personality**, 40/5, 631-651.
- ROBERTS, N.A.,
LEVENSON, R.W.,
GROSS, J.J.: 2008 "Cardiovascular Costs Of Emotion Suppression Cross Ethnic Lines", **International Journal of Psychophysiology**, 70/1, 82–87.
- RYNES, S.L.,
GERHART, B.,
PARKS, L.: 2005 "Personnel Psychology: Evaluation and Pay for Performance", **Annual Review of Psychology**, 56, 571–600.

- SANDOW, P.L.,
JONES, A.C.,
PEEK, C.W.,
COURTS, F.J.,
WATSON, R.E.: 2002
- “Correlation of Admission Criteria with Dental School Performance and Attrition”, **Journal of Dental Education**, 66/ 3, 385-392.
- SAWYER, S.P.,
HOLLIS-SAWYER, A.L.,
POKRYFKE, A.: 2002
- “Personality And Social-Evaluative Anxieties Associated With Rating Discomfort In Anticipated Positive And Negative Feedback Conditions”, **Social Behavior And Personality**, 30/4, 359-372.
- SCHEIER, M.F.,
CARVER, C.S.: 1992
- “Effects of Optimism on Psychological and Physical Well-Being: Theoretical Overview and Empirical Update”, **Cognitive Therapy Research**, 16/2, 201-228.
- SCHOLER, A.A.,
STROESSNER, S.J.,
HIGGINS, E.T.: 2008
- “Responding to Negativity: How a Risky Tactic Can Serve a Vigilant Strategy”, **Journal of Experimental Social Psychology**, 44/3, 767–774.
- SCHUTTE, N. S.,
MANES, R. R.,
MALOUFF, J. M.: 2009
- “Antecedent-Focused Emotion Regulation, Response Modulation and Well-Being”, **Current Psychology**, 28/1, 21–31.

- SENKO, C.,
HARACKIEWICZ, J. M.:
2005
“Regulation of Achievement Goals: The Role of Competence Feedback”, **Journal of Educational Psychology**, 97/3, 320–336.
- SHELDON, K.M., KING,
L.: 2001
“Why Positive Psychology Is Necessary”, **American Psychologist**, 56/3, 216-217.
- SHIOTA, M.N.,
KELTNER, D., JOHN,
O.P.: 2006
“Positive Emotion Dispositions Differentially Associated With Big Five Personality and Attachment Style” , **The Journal of Positive Psychology**, 1/2, 61–71.
- SPENCE, J.R.,
KEEPING, L.: Baskıda
“Conscious Rating Distortion in Performance Appraisal: A Review, Commentary, and Proposed Framework For Research”, **Human Resource Management Review**, Baskıda.
- SPENCER-RODGERS,J.,
BOUCHER, H.C.,
PENG, K.,
WANG, L.: 2009
“Cultural Differences in Self-verification: The Role of Naive Dialecticism”, **Journal of Experimental Social Psychology**, 45, 860–866.

- STAKE, J.E.: 1982 "Reactions To Positive and Negative Feedback: Enhancement and Consistency Effects", **Social Behavior and Personality**, 10/2, 151-156.
- STEELE, C.M.: 1988 "Psychology of Self-Affirmation: Sustaining the Integrity of the Self", **Advances in Experimental Social Psychology**, 21, 261-302.
- STEELMAN, L.A.,
RUTKOWSKI, K.A.: 2004 "Moderators of Employee Reactions to Negative Feedback", **Journal of Managerial Psychology**, 19/1, 6-18.
- STEKETEE, G.,
LAM, J.N.,
CHAMBLESS, D.L.,
RODEBAUGH, T.L.,
McCULLOUGH, C.E.:
2007 "Effects of Perceived Criticism on Anxiety and Depression During Behavioral Treatment of Anxiety Disorders", **Behaviour Research and Therapy**, 45/1, 11-19.
- STETS, J.E.: 2010 "Future Directions in the Sociology of Emotions", **Emotion Review**, 2/3, 265-268.
- STEVENS, C. K.,
GIST, M. E.: 1997 "Effects of Self-Efficacy and Goal Orientation Training on Negotiation Skill Maintenance: What are the Mechanisms?" **Personnel Psychology**, 50/4, 955-978.

- STUCKE, S.T.: 2003 "Who's to Blame? Narcissism and Self-serving Attributions Following Feedback", **European Journal of Personality**, 17/6, 465-478.
- SWANN, W. B. JR.,
READ, S.J.: 1981 "Self-verification Processes: How we Sustain our Self-conceptions", **Journal of Experimental Social Psychology**, 17/4, 351-372.
- SZASZ, P.L.,
SZENTAGOTAI, A.,
HOFMANN, S.G.: 2011 "The Effect of Emotion Regulation Strategies on Anger", **Behaviour Research and Therapy**, 49/2, 114-119.
- TAMIR, M.: 2005 "Don't Worry, Be Happy? Neuroticism, Trait-Consistent Affect Regulation, and Performance", **Journal of Personality and Social Psychology**, 89/3, 449-461.
- TATA, J.: 2002 "The Influence of Managerial Accounts on Employees Reactions to Negative Feedback," **Group & Organization Management**, 27/4, 480-503.
- TAYFUR, Ö.: 2006 Antecedents of Feedback Seeking Behaviors. M.A. Dissertation, Middle East Technical University, Ankara.

