

Kötü Haber Yönetiminin Davranış Kodları

Sümevra ALPASLAN DANIŞMAN

Doç.Dr., Mevlana Üniversitesi
İşletme Fakültesi

Kötü Haber Yönetiminin Davranış Kodları

Öz

Yöneticilerin kötü haberlerle sıklıkla karşılaşılıyor oldukları bilinen bir gerçektir. Öncelikle sosyoloji ve psikoloji gibi davranış bilimleri kapsamında tartışılmaya başlanmış olan kötü haber yönetiminin Türkiye'deki yöneticilerin zihninde nasıl davranışsal kodlar içerdiği merak konusudur. Türkiye'deki yöneticilerin anlamlı düzeyde kötü haber yönetimi deneyimine sahip olabileceği düşüncesiyle 26 üst ve orta kademe yöneticiyle görüşülmüştür. Nitel bir araştırma şeklinde yapılandırılan bu çalışmada derinlemesine ve yüz yüze mülakat yöntemiyle veriler toplanmış ve tematik analize tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre yazında adı geçen iletişim ve liderlik gibi davranış konularına ek olarak kötü haber yönetiminin motivasyon, takım çalışması, stres yönetimi, bağlılık ve güven gibi önemli davranış kavramlarını da içerdiği belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Kötü haber yönetimi, yönetici, davranış, nitel araştırma yöntemleri

The Behavioral Codes of Bad News Management

Abstract

It is a known reality that managers often encounter bad news. Bad news management concept initially discussed on the context of sociology and psychology as behavioral sciences. In the current research, the perspective of managers in Turkey on behavioral content of bad news management was examined. To answer this question, 26 top and middle managers who had significant experiences on bad news management participated to the research in Turkey which has a developing country profile. Data was collected with face to face interviews and analyzed with thematic analyzing method in the current research which was structured as a qualitative research. The results reveal that in addition to the leadership and communication concepts discussed in the previous studies, more behavioral concepts such as motivation, team working, stress management, commitment and trust were involved in bad news management.

Keywords: Bad news management, manager, behavior, qualitative research methodology

Geliş Tarihi / Received: 08.05.2015 Kabul Tarihi / Accepted: 17.08.2015

1. Giriş

"X bankasında şube müdürlüğü yaptım. Akşam vakti, kriz dönemi... Faizler yükseliyor. Banka faizleri sabitliyor. Faizler zarar ettiriyor. Evden çıktım, radyoyu açtım. Arabadayım. Radyo da çalıştığım bankaya el konuldu dendi. Bundan daha kötü haber olamaz! Müşteriler ne yapar, personel ne durumda? Bunu hiç unutmuyorum. Korkunç bir deneyimdi..."¹

Yöneticilerin daima iyi haberler almaları örgütlerin doğasına aykırıdır. İyi haberler kadar kötü haberlerle karşılaşmak da yönetimin bir parçasıdır. Lohr'un iştin

¹ Ht, bankacılık sektörü (katılımcı ifadesi).

çıkartma (2010: 343)² örneğinde olduğu gibi, kötü bir haber her zaman kötü bir gidişatın neticesi olmayabilir. Bazen kötü bir haber modern bir ekonomiye sahip olmanın sonucunda da gelebilir. Ayrıca küresel veya ulusal düzeyde gerçekleşen ani değişimler örgütlerin ve yöneticilerin her zaman iyi haberler alabilmelerinin önüne geçmektedir.

Ağırlıklı olarak psikoloji, sosyoloji ve sağlık bilimlerinin önemli alanlarından biri olan kötü haber yönetimi (bad news management) şimdilerde örgütleri de yakından ilgilendirmektedir. Dikkat çeken bir diğer nokta yöneticiler açısından oldukça önemli olan bu konunun yönetim araştırmacılarının dikkatini yeterince çekemediğidir. Bies'a (2013) göre bu kavramı daha yakından tanımak için psikoloji, sosyoloji ve sağlık alanındaki çalışmaları dikkate almak anlamlı olacaktır. Kötü haber yönetimine ilişkin yapılan tartışmalar (İzraeli ve Jick, 1986; Ptacek ve Eberhardt, 1996; Back vd., 2005; Barclay vd., 2007; Kothari vd., 2008; Bies, 2010, 2013) incelendiğinde bu kavramın yöneticiler açısından da ele alınmasının kayda değer olacağı kanaatine varılmaktadır.

Bu çalışma kötü haber yönetiminin Türkiye'deki yöneticiler için ne ifade ettiği merakıyla başlatılmıştır. Daha önceki çalışmalar incelendiğinde bu kavramın liderlik (Bies, 2010, 2013), iletişim (Ackley, 1992; Arnold ve Koczwara, 2006) ve eğitim (Kramer, 1998, Buckman, 2005) gibi davranışsal yönlerinin dikkat çekici olduğu görülmektedir. Özellikle sosyoloji ve psikoloji bilimlerinin bu kavramın ilk tartışıldığı disiplinlerin başında gelmesi davranışsal bir noktaya odaklanmayı anlamlı kılmaktadır. Bu bağlamda yöneticiler perspektifinden ele alınan kötü haber yönetiminin davranışsal kodlarının neler olduğu, sorusu araştırmanın temel noktası olmuştur. Bu çalışma ile uygulayıcıların zihnindeki kötü haber yönetiminin davranışsal yönleri açısından yazına bir katkı sunulması amaçlanmıştır. Çeşitli davranış bilimleri alanlarında ilk olarak tartışılmaya başlanmış bir konu olan kötü haber yönetiminin örgütler ve yöneticiler bağlamında nasıl davranışsal yönler ihtiva ettiği keşfedilmektedir.

2. Kötü Haber Yönetimi

Haber sözcüğünün kelime anlamı; bir olgu, bir olay üzerinden edinilen bilgi, salık demektir. Kötü, istenilen ve beğenilen nitelikte olmayan, hoşça gitmeyen, fena ve iyi karşıtı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Kötü kavramı korku ve endişe içermektedir ve kişi ve/veya toplum üzerinde olumsuz etkileri olan bir vaziyet olarak değerlendirilmektedir (TDK, 2014). Bies (2013: 137) kötü haber kavramının yöneticilerin dikkatini yeterince çekemediğinin altını çizerken bu kelimenin anlamına ulaşmak için diğer disiplinlerdeki uzmanların görüşlerine başvurduğunu vurgulamaktadır. Kötü haber bireyde bilişsel, davranışsal ve duygusal düzeyde

² Lohr'a göre ABD'deki düşük işsizlik oranına rağmen ani ve istem dışı işten çıkarma uygulamaları büyük bir hızla devam etmektedir. Bu durum kötü ekonominin değil modern ekonominin bir sonucudur.

negatif etki yaratan (Ptacek ve Eberhardt, 1996: 496), bireyin geleceğe ilişkin beklentilerini tersine çeviren (Back vd., 2005: 165) ve bireyin deneyimine bağlı olarak öznel nitelik taşıyan bilgi (Barclay vd., 2007: 958) olarak tanımlanmaktadır. Kötü haber, en basit ifadesiyle günlük bir olayı işaret ederken, örgütlerin süreçleri çoğu zaman kötü haberlerle kesintiye uğramaktadır. Negatif performans geribildirimi, müşteri hizmetleri hataları, taleplerin reddi, küçülme, işten çıkarmalar, iş sonlandırma gibi (Bies, 2013).

