

PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE MADALYONUN İKİ YÜZÜ

‘HALE ETKİSİ’ VE HUKUKİ TUZAKLARI

İnsan Kaynakları yönetiminde her yıl dönüp dolaşıp geldiğimiz, bazen bir angarya gibi görünen, bazen ise organizasyonun geleceğini şekillendirdiğimiz o kritik dönemeç: **Performans Değerlendirme Sezonu**.

Mesleğe henüz yeni adım atmış bir İK uzmanı da olsanız, masanın arkasında onlarca yıl devirmiş bir İK direktörü de olsanız çok iyi bildiğimiz bir gerçek var: İnsanı, yine bir insana değerlendirmek, dünyanın en hataya açık ölçüm sistemidir. Performans sistemlerinin en sinsi psikolojik yanılsamalarından biri olan **Hale Etkisi (Halo Effect)** kavramına, bu kavramın değerlendirme süreçlerimizi nasıl sabote ettiğine ve en önemlisi iş hukuku karşısında bizi nasıl zor durumlara düşürebileceğine gelin yakından bakalım.

Hale Etkisi Nedir?

Psikoloji literatüründe ilk kez Edward Thorndike tarafından 1920 yılında yayımlanan "A Constant Error in Psychological Ratings" (Psikolojik Derecelendirmelerde Sürekli Bir Hata) adlı makalede tanımlanan Hale Etkisi; bir bireyin tek bir olumlu özelliğinin (örneğin diksiyonunun iyi olması, çok güler yüzlü olması veya geçmişteki tek bir büyük başarısı), onun diğer tüm iş çıktılarının ve yetkinliklerinin de harika olduğu algısını yaratması durumudur. Bunun tam tersine de yani tek bir olumsuz özellikten yola çıkarak kişinin tüm performansını "kötü" ilan etmeye ise Boynuz Etkisi (Horn Effect) diyoruz.

Dürüst olmak gerekirse ofise her zaman ilk gelen, her toplantıda en yüksek sesle konuşan ya da üst yönetimle iletişimi daha iyi olan o çalışan, gerçekten hedef kartlarındaki metrikleri tutturuyor mu? Yoksa yarattığı o parlak "hale" bizim objektif ölçüm yapmamızı mı engelliyor?

Yeni başlayan meslektaşlarımız genellikle yöneticilerin formları doldururken ne kadar objektif olduğunu varsayma eğilimindedir. Kıdemli meslektaşlarımız ise çoktan deneyimlemiştir ki; yöneticilerin büyük bir kısmı performans formlarını doldururken rasyonel verilerden ziyade, son iki haftadaki **duygusal hafızalarına ve bunun psikolojik yanılsamalarına** sığınır.

İş Hukuku Boyutu

İşte İK olarak bizim asıl dengeliyici rolümüz burada başlıyor. Hale veya Boynuz etkisiyle doldurulan performans formları, sadece şirket içi adaleti zedelemekle kalmaz; olası bir işe iade veya tazminat davasında şirketi tamamen savunmasız bırakır.

Yargıtay’ın yerleşik içtihatlarında performans nedeniyle yapılan fesihlerin geçerli olabilmesi için çok katı kurallar aranmaktadır. Örneğin; Yargıtay 9. Hukuk Dairesi’nin istikrar kazanmış kararlarında vurgulandığı üzere; **"Performans değerlendirme kriterlerinin önceden çalışana tebliğ edilmiş olması, objektif ölçülebilir metrikler içermesi ve performans düşüklüğüne karşı çalışanın savunmasının alınmış olması"** şarttır.

Süreç hukuka taşındığında hâkim şuna bakar:

Bu çalışanın performansı gerçekten objektif olarak mı düşüktü, yoksa yöneticisiyle yaşadığı kişisel bir uyuşmazlık nedeniyle mi düşük gösterildi?

Eğer yöneticinin verdiği düşük puanların arkasını somut raporlarla, satış rakamlarıyla, hata raporlarıyla dolduramıyorsanız; mahkeme bunu **keyfi fesih** yani geçersiz fesih olarak nitelendirir. Sırf yöneticinin ‘Gözüm bu arkadaş pek tutmuyor, enerjisi düşük’ demesiyle hazırlanan bir performans formu, iş hukuku karşısında kâğıt parçasından farksızdır.

İK Olarak Ne Yapmalıyız

Mesleki tecrübelerim bana gösterdi ki, performans dönemlerinde İK’nın görevi sadece formları toplamak ve Excel’de analiz yapmak değildir. Bizler, o değerlendirmelerin objektiflik bekçileri olmalıyız. Bu yanılsamaları en aza indirmek için şu adımları notlarımıza eklemeliyiz:

- Davranışsal Göstergelere Odaklanın: Yöneticilere ‘Bu çalışan ne kadar inovatif?’ diye sormayın. Bunun yerine ‘Bu yıl süreç geliştirmeye yönelik kaç somut öneri sundu?’ diye sorun. Soruları somutlaştırın. Ne kadar somutlaştırırsanız kendisi de duygusal ve psikoloji yanılsamalarından çıkarak daha objektif olmaya çalışacaktır.

- Performans Değerlendirme Toplantılarını Zorunlu Tutun: Performans puanları sisteme girildikten sonra, farklı departman yöneticileriyle bu toplantıları yapın. Bir yöneticinin çok iyi dediği performans, diğer departmanda ortalama kalabilir. Bu toplantılar Hale Etkisini kıran en büyük panzehirdir.
- Yöneticileri Eğitin ama Gerçekçi Olun: Yöneticilere her yıl performans eğitimi veriyoruz, biliyorum. Ancak onlara sadece sistemi değil, bu psikolojik tuzakları (Hale, Boynuz, Yakın Zaman Etkisi) anlatın. Kendi kendilerini yakalamalarını sağlayın.
- Dokümantasyon Kültürü Yaratın: Mesleğe yeni başlayan arkadaşlarıma en büyük tavsiyemdir: Yazılı olmayan hiçbir şey hukuken var olmamıştır. Yöneticilerden, yıl içinde verdikleri geri bildirimleri ve tuttukları küçük notları raporlamalarını isteyin.

Ezcümle...

Sevgili meslektaşlarım, insanı değerlendirmek bir sanattır ama bu sanatı icra ederken hukukun ve bilimin rasyonel zemininden kopmamamız gerekir. Hale etkisiyle parlatılmış suni başarılar veya boynuz etkisiyle karalanmış gerçek yetenekler, bir şirketin kültürünü içten içe çürüten, organizasyonun adalet duygusunu yıkan ve bünyemizdeki yeteneklerimizi birer birer kaybetmemize yol açan etkilere sahiptir.

Unutmayalım ki; adil bir performans sistemi, yetenekli çalışanı şirkette tutmanın ilk; şirketi adliye koridorlarında korumanın ise son kalesidir.