- TELMAN, N.,
ÜNSAL, P.: 2004 **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- THOMPSON, T.,
WEBBER, K.,
MONTGOMERY, I.: 2002 “Performance and Persistence of Worriers and Non-Worriers Following Success and Failure Feedback”, **Personality and Individual Differences**, 33/6, 837–848.
- TIEDENS, L.Z.: 2001 “Anger and Advacement Versus Sadness and Subjugation: The Effect of Negative Emotion Expressions on Social Status Conferral”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 80/1, 86-94.
- TORUN, A.: 2007 “İşyerinde Psikolojik Danışmanlık”, İ.Ü. **Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, 37, 127-157.
- TÖREMEN, F.,
ÇANKAYA, İ.: 2008 “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, **Kuramsal Eğitimbilim**, 1/1, 33-47.
- TUGADE, M.M.,
FREDRICKSON, B.L.: 2004 “Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 86/2, 320–333.

- TUGADE, M.M.,
FREDRICKSON, B.L.: 2007 “Regulation Of Positive Emotions: Emotion Regulation Strategies That Promote Resilience”, **Journal of Happiness Studies**, 8, 311-333.
- UYARGİL, C.: 2008 **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, (2.Baskı), İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağ. Ltd.
- UYGUR, A.: 2007 “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1, 71-85.
- VAN DE RIDDER, J.M.M.,
STOKKING, K.M.,
MCGAGHIE, W.C.,
TEN CATE, O.T.J.: 2008 “What is Feedback İn Clinical Education?”, **Medical Education**, 42, 189–197.
- VAN ROOY, D.L.,
VISWESVARAN, C.: 2004 “Emotional Intelligence: A Meta-Analytic Investigation of Predictive Validity and Nomological Net”, **Journal of Vocational Behavior**, 65/1, 71–95.
- VAN YPEREN N.W.: 2003 “On the Link Between Different Combinations of Negative Affectivity (NA) and Positive Affectivity (PA) and Job Performance”, **Personality and Individual Differences**, 35, 1873–1881.

- VAN-DIJK, D.,
KLUGER, A.N.: 2009 “Does task type moderate the effect of feedback sign on motivation and performance?”, **Academy of Management**, Organizational Behavior Division’s 2009 Award for Best Competitive Paper.
- VAN-DIJK, D.,
KLUGER, A.N.: 2004 “Feedback Sign Effect on Motivation: Is it Moderated by Regulatory Focus?”, **Applied Psychology: An International Review**, 53/1, 113-135.
- VERMEULEN, N.:2010 “Current Positive and Negative Affective States Modulate Attention: An Attentional Blink Study”, **Personality and Individual Differences**, 49/5, 542–545.
- VOLLMEYER, R.,
RHEINBERG, F.: 2005 “A Surprising Effect of Feedback on Learning”, **Learning and Instruction**, 15/6, 589-602.
- VOLOKHOV, R.N.,
DEMAREE, H.A.: 2010 “Spontaneous Emotion Regulation to Positive and Negative Stimuli”, **Brain and Cognition**, 73/1, 1–6.

- WAKSLAK, C.J.,
TROPE, Y.: 2009
“Cognitive Consequences of Affirming the Self: The Relationship Between Self-Affirmation and Object Construal”, **Journal of Experimental Social Psychology**, 45/4, 927–932.
- WALDEN, T.A., SMITH
M.C.: 1997
“Emotion Regulation”, **Motivation and Emotion**, 21/1, 7-25.
- WALKER, A.G.,
SMITHER, J.W.,
ATWATER, L.E.,
DOMINICK, P.G.,
BRETT, J.F.,
REILLY, R.R.: 2010
“Personality and Multisource Feedback Improvement: A Longitudinal Investigation”, **Journal of Behavioral and Applied Management**, 11/2, 175-204.
- WALLACE, J.C.,
EDWARDS, B.D.,
SHULL, A.,
FINCH, D.M.: 2009
“Examining the Consequences in the Tendency to Suppress and Reappraise Emotions on Task-Related Job Performance”, **Human Performance**, 22/1, 23–43.
- WANG, S.L.,
WU, P.Y.: 2008
“The Role of Feedback and Self-Efficacy on Web-based Learning: The Social Cognitive Perspective”, **Computers & Education**, 51/4, 1589–1598.

- WATSON, D.,
CLARK, L.A.,
TELLEGEN, A.: 1988
“Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54/6, 1063–1070.
- WEISS, H. M.,
CROPANZANO, R. : 1996
“Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Cases and Consequences of Affective Experiences at Work”, **Research in Organizational Behavior**, 18, 1-74.
- WINCENT, J.,
ORTQVIST, D.: 2011
“Examining Positive Performance Implications of Role Stressors by the Indirect Influence of Positive Affect: A Study of New Business Managers”, **Journal of Applied Social Psychology**, 41/3, 699–727.
- WISCO, B.E.,
NOLEN-HOEKSEMA, S.: 2010
“Valence of Autobiographical Memories: The Role of Mood, Cognitive Reappraisal, and Suppression”, **Behaviour Research and Therapy**, 48/4, 335–340.
- YOO, S.H.,
MATSUMOTO, D.,
LEROUX, J.A.: 2006
“The Influence of Emotion Recognition and Emotion Regulation on Intercultural Adjustment”, **International Journal of Intercultural Relations**, 30/3, 345–363.