Baumeister ve arkadaşları (2001) yaptıkları çalışmada kötünün iyiden daha güçlü olduğu noktalara dikkat çekmişlerdir. Kötüyü deneyimlemek iyiyi deneyimlemekten daha güçlü bir etki bırakmaktadır. Kötü olayların iyiden daha yavaş eskimesi, kötü haberin daha etkin yayılması, kötü olanın etkisinin iyiden daha çok olması ve kötü olayların iyilerden beş kat daha güçlü olması kötü olarak tanımlananın etkisinin ne denli yüksek olduğunu göstermektedir. Türkçe’de yayın olarak kullanılan “Kara haber tez duyulur” atasözüyle kötü haberin iyi habere göre çok daha hızlı yayıldığı (TDK, 2013) düşünülmektedir.

Kötü haber yönetiminin sadece sağlıkçıların ve hukuk alanında çalışanların gündeminde olabileceği düşünülürken, yöneticilerin de işlerinin önemli bir parçası olduğu (İzraeli ve Jick, 1986) göz ardı edilmemelidir. Ackley’e (1992) göre çalışanlara kötü haberleri vermenin örgütlerle karşılaşılacak en zor olaylardan biri olduğu düşünülmektedir. Kothari ve arkadaşları (2009) yaptıkları araştırmada yöneticilerin kötü haberin ortaya çıkması ve yayılmasındansa saklama eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Verrecchia’ya göre (2001), birçok faktör yöneticilerin bilgileri saklama eğilimi göstermelerinde etkili olmaktadır. Yönetim kademesinde baskın bir şekilde iyi haberin sızdırılması söz konusu iken kötü haberin gizlendiği görülmektedir. Öte yandan liderler en zor görevlerinin başında kötü haberleri iletmek olduğunu belirtmektedir (Bies, 2010). Liderlerin iyi zamanları yönetme sorumluluğu kadar kötü zamanları da yönlendirmesi gerekmektedir (Bias, 2013).

1998 yılında yapılan bir araştırmaya göre, kötü haber yönetiminde en başta gelen profesyonellerden olan doktorlar üzerinde yapılan bir çalışmaya göre katılımcıların sadece %6’sının kötü haber yönetimiyle ilgili eğitim aldığı belirlenmiştir (Kramer, 1998). Etkili iletişimin öğrenilebilir bir yeti olduğu düşünüldüğüne göre kötü haber yönetiminin de öğrenilebilir bir beceri olabileceği ifade edilmelidir. İyi iletişim öğrenildikten sonra pratikler ve uygulamalarla deneyimlenerek sindirilebilir (Arnold ve Koczwara, 2006). Bu nedenle Buckman (2005) kötü haber yönetiminin bir yetenek olmadığını aksine öğretilebilir bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Öğretilmesi durumunda hakkıyla yapılabileceğini ve iyi yapılması durumunda da tarafları tatmin edebileceğini vurgulamaktadır. Kötü haber, verilmek istenmese de gerekli bir durumdur. Araştırmalar kötü haber yönetiminin kötü bir şekilde

gerçekleştirilmesinin sonuçlarının oldukça kötü olabileceğinin altını çizmiştir. Kötü haber yönetiminin başarıyla gerçekleştirildiği takdirde, anlamayı, kabullenmeyi ve uyumu kolaylaştıracağı tahmin edilmektedir (Fallowfield ve Lenkins, 2004).

Ackley'in (1992) düşüncesine göre örgütler kötü olaylar hakkında iletişime geçtiklerinde, gerçek değerlerini ortaya koyarlar. Örgüt kültürü açık ve dürüst bir iletişime hâkim değilse, kötü haber yönetimi gerçekten kötü bir duruma dönebilmektedir. Bu süreçte yöneticilerin rolü iletişim açısından oldukça önemlidir. Kötü haber yönetimindeki anahtar dinleyiciler direk etkilenen çalışanlar, dolaylı etkilenen çalışanlar, mesajı gönderenler ve geri dönüşü alanlardır. Kamusal açıdan; halk, müşteriler, paydaşlar, çalışanlar ve gelecekteki çalışanların da anahtar dinleyiciler olduğu ifade edilebilir. Tıpkı bilgi ve bilginin yönetimi gibi kötü haber yönetiminin de örgütsel süreçler içerisinde birçok aşaması söz konusudur. Kötü haber yönetiminin en çok bilinen üç aşaması hazırlama, iletim ve destekleme süreçleridir. Bu birbirinden farklı ama birbirleriyle ilişkili üç aşama pratik anlamda yöneticiler için oldukça önemlidir. Çünkü yöneticilerin her üç aşamada da aktif olarak yer alması gerekmektedir (Bias, 2013).

Yazında dikkat çeken en önemli boşluklardan biri de kötü haberi yönetmenin yöneticiler için ne ifade ettiğine ilişkin bir değerlendirmenin olmamasıdır. Kötü haberi saklamanın (Kothari ve diğ., 2009) veya ifşa etmenin (Skinner, 1994) üzerinde durulurken yöneticilerin bu kavrama nasıl yaklaştıkları ve kötü haberi nasıl yönettiklerine ilişkin tartışmaların yapılması gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışmada gerçekleştirilecek olan tartışma ile yöneticilerin kötü haberi yönetme sürecinde hangi davranış konularına vurgu yaptıkları ele alınacaktır.

3. Araştırma

Bu çalışmanın amacı, kötü haber yönetiminin yöneticiler perspektifinden davranışsal olarak çözümlenmesinin yapılmasıdır. Kötü haberi yönetmenin liderlik, iletişim ve eğitim perspektifinden önemine işaret eden çalışmalardan (Kramer, 1998; Buckman, 2005; Arnold ve Koczwara, 2006; Bies, 2010, 2013) hareketle, bu kavramın yöneticilerin zihninde nasıl olduğu ve yöneticilerin bu kavramı tanımlarken hangi davranış konularından yararlandıkları merak konusu olmuştur.

3.1. Katılımcılar

Araştırmadaki katılımcı yöneticilerde, en önemli özellik olarak yönetici pozisyonunda çalışıyor olma vasfı aranmıştır. Çünkü araştırma sorunsalı, kötü haber yönetimi kavramının bizzat yöneticiler tarafından değerlendirilmesi üzerine kurulmuştur. Bu özellik dışında belirgin bir başka kriter aranmamıştır. Araştırmadaki katılımcılar da bu eksende belirlenmiştir. Katılımcılar üst ve orta düzey 26 yöneticiden oluşmaktadır. Bunların 5 tanesi kadın, 21 tanesi de erkektir. Yaş ortalaması 42 olan katılımcılar sağlık, bankacılık, eğitim, imalat, hizmet ve perakendecilik gibi sektörlerde çalışmaktadır. Ortalama deneyim süreleri 12 yıldır.

Katılımcıların 1 tanesi ilköğretim, 2 tanesi orta öğretim, 12 tanesi lisans ve 11 tanesi de lisansüstü eğitim geçmişine sahiptir (Ekler, Tablo 1).

3.2. Veri Toplama

Çalışmanın öncelikle nitel bir metodolojiyle yapılandırıldığı belirtilmelidir. Nitel araçların esneklik ve zenginliğinden yararlanırken belirsizlikleriyle de mücadele edildiğinin altı çizilmektedir. Katılımcılara kasti örnekleme ve iz sürme (Hornby ve Symon, 1994: 168) yöntemiyle ulaşılmıştır. Araştırmacının sosyal ağlarını kullanarak ulaşıp görüşmeye başladığı yöneticilerden, böyle bir çalışmaya katılmayı kabul edecek yönetici arkadaşlarına da ulaşılabilmesini sağlamaları talep edilmiştir. İlk yöneticiler aracılığıyla diğer yöneticilere de ulaşılması söz konusu olmuştur.

Nitel çalışmalarda verilerin zenginliğinin artışı katılımcı sayısının artışıyla ters orantılıdır. Araştırmanın her aşamasında verileri zenginleştirmek maksadıyla katılımcı sayısı tekrarlı bir şekilde gözden geçirilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). İlk aşamada bankacılık, imalat ve perakende sektörleri olmak üzere 10 yöneticiye ulaşılmıştır. Bu yöneticilere tamamen sosyal ağlar aracılığıyla ulaşılabilmiştir. İlk katılımcı yöneticilerin sektörlerinin herhangi bir kasıtlı değeri yoktur. Yukarıda da belirtildiği üzere katılımcıların yöneticilik vasfına sahip olmaları araştırmaya katılmaları için yeterlidir. Öte yandan yapılan mülakatlar sektörlerin farklılıklarının yöneticilerin kötü haber yönetimi değerlendirmelerini de belli açılardan farklılaştırdığını göstermiştir. Bu nedenle katılımcı sayısının arttırılmasına devam edilmiştir. Bu çalışmanın, kötü haber yönetimiyle ilgili Türkiye bağlamında yapılmış ilk araştırma olması belli kısıtları da beraberinden getirmektedir. Bu çalışmanın belli bir sektöre odaklanılarak yapılması veya bazı sektörler arasında karşılaştırma yapılarak kurgulanması daha anlamlı sonuçlar üretebilir. Bunun bu araştırma için bir kısıt olduğu ancak gelecek çalışmalar için bir öneri ve yönlendirme olduğunun altını çizilmelidir.

Katılımcılara yöneltilen sorular mülakatlar uygulanmadan evvel tasarlanmış ancak katılımcıların cevapları ve görüşmenin gidişatına göre yöneltilmiştir. Mülakat esnasında konuya dair paylaşımların zenginliğinin arttırılması amacıyla katılımcılar esnek bırakılmıştır. Bazı katılımcının kötü haber hikâyelerinde bazı sarılmamış sorulara da cevap verdikleri gözlemlenmiştir. Katılımcılara öncelikle *kötü haberin ne olduğu, onlar için ne ifade ettiği, bununla ilgili yakın geçmişten bir olayı anlatmaları ya da yöneticilik geçmişlerinde iz bırakmış bir vakayı aktarmaları* istenmiştir. İkinci aşamada katılımcıların *kötü haberle karşılaştıklarında süreci nasıl yönettikleri* sorulmuştur. Bu bağlamda kötü haberi çalışanlarla paylaşma, saklama, görmezden gelme, olurlarına bırakma gibi tutumlardan hangilerini daha çok benimsedikleri ve/ya uyguladıkları öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo 1: Mülakat soruları

<i>Demografik bilgileri edinmek üzere sorulan sorular</i>	Katılımcıların demografik özellikleri (yaş, medeni durum, eğitim geçmişi, yöneticilik deneyimi, sektör bilgisi)
<i>Araştırma konusu hakkındaki görüşlerini almak üzere sorulan sorular</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Bir yönetici olarak kötü haber kavramını nasıl tanımlıyorsunuz? Kötü haber nedir, sizin için ne demektir?2. Yakın geçmişte yaşadığınız bir kötü haber (yönetimi) deneyimini kısaca paylaşır mısınız?3. Kötü bir haberi nasıl yönetirsiniz, belli strateji, taktik ve yöntemleriniz var mıdır?

Mülakatlar katılımcıların çalıştığı işyerlerinde ve yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler en az 30 en çok 90 dakika sürmüştür. Bu görüşmeler sonucunda yaklaşık 1020 dakikalık bir kayıt ortaya çıkmıştır. Kayıt altına alınan görüşmeler bizzat araştırmacı tarafından yazılı ortama aktarılarak analizleri gerçekleştirmeye müsait hale getirilmiştir.

3.3. Analizler

Araştırma sorunsalı bağlamında edinilen veri türü birincil verilerdir (Altunışık vd., 2005: 68). Bu nedenle veri toplama metodu olarak, önceden saptanmış ve önemli bir amaç için gerçekleştirilen, soru sorma ve yanıtlar alma şeklinde sürdürülen, karşılıklı etkileşim içeren bir süreci ifade eden mülakat yönteminin (Stewart ve Cash, 1985) kullanılmasının en uygun olduğuna kanaat edilmiştir. Bu araştırmada kullanılan görüşme biçimi standartlaştırılmış açık uçlu görüşme yöntemidir (Patton, 2002: 339). Seidman (1998: 9) sosyal bilimlere ilişkin araştırma yapmasının nedeni olarak, diğer insanların hikâyelerine ilgili duymasını gerekçe göstermektedir. En basit ifadesiyle hikâyelerin bir çeşit bilme yolu olduğunu vurgulamaktadır. Gerçekleştirilen mülakatlar aracılığıyla katılımcıların kötü haber deneyimine ilişkin hikâyelerine ulaşılması amaçlanmıştır. Mülakat yönteminin esnek oluşundan, derinlemesine bilgi verme özelliğinden ve veri kaynağının teyit edilebilmesinden (Yıldırım ve Şimsek, 2006: 119) yararlanılmıştır. Öte yandan bu görüşme biçiminin odaklanmış ve yarı-yapılandırılmış bir çalışma olduğu da ifade edilebilir. Görüşmede katılımcılara açık uçlu sorular yöneltilmesi ve yüksek düzeyde standartlaştırılmamış olması nedeniyle (Punch, 2005: 166) bu çalışma yarı-yapılandırılmış kategorisinde yer almaktadır.