YÜNCÜ, H.R.: 2002

Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

ZEIGLER-HILL, V.,
MYERS, E.M.,
CLARK, C.B.: 2010

“Narcissism and Self-esteem Reactivity: The Role of Negative Achievement Events”, **Journal of Research in Personality**, 44/2, 285–292.

http://www.geerthofstede.com/hofstede_turkey.shtml
(çevirimiçi) 05.03.2011.

EKLER

EK 1 Emotion Regulation Questionnaire (ERQ)

We would like to ask you some questions about your emotional life, in particular, how you control (that is, regulate and manage) your emotions. The questions below involve two distinct aspects of your emotional life. One is your emotional experience, or what you feel like inside. The other is your emotional expression, or how you show your emotions in the way you talk, gesture, or behave. Although some of the following questions may seem similar to one another, they differ in important ways. For each item, please answer using the following scale:

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

**strongly
disagree**

**strongly
agree**

1. ____ When I want to feel more *positive* emotion (such as joy or amusement), I *change what I'm thinking about*.
2. ____ I keep my emotions to myself.
3. ____ When I want to feel less *negative* emotion (such as sadness or anger), I *change what I'm thinking about*.
4. ____ When I am feeling *positive* emotions, I am careful not to express them.
5. ____ When I'm faced with a stressful situation, I make myself *think about it* in a way that helps me stay calm.
6. ____ I control my emotions by *not expressing them*.
7. ____ When I want to feel more *positive* emotion, I *change the way I'm thinking about the situation*.
8. ____ I control my emotions by *changing the way I think about the situation I'm in*.
9. ____ When I am feeling *negative* emotions, I make sure not to express them.
10. ____ When I want to feel less *negative* emotion, I *change the way I'm thinking about the situation*.

EK 2 Duygu Düzenleme Anketi

Aşağıda duygusal yaşamınızla ilgili ifadeler yer almaktadır. Bazı cümleler duygularınızı kendi içinizde nasıl yaşadığınızı kapsarken, bazıları bunları dışavurumunuzla ilgilidir. **İfadeler birbirine benzer görünse de, önemli farklılıklar içermektedir.** Lütfen, verilen ifadeleri **aşağıdaki ölçeğe göre** değerlendirerek, her cümlenin yanındaki parantezin içine **sizin için uygun olan rakamı** yazınız. (1 ile 7 arasında)

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	
Hiç	Tamamen
Katılmıyorum	Katılıyorum

1-(.....) Daha fazla olumlu duygu (neşe, keyif gibi) hissetmek istediğimde, hakkında düşündüğüm şeyi değiştiririm.

2-(.....) Duygularımı kendime saklarım.

3-(.....) Daha az olumsuz duygu (üzüntü, öfke gibi) hissetmek istediğimde, hakkında düşündüğüm şeyi değiştiririm.

4-(.....) Olumlu duygular hissettiğimde, onları dışa vurmamaya özen gösteririm.

5-(.....) Stresli bir durumla karşı karşıya kaldığımda, durum hakkında sakin kalmama yardım edecek şekilde düşünmeye çalışırım.

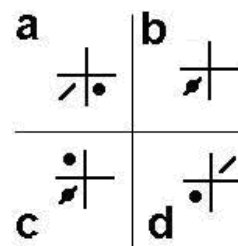
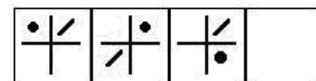
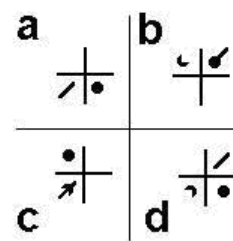
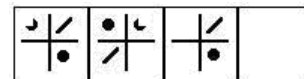
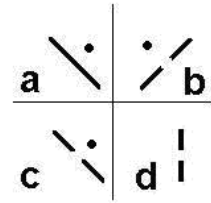
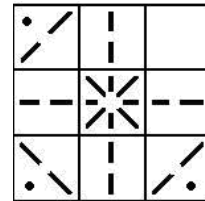
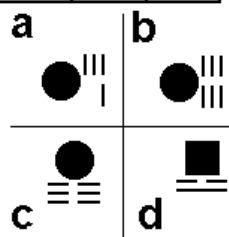
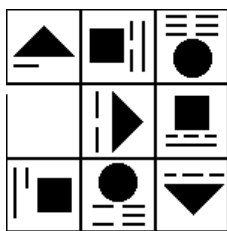
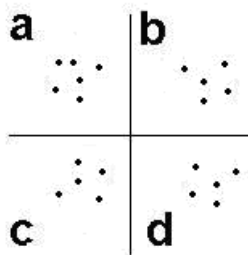
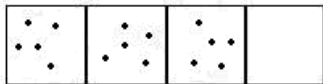
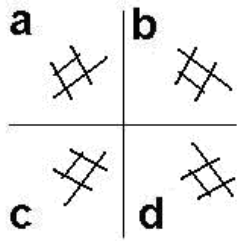
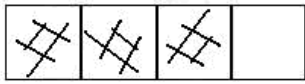
6-(.....) Duygularımı, onları dışa vurmuyarak kontrol ederim.