Bu çalışmada, sadece bir metot olarak değerlendirilemeyen, aksine metinsel verilerin tematik olarak organize edilmesi ve analiz edilmesinde kullanılan birbirleriyle ilişkili birtakım teknikler grubundan oluşan tematik analizden yararlanılmıştır (Nigel King, 2006, 2009).

Bu analiz sürecinde uygulanan adımlar şöyledir:

1. Veri metinlerinin okunması, böylelikle onlara aşına olunması sağlanmıştır.
2. Giriş kodlamalarının yapılması, metinlerin de araştırma konusuyla ilgili olarak tanımlanması gerçekleştirilmiştir.
3. Genel şablon (template) oluşturulmuştur.
4. Tüm verileri setine uygulanarak şablon geliştirilmiştir.
5. Şablonun son versiyonu oluşturulmuştur ve bulgular bu şablon ekseninde yorumlanarak süreç sonlandırılmıştır.

Bu çalışmanın sonuçları gerek sorunsal gerekse de metodoloji açısından geliştirilebilir nitelikte değildir. Çalışma keşfedici bir araştırma şeklinde yapılandırılmış ve az sayıda katılımcıdan zengin veri elde edilebilmesi üzerine inşa edilmiştir. Buradaki asıl maksat ilgili tartışmada derinleşebilmektedir.

3.4. Bulgular

Bu bölümde kötü haber ve kötü haber yönetimi kavramlarının ne demek olduğu, neyi çağrıştırdığı, öte yandan kötü haber yönetimi tanımlandığında hangi davranışsal kodların açığa çıktığı üzerinde durulacaktır. Katılımcılardan edinilen bilgiler ışığında tartışılacak ilk nokta, kötü haber kavramının ne demek olduğudur. Katılımcıların birçoğu kötü haberin sözlük anlamıyla birebir örtüşecek tanımlamalarda bulunmaktadır. Kötü haberi olumsuz, can sıkıcı, hayal kırıklığı yaşatan, tehlike arz eden, kısır döngü yaratan, kaosa sebep olan her türlü negatif gelişme olarak değerlendirmektedirler.

... Yani doğrudan işimizi etkileyebilecek, şubemizi, personelimi etkileyebilecek, personelin genel motivasyonunu etkileyebilecek ya da çalıştığım kurumun, bankanın, sektörün durumunu doğrudan etkileyebilecek her haber... (Ah, bankacılık sektörü)

...Kurum içi ya da kurum dışı... Çocukla eğitim söz konusu olduğundan en kötü haber çocuğa zarar veren bir durumdur. Çocuğu riske atacak her türlü haber kötüdür... (Fn, eğitim sektörü)

... Ekip olarak ele aldığımızda ekibimde bir aile ortamı olarak düşününce, herhangi bir başlarına gelmiş olumsuz bir şey kötü haberdur. Kurumsal anlamda işi aksatacak her şey kötü haberdur... (Hn, eğitim sektörü)

...çalışanlarımızdan birinin basına bir şey gelmesi bir de hukuk olarak bu durum bizi ilgilendiren bir durum olması bizim için bir kötü haberdur. (Im, eğitim sektörü)

...Müşteriden gelen kalite olayı problemidir. Kaybedilen pazardır. (Mt, imalat sektörü)

... Devalüsyondur, hammadde vs. kura bağlıdır. En ufak dalgalanma buna yansır. İşletmemizde kötü haber doların yükselmesi siyasi kriz olması ekonomik hususlardır. Hammadde tüm ithalat ihracat herkese yansır biz her ikisinde de aynı sıkıntıyı yasarız hepsine hitap ettiğimizden. Hammadde ürettiğimizden hassasiyet hususumuz yüksektir... (Mt, imalat sektörü)

... Mevcut durumdan beni geriye atıyorsa, şartlarımı bozuyorsa her haber kötü haberdır. Çalışanlarım adına da onların durumundan da ödün söz konusuysa kötü haberdır... (Rn, imalat sektörü)

... Kötü haber ne demek yani hani ekonomik anlamda hani aklıma geliyor şimdi... Hem siyasi işte hem ekonomik anlamdaki gelişmelerin bankacılık sektörüne olumsuz etkisi... (Zl, bankacılık sektörü)

Katılımcılardan bankacılık sektöründe yöneticilik yapanların kötü haber dendiğinde direk olarak siyasal veya ekonomik krizlerden bahsettikleri yani daha makro düzeydeki olumsuz gelişmeleri kötü haber olarak algıladıkları, kurum içi kötü haberleri hemen akıllarına getirmedikleri görülmektedir. Bu açıdan bankacılık sektörünün en hassas sektörlerin başında geldiği söylenebilir. Eğitim sektöründen yöneticiler de ilk olarak kurum içi olumsuz haberleri kötü haber olarak nitelendirmektedir. Personel, öğrenci ve veli eksenli düşünmektedirler. Sağlık sektöründen iki yönetici de önce kurum içi olumsuz gelişmelere dikkat çekmektedir. Personel ve hasta eksenli düşünmektedirler. Perakendecilik, imalat ve hizmet sektörlerindeki yöneticilerin de hem makro hem mikro düzeydeki sorunlara işaret ettikleri ve kötü haber dendiğinde hem kurum içi hem de kurum dışı sorunları anımsadıkları görülmektedir.

... Öngörmedik, aniden olumsuz olayların üstümüze gelmesi. Şok yaşatması gibi bir şeydir. Ani ve krize sebep olmasıdır... (Cl, hizmet sektörü)

...riskli ve telafisi o an için güç şeyler kötü haberdır... (Fg, eğitim sektörü)

... Hedefin sapması hedefi tutturamama gibi durumlar kötü haberdır... (Hn, eğitim sektörü)

İkinci aşamada “kötü haber yönetimi” kavramının yöneticiler için ne ifade ettiği merakıyla edilen cevaplara yer verilmiştir. Katılımcıların bir kısmının çeşitli benzetmeler kullanması dikkat çekicidir. Yağmur, pencere, ateş ve hamle gibi temsiller kötü haber yönetimi kavramını tanımlamada güçlendirici kavramlar olarak yer almıştır. Kötü haberi yönetmek ne demektir sorusuna bu benzetmeler ışığında cevap vermeleri dikkat çekicidir.

... Aniden şemsiyesizken yağmur bastırdı. Buna benzetmek mümkündür... Elinde olsun ya da olmasın. Tedbirli olunmalıdır. Ön görülmelidir. Gerekli dersler alınmalıdır. Daha büyük zararlara yol açmadan bertaraf edilmelidir. Biz hazırlıklı

olursak eğer, bunların daha büyük zararlara yol açmadan bertaraf edilmesini sağlarız... (Cl, hizmet sektörü)

...birçok pencereden bakılmalı. Sadece kendi perspektiflerinden bakmamalı... (Ee, eğitim sektörü)

... Kötü olaylar ilk başta insanı olumsuz etkilese de gelecekteki güzel neticelerin hazırlayıcısı olabilir. Ateş faydalı da zararlı da olabilir... (Fh, eğitim sektörü)

... Her hamle de tedbir alırsınız. Dikkat edersiniz. Tahmin edemezsiniz de. Tahmin edilebilir ise tedbir alırsınız...(Mt, imalat sektörü)

Kötü haberi yönetme sürecinde katılımcıların belli yol ve yöntemlerle süreci yönettikleri belirlenmiştir. Literatürde kimi yöneticilerin görmezden gelme, saklama kimi yöneticilerin de paylaşma ve üzerine gitme eğilimi gösterdiklerinin altı çizilmektedir (Verrecchia, 2001; Kothari ve diğ., 2009, Bias, 2010). Bu araştırmadaki katılımcıların kötü haberi görmezden gelmek gibi bir eğilime sahip olmadıkları görülmektedir. Kötü haberi saklamaya dair bir vurguya hiçbir katılımcı görüşmesinde rastlanmamıştır. Beş katılımcı (Ah, Fn, Gl, Hn, Hü) kötü haberi yönetme sürecinde çalışan motivasyonunun önemine dikkat çekmiştir. Kötü haberi yönetirken çalışanların motivasyonlarının yüksek olmasına dikkat edilmesi gerektiğinin altını çizmektedirler. Katılımcıların 3 tanesi (Cl, Hü, lm) kötü haberi yönetme sürecinde takım bilinciyle hareket etmek gerektiğini ifade etmektedir. Yine katılımcıların 3 tanesi (Mm, Za, Vt) kötü haberi herkesle paylaşmaya açık iken 9 katılımcı (En, El, Hl, Hn, Ht, Hi, Kn, Mt, Ma) gerekli birey ve birimlerle paylaşmaya dikkat çekmektedir.

Katılımcılar kötü haber yönetimini tanımlarken çeşitli davranışsal konulara vurgu yapmaktadır. Yazında kötü haber yönetiminin iletişim, liderlik, eğitim gibi konular açısından önemi vurgulanırken ve öncelikle psikoloji ve sosyoloji gibi davranış bilimleri alanında çalışılmış bir kavram iken yöneticilerin zihnindeki durumun ne olduğu merak konusu olmuştur. Bu bağlamda alınan cevaplar incelendiğinde yöneticilerin motivasyon, liderlik, güven, bağlılık, stres, takım çalışması ve iletişim gibi noktalara dikkat çektikleri görülmektedir.

Katılımcılar kötü haberlerden, kötü haber deneyimlerinden ve nasıl yönettiklerinden bahsederken motivasyon kavramından söz ettikleri tespit edilmiştir. Dolaylı ve direk geçen ifadeler ışığında çalışanların motivasyonlarının düşmesi, olumsuz etkilenmesi, düşen motivasyonlarının desteklenmesi, her şey rağmen çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkileyecek durumların engellenmesi gibi noktaları önemsedikleri görülmektedir. Kötü haber yönetiminden bahsederken insan kaynaklarının motivasyonunun bir iç dinamik olarak önem arz ettiği görülmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların kötü haberi yönetirken izledikleri yol ve yöntemler

Katılımcılar	Kötü haber durumunda yapılanlar
Ah	Motivasyon önemli, çalışanlarla sık sık görüşülmeli, ortak politikalar belirlenmeli, kötü haber yokmuş gibi davranılmaz.
Cl	Zaman yönetimi gerektirir, çalışanlarla bir kriz ekibi oluşturur, aksiyon alırız.
En	Herkesle paylaşılmamalı, iyi analiz edilmeli ve yapıcı yaklaşılmalı
El	Temkinli davranılmalı, herkesle paylaşılmamalı, şeffaf olmaktan da taviz verilmemeli.
Eb	Kötü haberi yönetmek tecrübe ve eğitim gerektirir.
Ee	Sorumluluk almalı, soğukkanlı davranılmalı ve şeffaf olunmalı.
Fh	Probleme yapıcı bakılmalı, farklı açılardan değerlendirilmeli, alternatif düşünceler geliştirilmeli.
Fn	Gerekli durumlarda bilgilendirme yapılmalı, sorumluluk alınmalı, çalışanların motivasyonu önemsenmeli.
Gl	Takım anlayışı geliştirilmeli, motivasyonu yükseltecek çabalar gösterilmeli.
Hi	İlgililerle paylaşılmalı, tecrübe önemlidir, iyi karar alınabilmeli
Hn	İlgili kişi ve birimlerle paylaşılmalı, çalışan motivasyonu önemsenmeli.
Hh	Sabırlı ve pozitif olunmalı.
Ht	İlgilendiren arkadaşlarla görüşülmeli, belirsizliği giderecek çaba gösterilmeli, tedbir alınmalı.
Hi	Gerekli durumlarda paylaşılmalı, tedbirli olunmalı,
Hü	Ekip çalışması gerektirir, motivasyon korunmalı,
Im	Komisyon kurulmalı, çözülmeye çalışılmalı,
Kn	Gerekli kişiler bilgilendirilmeli, kurum aile gibi kenetlenmeli.
Mt	Sistemik bir süreç izlenir, her zaman aksiyon planı olmalı, gerekli birey ve birimlerle paylaşılmalı.
Mm	Her zaman hazırlıklı ve tedbirli olunmalı, paylaşmak konusunda açık ve şeffaf olunmalı
Ms	Tecrübe gerektirir, iletişimle çözülebilir
Ma	Panik yapmamalı, ilgili kişilerle paylaşmalı,
Nt	Durumu iyi analiz etmeli.
Rn	Mücadele edilmeli, doğru reflexler verilmeli.
Vt	Paylaşılmalı, çalışanların desteği de alınmalı, elimizden gelen çabayı gösterip beklemeli.
Za	Tüm çalışanlarla paylaşılmalı, farklı ve yeni görüş ve düşünceler üretilebilir böylece.
Zl	Çalışanlar yönetici tarafından yönlendirilmeli.

İkinci davranışsal konunun iletişim olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların 24 tanesi hem dolaylı hem de direk olarak kötü haber yönetiminde iletişimin önemine işaret edecek ifadeler kullanmıştır. Ağırlıklı olarak kötü haber yönetimi sürecinde iletişimin işlevinden, öneminden, faydasından, çözüm bulmadaki etkinliğinden, iletişimsizlik durumunda olabileceklerden söz etmektedirler. Bu bulgular ışığında katılımcı yöneticilerin kötü haber yönetiminde iletişime önemli bir fonksiyon yüklemekte ve kötü haberi paylaşma/paylaşmama sürecinde nasıl bir yol izleneceği üzerinde hassasiyetle durmaktadır.

Kötü haberi yönetirken takım bilincine sahip olmanın işaret edilmesi bu süreçte takım olgusunun önemine işaret etmektedir. Öte yandan yine kötü olarak nitelendirilecek durum ve haberlerden birinin de örgütteki takım yapısına gelebilecek zararlar olabileceği düşünülmektedir. Takım bilinciyle hareket etmenin kötü haberler karşısında örgütü güçlendirebileceği düşünülmektedir.