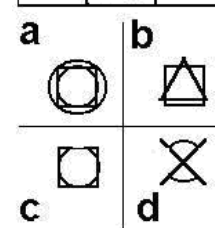
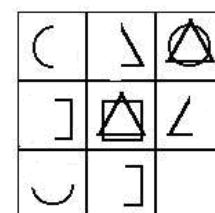
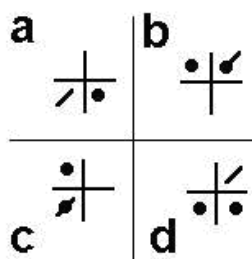
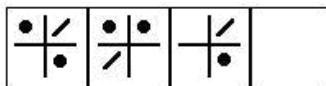
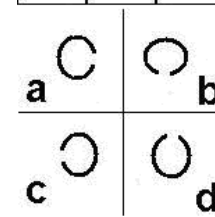
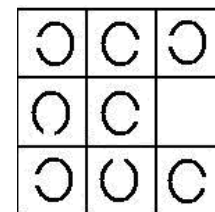
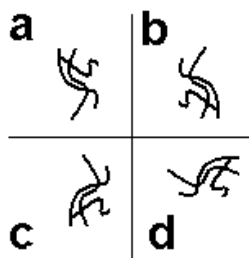
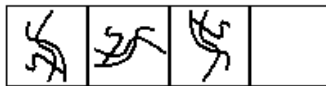
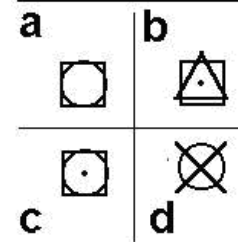
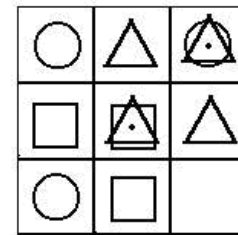
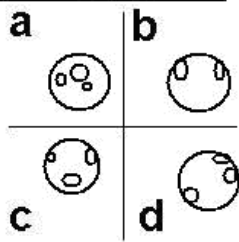
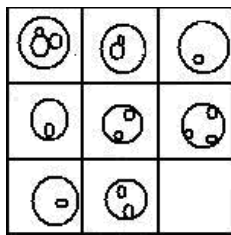
7-(.....) Daha fazla olumlu duygu hissetmek istediğimde, mevcut durum hakkındaki düşünme şeklimi değiştiririm.

8-(.....) Duygularımı, içinde bulunduğum durum hakkındaki düşünce şeklimi değiştirerek kontrol ederim.

9-(.....) Olumsuz duygular hissettiğimde, onları dışa vurmadığımdan emin olmak isterim.

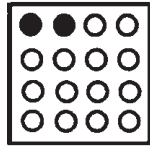
10-(.....) Daha az olumsuz duygu hissetmek istediğimde, mevcut durum hakkındaki düşünme şeklimi değiştiririm.



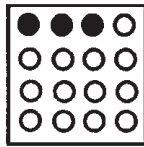


EK 4

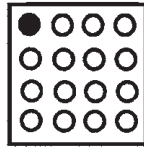
Görsel Uzamsal Zeka Testi



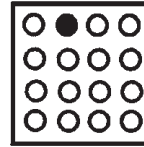
A



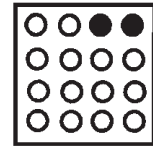
B



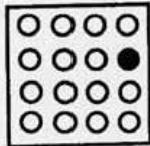
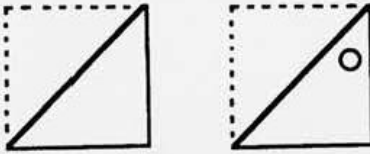
C