Yazından vurgulanan liderlik kavramının yöneticilerin zihninde de oldukça güçlü bir şekilde yer aldığı görülmektedir. Kötü haber yönetiminin bir liderlik vasfı olduğu düşünülmektedir. Örgütteki yönetim pozisyonu kötü gelişmeler karşısında yöneticilerden liderlik yönlerini kullanması gerekli kılacak zaruretler içermektedir. Katılımcılardan biri bu noktanın stratejik önemine işaret etmektedir. Bir ordu kumandası gibi kötü haberden sonraki sürecin nasıl yürütüleceğinin kararlaştırılmasında liderliğin önemli bir faktör olduğunun altı çizilmektedir.

Kötü haber gerek yazında gerekse de katılımcı ifadelerinde görüleceği üzere olumsuz bir içeriğe sahiptir. Bu can sıkıcı, olumsuz ve üzücü gelişmelerin çalışanlarda strese sebep olmasının kimi zaman kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir. Katılımcıların birçoğu soğukkanlı bir şekilde yaklaşım, bir süre kurmay kadroyla gerekli görüşmeleri yaparak çalışanların birçoğundan sakdamanın daha anlamlı olacağı düşüncesini taşımaktadır. Çünkü buradaki en büyük risklerden biri de çalışanların stres, korku, panik ve endişe yaşamalarıdır. Soğukkanlı yaklaşımın, iyi düşünmenin ve olumsuz duygulara mahal vermemenin kötü haber yönetiminde olması gereken unsurlar olduğuna dikkat çektikleri görülmektedir. Bir dezavantaj olan stresin iyi yönetilmesi aksi takdirde olumsuz gidişi güçlendirebileceği ihtimaline işaret edilmektedir.

Katılımcıların ifadelerinde dikkat çeken bir diğer nokta da kötü haberler gibi olumsuz gelişmelerde çözüm yollarını güçlendirecek, olayların olumsuz etkisini azaltacak ve örgütlere direnç katacak bir diğer dinamiğin de bağlılık ve aidiyet gibi psikolojik unsurlar olduğu belirtilmektedir. Kötü haber yönetimi sürecinde kuruma sadakati yüksek kişilerle bir çözüm ekibi oluşturmanın da daha anlamlı olabileceğini içeren ifadeler rastlanmaktadır.

Son olarak da katılımcıların örgütlerde güven kavramının önemine işaret ettiği görülmektedir. Sıkıntılı bir durum olarak tanımlanacak kötü haberle karşılaşma ve yönetme sürecinde örgüt içinde güven aşılacak, çalışanların güven hissetmesi ve kurumsal bir güvenin inşa edilmesinin önemine işaret edilmektedir. Güven kötü haber yönetiminde güçlendirici bir mekanizma olarak devreye girebilme özelliğine sahip olabilir, düşüncesi dikkat çekmektedir.

Tablo 3: Kötü Haber Yönetimindeki Davranış Kodları

DAVRANIŞ	Katılımcılar	Katılımcı İfadeleri
Motivasyon	Ah, Ee, Fh, Fn, Gl, Hn, Hü, Im, Ma, Nt, Rn, Mt, Ms, Vt	<p>... arkadaşlarımızın motivasyonunu yüksek tutmak gerekiyordu. Onlarla zaman zaman sadece motivasyona yönelik toplantılar da yaptık... (Ah)</p> <p>... "çalışanlarımızın motivasyonu, nasıl destekler de bunların yol almalarını nasıl sağlayabiliriz" i düşünüyoruz hep... (Ee)</p> <p>... tarafları iyi motive ederseniz, bu işi çözebiliyorsunuz. İyi motive edememekten kaynaklanan durumlarda kendimizi yoklamalı... (Fh)</p> <p>... Karşımdaki insan morali motivasyonu bize bakan yönü var. Bunun moralini motivasyonunu nasıl yükseltiriz... (Gl)</p>
İletişim	At, Cl, En, El, Eb, Ee, Fh, Fn, Gl, Hl, Hn, Hh, Ht, Hi, Im, Kn, Mt, Mm, Nt, Ma, Rn, Vt, Za, Zl	<p>... Kötü haberin nasıl anlatılacağı vs. önemlidir. Kötü haberi anlatmak çok daha başka bir birikimi eğitimi gerektiriyor. Pek çok kişinin eğitimden sonra bu bana göre değil dedi. Çok gördüm... (Eb)</p> <p>... Olayın köküne inilir nasıl hallolabileceğini inceleriz. Görüşme olur bu şekilde. Sistematik bir süreç var. Bizim aksiyon planımızı da müşteriyle paylaşıyoruz... (Mt)</p> <p>... Bunu haber vermezsek bir hata ve sorumluluğumuz var. Bunu paylaşmak gerekir işte... Netice de bir olumsuzluk... Bunların paylaşılması lazım... (Nt)</p> <p>... eğer durum, firma ya da ülkemizle ilgiliyse paylaşılır. Biz zaten dikkatli bir firmayız. Elemanlarımızla paylaşmayı düşünüyoruz. Çalışanlarımızla paylaşacağız, insanımızla paylaşacağız. Biz kendimiz mümkün mertebe temkinli davranırız... (Hi)</p> <p>... durumu paylaşmaktan yanayım. Ast üst arasında hiç ayırım yapmam. Kötü bir haberi olumsuz bir durumu bunları yönetimdeki diğer arkadaşlarımızla paylaşıyorken astlarından da fikir alırım. Çünkü bir yöneticinin aklına gelmeyecek şeyleri astların düşünebiliyor... (Za)</p>
Takım çalışması	Ah, Cl, Ee, Fn, Gl, Hl, Hn, Mm, Hn, Hh, Im, Kn, Mt	<p>...bünyesinde 1000-5000 kişi çalıştıran bir firma değiliz. Takımı toplar ve çözmeye çalışırız. Daha etkili, daha aktif bir şekilde davranırız... (Cl)</p> <p>...süreç bir ekip çalışması istiyor. Çalışan mutlu olacak ki, müşteri de mutlu olsun... (Ee)</p> <p>... Kötü haber kesinlikle yönetilmesi gereken bir şey... Bir ekip çalışması gerektirir, insan odaklılık lazım... (Hn)...</p> <p>... Kötü haber de aile nasıl kenetleniyorsa şirkette öyle olmalıdır. Kenetlenmeli bir araya gelmeli ve el ele vererek çözmeye çabalamalıdır... (Kn)</p>