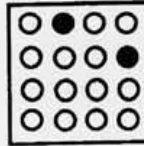
D



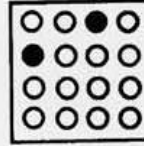
E



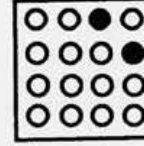
A



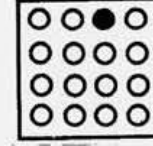
B



C



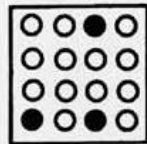
D



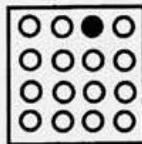
E



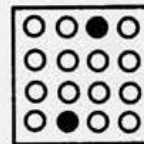
A



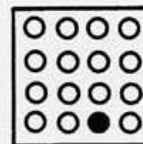
B



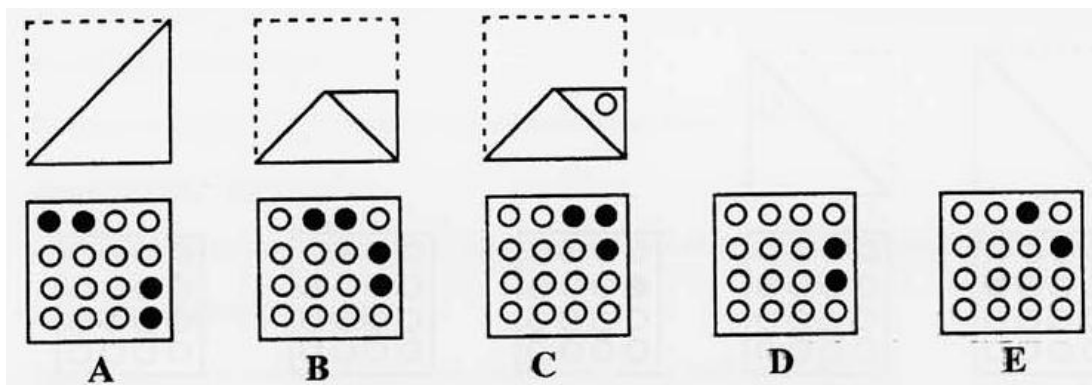
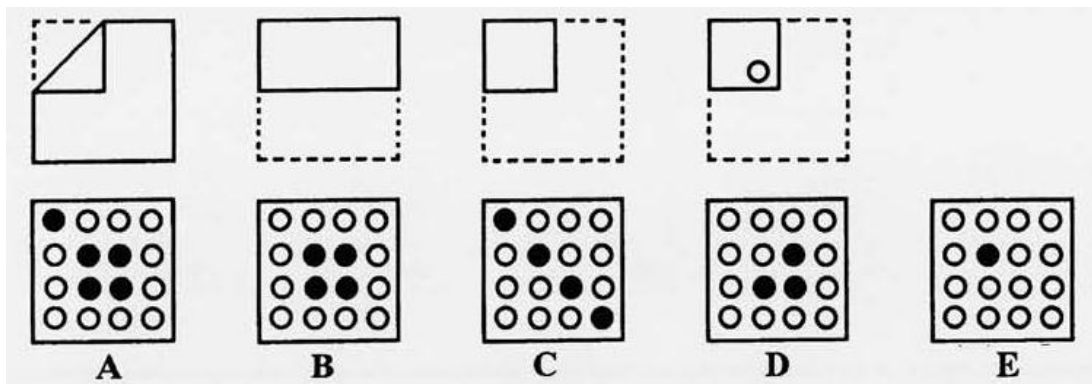
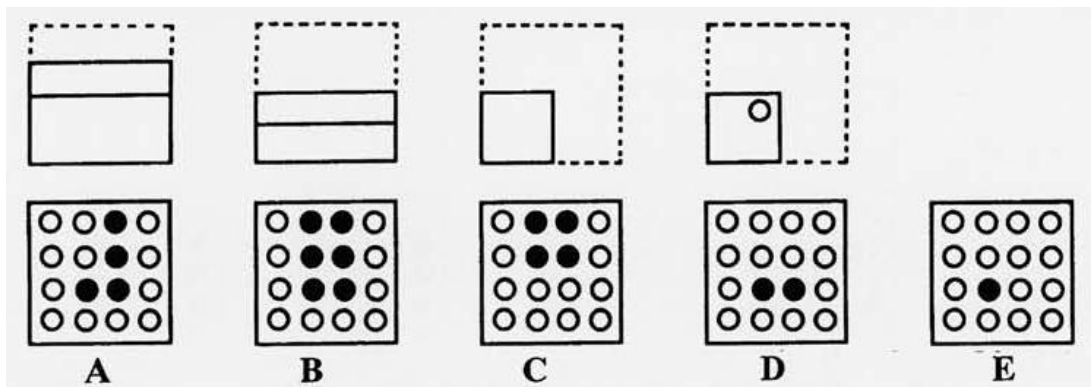
C

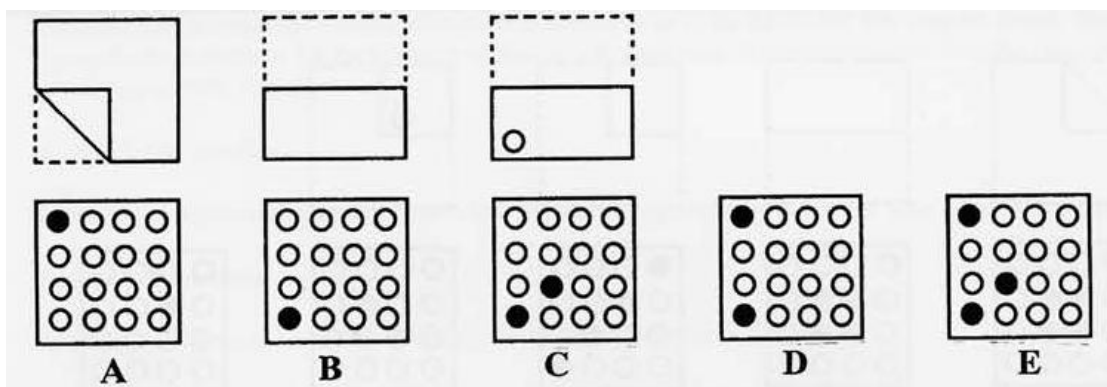
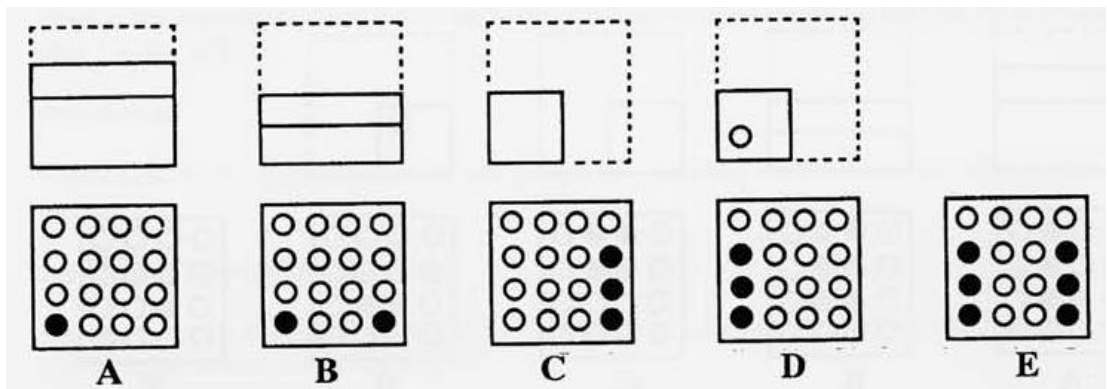
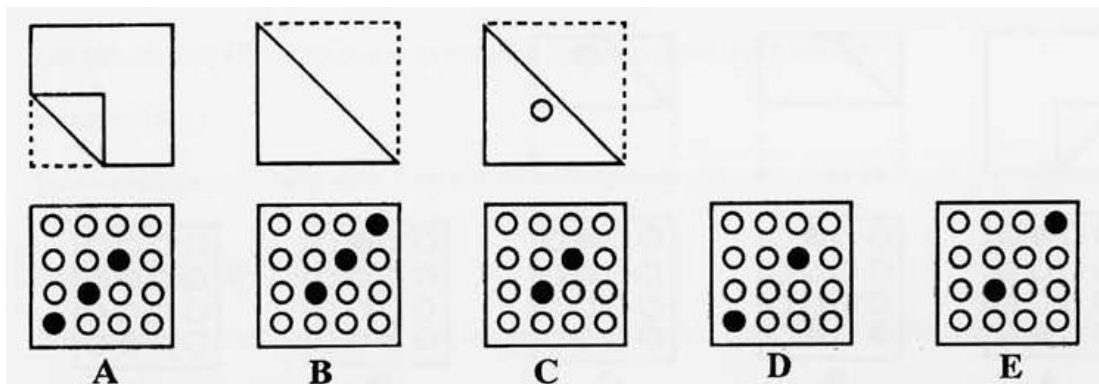