Liderlik	Ah, En, El, Ee, Eb, Fn, Hh, Ht, Mm, Ms, Rn, Zl	<p>... doğrusu kaptanlık gibi bir şey Gemiyi batırmadan götürmeli. Bir yere çarpmadan gitmek, kontrolü kaybetmeden hareket etmek gibi... (En)</p> <p>... yönetici ya da teknik uzmanlarımı ordunun başındaki general gibi komutan gibi görürüm. Çalışan vasıflı elemanı subaydır. Vasıfsız da er gibidir. İşletmeyi ayakta tutmak bir savaş gibidir. Tamamen hayatta kalmak adınadır... (Mm)</p> <p>... kötü bir durumu yönetmek... Bunların yaşandığı bir süreçte, personeli doğru yönlendirip, doğru odaklayıp, işte doğru olanı yapmak hatta doğru ve stratejik yönlendirme yapmak durumundasınız... (Zl)</p> <p>... Bu süreci yönetmek bir sonattır aslında... Sonuçta yanlış giden işler olabilir. Her şey yerli yerinde olmayabilir. Bir kriz varsa o krizi yönetmek gerek. Yöneten başarılıdır. Tedbir alınacak, açıklama yapılacak, empati yapılacak. Alternatifleri belirtiriz. Yönlendiririz. Yolumuza devam ederiz... (El)</p>
Stres yön	Ah, Cl, En, El, Eb, Fh, Fn, Mt, Vt	<p>... Bir soruna sorun olarak bakmak kabullenmek üzerine gitmek, strese mahal vermeden olayı büyütmeden olayın gerçekliği içerisinde hareket ederek çözüm üretmek ve sorunun üzerine gitmek gerekir diye düşünüyorum... (Ah)</p> <p>... yağmurdan önce gök gürlemesi korkutabilir. Kaygılandırabilir. Sonucun ne olursa olsun iyi düşünmek gerektiğini bilmeli. Çalışanlarınızın bu yaklaşımı sindirmesini önemserim... (Fh)</p> <p>... Her zaman işimizi doğru yapmaya gayret ederken, bir şeyler farklı gider. Bu durumda panik yapmıyoruz. Panik yapmamak gerekiyor. Kötü haber yönetiminde buna dikkat ediyoruz... (Vt)</p>
Bağlılık	Ah, Gl, Hn, Hh, Ma, Rn	<p>...burada bir bağ, aidiyet oluşuyor. Yani hem yöneticiye hem kuruma! Öyle kuvvetli bir aidiyet oluştu birliktelik oluşuyor ki... (Ah)</p> <p>...bağlılığını aidiyetini arttırmak gerek. Sahiplik anlamında. Sürekli hale getiririz verimli hale getiririz. Burası benim yuvam diyebilmeli. Yoksa her an gitme, her an ayrılma planları olur... (Gl)</p> <p>... çalışanım herhangi bir sıkıntı da bile aidiyet hissediyor... (Rn)</p> <p>... Bağlılık olmalı, öte yandan kendine güven kazandırarak bir yol çizmiş oluyor. Aidiyet duygusunu desteklemeli... (Hh)</p> <p>... çalışanlara hissettirilmemesi gereken şeyleri hissettirmezdik. Bir sistematığım var mıydı? Şöyle ki öncelikle sadakati yüksek kişilerle paylaşırdık... (Hn)</p>
Güven	Ah, Fn, Mm, Hn, Vt	<p>... Güven vermek gerekir, işiniz devam edecek bunu sizinle de paylaştım. Personeli rahatlatmaya gayret ederim... (Fn)</p> <p>... Yani o güveni vererek samimiyetinizle onları kazanmanız gerekecektir. Kazanım boyutu önemli... (Hh)</p> <p>... Patrona güvenmek ister, güveni kaybederse başarılı olunmaz... (Mm)</p> <p>... İş ortamı güven istiyor. Bundan daha kötü bir durum olamaz. Güven zedelenmemelidir... (Vt)</p>

4. Tartışma

Bu çalışma kötü haber yönetiminin Türkiye'deki yöneticiler için ne demek olduğu merakıyla başlatılmıştır. Çünkü Türkiye yöneticilerin ani gelişmelerle sıklıkla karşılaştıkları bir yapıya sahiptir ve yöneticilerin profesyonel hayatlarında birçok kötü haber deneyimlerine sahip oldukları düşünülmektedir. Çalışmanın ana sorunsalı, ilk ve ağırlıklı olarak davranış biçimleri alanında tartışılmaya başlanan kötü haber yönetiminin örgütler ve yöneticiler açısından hangi davranışsal içeriklere sahip olduğu sorgulamasıdır.

Yapılan araştırma sonucunda kötü haber yönetimi kavramının yöneticilerin zihninde nasıl olduğuna dair bulgular edinilmiştir. Bunlara göre kötü haber yönetiminde yöneticilerin dikkate aldığı, önemseydiği ve göz önünde bulundurduğu bir takım davranış konuları yer almaktadır. İlk olarak sosyoloji ve psikoloji gibi davranış bilimleri alanında adı duyulan kötü haber yönetiminin (Bies, 2013) örgüt ve yönetim çalışmaları bağlamında ele alındığında yazında vurgulanan liderlik (Bies, 2010, 2013) ve iletişim (Ackley, 1992; Arnold ve Koczwara, 2006) kavramlarının yanı sıra motivasyon, takım çalışması, stres yönetim, bağlılık ve güven gibi davranış konularını da kapsadığı görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre, kötü haberlerle ilgili süreçlerin bireyleri davranışsal açıdan da (Ptacek ve Eberhardt, 1996) güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir.

Katılımcıların kötü haberi yönetme sürecinde benimsedikleri ve uyguladıkları strateji ve taktikler incelendiğinde kesinlikle saklama, görmezden gelme ve paylaşmama gibi eğilimlerinin (Verrecchia, 2001; Kothari ve diğ., 2009, Bias, 2010) olmadığı görülmektedir. Türkiye gibi hızlı gelişen ve dinamik bir ülkede değişik koşul ve bağlamlara aşina olan yöneticilerin kötü haber yönetimi sürecinde de oldukça deneyimli oldukları görülmektedir. Belirledikleri yol ve yöntemler, hareket planları onların kötü habere ne derece hazırlıklı olduklarını göstermektedir. Katılımcıların kötü haberi yönetme sürecinde kullandıkları strateji ve taktiklerin motivasyon, iletişim, takım çalışması gibi davranışsal kodlara temas ettiği belirlenmiştir. Bu durum kötü haberi yönetirken insanı odağa aldıklarının ve iş değil insan eksensiz hareket ettiklerinin göstergesidir.

Kötü haberin içeriği makro ya da mikro düzeyde kurum içi ya da kurum dışı kaynakları her nasıl olursa olsun bu süreçte örgütün insan kaynaklarının motivasyonunun oldukça önemli olduğunun altı çizilmektedir. Motivasyona dair yaşanacak bir problem kötü haberle gelen olumsuz gidişatı hızlandırabilir ve güçlendirebilir kaygısı taşımaktadırlar. Kötü haberi yönetmenin bir yolu olarak etkin iletişimden bahsedilmektedir. İletişim problemin kaynağını, olası çözüm yollarını ve yol haritasını netleştirmede önemli bir araç vazifesi görmektedir. Uygun iletişim becerileriyle desteklenecek kötü haber yönetiminin süreci kolaylaştıracağı (Fallowfield ve Lenkins, 2004) öngörülmektedir.