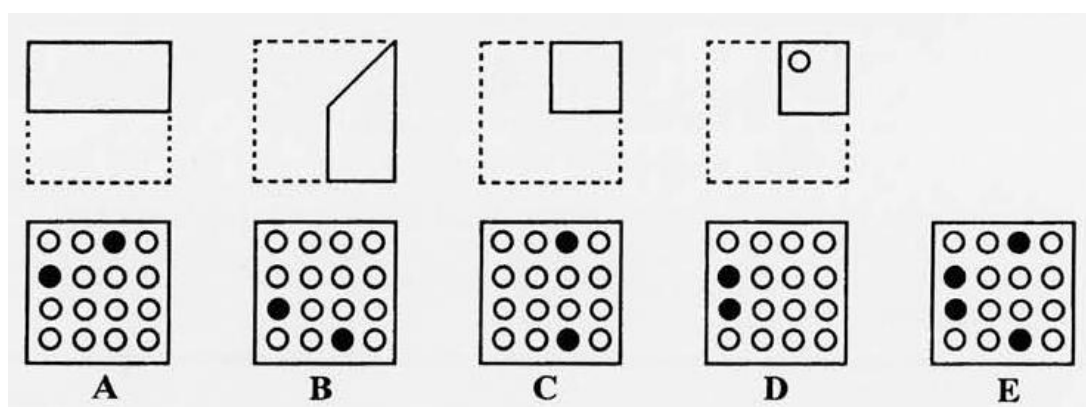
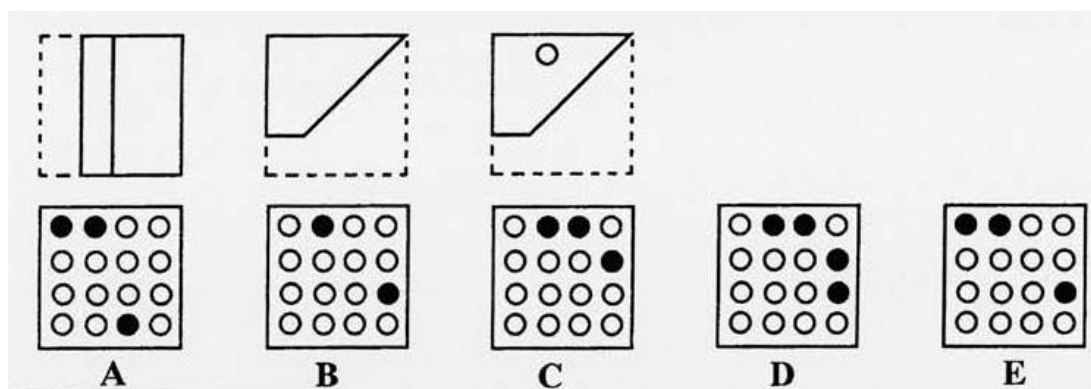
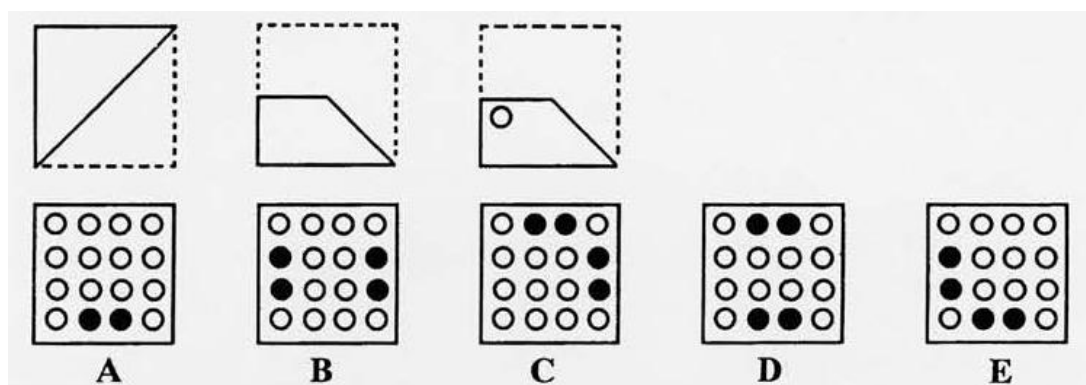
D



E







EK 5 Pozitif-Negatif Duygu Ölçeği

Ŗu anda, aŖađıdaki duyguları ne ölçüde hissettiğinizi iŖaretleyiniz.

	Hiç	Biraz	Orta Düzeyde	Oldukça	Çok
1- İlgili					
2- Sıkıntılı					
3- Heyecanlı					
4- Mutsuz					
5- Güçlü					
6- Suçlu					
7- Ürkmüş					
8- Düşmanca					
9- Hevesli					
10- Gururlu					
11- Asabi					
12- Uyanık					
13- Utanmış					
14- İlhamlı					
15- Sinirli					
16- Kararlı					
17- Dikkatli					
18- Tedirgin					
19- Aktif					
20- Korkmuş					

EK 6 Feed Forward Interview

STEP 1 – ELICITING A SUCCESS STORY

Address your interviewee with the following statement:

“I am sure that you have had both negative and positive experiences at work. Today, I would like to focus only on the positive aspects of your experiences at work.”

Ask your interviewee the following questions:

1. “Could you please tell me a story about an experience at work during which you felt at your best, full of life and in flow, and you were content even before the results of your actions became known?”
2. “Would you be happy to experience a similar process again?”
3. “What was the peak moment of this story? What did you think at that moment?”
4. “How did you feel at that moment (including your emotional and physiological reaction)?”

STEP 2 – DISCOVERING YOUR PERSONAL SUCCESS CODE

1. “What were the conditions in you, such as things you did, your capabilities and your strengths that made this story possible? “
2. “What did others do that enabled this story?”
3. “What were the conditions facilitated by the organization (even physical or temporal) that enabled this story”?

STEP 3 – THE FEEDFORWARD QUESTION

State the following to your interviewee:

“The conditions you have just described seem to be your personal code for reaching
.....

Add the question:

“If this is so, think of your current actions, priorities and plans for the near future and consider to what extent they incorporate all of these conditions.”

(Depending on the situation the answer to this question may either be elaborated and discussed in detail or left as a question for the interviewee to ponder privately)

1.ADIM- BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ TEMİN ETMEK

Giriş: “Eminim ki işte negatif ve pozitif deneyimler yaşıyorsun. Bugün işte yaşadıklarının sadece pozitif yönlerine odaklanmak istiyorum.”

Görüşmede şu sorular sorulacaktır:

1-İş hayatında kendini “en iyi” hissettiğin ve sonuçları daha ortaya çıkmadan bile yaptığından mutlu olduğun bir deneyimini anlatır mısın?

2- Yeniden benzer bir süreç yaşamaktan mutlu olur muydun?

3-Anlattığın öyküdeki doruk noktası neydi? O anda ne düşündün?

4-O anda ne hissettin? (Duyguların ve fizyolojik tepkilerin nasıldı?)

2. ADIM- KİŞİSEL BAŞARI ŞİFRESİNİ KEŞFETMEK

1-Anlattığın öyküyü mümkün kılan, sendeki güçler, yetenekler ya da yaptığın şeyler gibi, sende var olan koşullar nelerdi?

2- Bu öyküyü mümkün kılmak için başkaları ne yaptı?

3-Öykünün gerçekleşmesinde örgütün sağladığı kolaylaştırıcı koşullar nelerdi?

3.ADIM- ‘FEEDFORWARD’ SORUSU

Önce şu açıklamayı yap:

“Anlattığın koşullar ‘ya ulaşmak için senin kişisel başarı şifren olarak görünüyor.”

Sonra şunu ekle:

“Durum böyleyse, bugünkü faaliyetlerini, önceliklerini ve yakın gelecek için planlarını düşün ve bunların sözünü ettiğimiz koşulların ne kadarını içinde barındırdığını gözden geçir.”

(Duruma göre, soruya verilen cevap üzerinde tartışılabilir veya görüşülen kişinin konuyu zihninde tartması için soru olarak bırakılabilir.)

GİRİŞ: “Bugün, yapmış olduğumuz bir uygulamanın sonucunu aldın... Olumsuz bir sonuç oldu... Eğitim hayatımızda hepimiz olumlu-olumsuz sonuçlar alıyoruz... Şimdi ben seninle, bazı güçlü yanlarımızın farkına vararak birçok şeyi olumluya çevirmemizi sağlayabilecek bir yöntemi paylaşmak istiyorum...”

1.ADİM: BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ TEMİN ETMEK

- “Eğitim hayatında, derslerle ilgili, kendinden çok memnun olduğun bir anı hatırlamanı istiyorum... Kendinden çok hoşnut olduğun o anda yaşadığın deneyimi anlat bana...”
- “O anda neler hissettin? Duyguların nelerdi?”
- “O an kendinle ilgili neler düşündün? Kendinle ilgili aklından neler geçti?”

2. ADİM: KİŞİSEL BAŞARI ŞİFRESİNİ KEŞFETMEK

- “Anlattığın öyküyü mümkün kılan sendeki güçler, yetenekler, sende var olan koşullar nelerdi? Sence senin hangi özelliklerin bu anı yaşamayı sağladı?”

3.ADİM: İLERİ BESLEME

- “Bu özelliklerin (azim, cesaret, ilgi, istek....vs.) senin bir alanda başarılı olman için **kişisel başarı şifren** olarak görünüyor.”
- “Şimdi kendi kişisel başarı şifreni düşünmeni istiyorum. Seni başarıya götüren önemli bir ipucu keşfettin bugün... O hep seninle... Bu, anlattığın hikayede olduğu gibi, başka konularda da başarmaya yardım edecek, kendinden çok hoşnut olacağın anları yeniden yaşamayı sağlayacak... Onu en iyi şekilde değerlendirebileceksin artık...”

ÖZGEÇMİŞ

1972 yılında, İstanbul'da doğdu. Sankt Georg Avusturya Kız Lisesini bitirdikten sonra, 1996 yılında Boğaziçi Üniversitesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü'nden mezun oldu. İstanbul Kültür Üniversite'sinde Yüksek Lisans tezini reklamların psikolojik açıdan çözümlenmesi üzerine yazdı. Yazdığı çocuk öyküleri ve gençlik romanlarının yanı sıra, 2008 yılında Sistem Yayıncılık tarafından basılmış olan bir kişisel gelişim kitabı bulunmaktadır. İyi derecede Almanca ve İngilizce bilmektedir.

2007 yılından beri İstanbul Kültür Üniversitesi Psikoloji bölümü'nde öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Etkili iletişim konusunda çeşitli yerlerde seminerler vermiştir. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi'nde 2010 yılında yayınlanmış olan "Çağrı Merkezi Çalışanlarının Sergiledikleri Duygusal Emegın ve Sonuçlarının Niceliksel ve Niteliksel Olarak Araştırılması" konulu üç yazarlı bir makalesi bulunmaktadır. 2009 yılında, İstanbul Kültür Üniversitesi, II. Eğitim Psikolojisi Sempozyumu'nda sunmuş olduğu "Öğrenme Yöntemleri ve Hatırlama Davranışı Arasındaki İlişkide Öğrenme Materyaline Aşinalık Düzeyinin Etkisi" konulu bildirisi, sempozyum bildirisi kitabında basılmış olup, 2011 yılında, Ankara'da gerçekleşen 3. Uluslararası Risk Altındaki Çocuklar Sempozyumu'nda sunmuş olduğu "Alkol Reklamlarına İlişkin Düzenlemelerin Yeni Medya Ortamındaki Yansımaları" konulu bildiri basım aşamasındadır. 2010 yılında, İETT Genel Müdürlüğü, İstanbul Valiliği ve İstanbul Kültür Üniversitesi'nin ortaklaşa yürüttüğü "Etkili İletişim, Öfke Kontrolü, Stres-İstanbul'da Güvenli Yolculuk Projesi" nde görev almıştır.

(E-posta: z.oktug@iku.edu.tr)