Takım anlayışı yöneticilerin hem örgütlerinde olmasını arzu ettikleri hem de zarar görmesinden tedirgin oldukları bir konudur. Kötü haberin örgütteki takım ya da takımları zedelemesinin önüne geçilmesine dikkat çekilmektedir. Ayrıca takımları kötü haberden korundukları gibi kötü haberi yönetirken de takım bilinciyle yaklaşmanın çözümü güçlendirebileceği düşünülmektedir. Yazında bu kavramlardan özellikle liderliğe (Bies, 2010, 2013) vurgu yapılmaktadır. Liderliğin olmazsa olmazlarından birinin de kötü haber yönetimi olduğunun altı çizilmektedir. Katılımcı yöneticiler de mevcut fikri teyit eder düzeyde liderin kötü haber yönetiminde sorunun çözülmesi için kumanda etme, yönlendirme, stratejik davranma gibi liderlik rollerine önem verilmektedir.

Kötü bir gelişmenin sebep olabileceği neticelerden biri de bireylerde stres oluşturmaktır. Stres, panik, korku ve endişe süreci daha sıkıntılı hale getirebilmektedir. Katılımcı yöneticiler bu durumların yaşanmaması için stres yönetimini dikkate almaktadır. İyi düşünmek, sorunun üstüne gitmek, soğukkanlı olmak ve bakış açısını değiştirmek gibi yöntemlerde stresi kontrol altına almanın önemine vurgu yapmaktadırlar. Bağlılık, kötü haber yönetiminde adı geçen bir diğer davranışsal kavramdır. Kötü haberlerle yaşanması muhtemel sarsıntıların etkisini çalışanların örgütlerine duydukları bağlılıkla azalabileceği düşünülmektedir. Ayrıca yine çalışanların bağlılıkları ne derece arttırılırsa kötü haberi yönetmenin de o derece kolaylaşabileceği kanaati mevcuttur. Güven kavramı ise kötü haber yönetimi kapsamında vurgulanmış son kavramdır. Kötü haberle gelen olumsuz süreçlerde çalışanlara güven vermenin bir yöneticilik vazifesi olduğu ve güven inşa edildikçe sıkıntılı süreçlerin daha kolay atlatılabileceğine dikkat çekilmektedir. Yazında adı geçen ancak empati kavramının (Barclay ve diğ.,2007) katılımcı yöneticilerden sadece biri tarafından ve bir liderlik vazifesi olarak vurgulandığı görülmektedir.

5. Sonuç

Bu çalışmanın hem akademik hem de pratik çıkarımları mevcuttur. İlk çıkarım akademik içeriklidir. Kötü haber yönetiminin davranışsal yönüne vurgu yapan sosyoloji, psikoloji ve sağlık araştırmaları kadar, yönetim alanında da davranış yönünün güçlü olduğu görülmektedir. Adı geçen disiplinlerde ağırlıklı olarak iletişim vurgusu (Ackley, 1992; Fallowfield ve Lenkins, 2004; Arnold ve Koczwara, 2006; Barclay ve diğ., 2007; Bies, 2013) dikkat çekerken, yönetim alanındaki kötü haber yönetimi kavramının davranışsal açıdan çok daha zengin içeriklere sahip olduğu görülmektedir. Bunlar çalışanların motivasyonundan, bağlılık ve güvenlerine; örgütteki stres yönetiminden takım çalışması ve liderliğe kadar uzanmaktadır. Yazında kötü haber yönetimi açısından eğitimle davranış değişikliğine yol açma gibi vurgular (Buckman, 1984; Kraimer, 1998; Fallowfield ve Lenkins, 2004; Arnold ve Koczwara, 2006) dikkat çekerken katılımcıların hiç birinden bu yönde bir düşünce

veya fikir gelmemiştir. Araştırma sonuçlarında dikkat çeken bir diğer nokta da kötü haber yönetiminde haberi bildirme sürecinin duygusal açıdan zor olmasına, bireylerde negatif duyguları körüklemesine (Bies, 2013) hiçbir yönetici tarafından değinilmemiştir.

Bu araştırmanın pratik çıkarımı ise kötü haber yönetimi gibi örgüt ve yönetim yazınında yakın zamanlarda tartışılmaya başlanan bir kavramın (Bies, 2011, 2013) yöneticilerin zihninde çok somut bir yere sahip olmasıdır. Görüşmeler esnasında hiçbir yönetici bu kavrama ilişkin bir belirsizlik, muamma veya çelişki yaşamamış ve rahat bir tutumlar, düşünce ve deneyimlerini aktarmıştır. Katılımcıların konuyu duyduklarında araştırmaya katılım konusunda gösterdikleri gönüllülük, merak ve ilgi de bu konuyu ne derece önemsediklerini ve nasıl aşına olduklarını kanıtlar özelliğindedir. Araştırmacılar ile uygulayıcılar arasında bilimsel ilerleme açısından önemli alışverişler olmaktadır. Kimi zaman araştırmacılar kimi zaman da uygulayıcılar lokomotif olma fonksiyonunu üstlenmektedir. Kötü haber yönetimi kavramı açısından da araştırmacıların bu sahada daha derin çalışmalar gerçekleştirebilmeleri için uygulayıcıların düşüncelerine büyük ihtiyaç duydukları düşünülmektedir. Yeni tartışılan bu konu bahsi geçen yöneticilerin yıllardır hatta bir yılda yüzlerce kez deneyimledikleri bir kavram olma özelliği taşımaktadır.

Araştırmanın temel kısıtlarından biri kötü haber yönetimi kavramının davranışsal boyutuna sadece yönetici eksenli yaklaşılmasıdır. Çünkü yönetici bakış açısıyla yaklaşım sınırlı bir perspektif verecektir. Bir de yönetilenler ekseninde değerlendirmek daha farklı ve daha zengin bir davranışsal yelpaze sunabilir. Nitekim Bies'in (2013) araştırmasında kötü haber vermenin çalışanlarda nefret, öfke, kızgınlık ve intikam gibi duyguları harekete geçirebileceğine işaret edilmektedir ve yöneticilerin kötü haberi veren yetkililer olarak böyle duygulara ifadelerinde yer vermemeleri ya da paylaşmamaları doğal durmaktadır.

Gelecek çalışmalarda kötü haber yönetimi kavramının yönetenler ve yönetilenlerin karşılaştırılması ya da sadece yönetilenler perspektifinden ele alınmasının anlamlı olacağı düşünülmektedir. Bu yaklaşım bu kavrama ilişkin bakış açılarındaki farklılıkların ve yeniliklerin keşfedilmesini sağlayabilecektir. Öte yandan kötü haber yönetimi ve kültür ilişkisine dikkat çeken sağlık çalışmaları (Meredith ve diğ., 1996; Baumeister ve diğ., 2001; Blackhall ve diğ., 2001; Yick ve Gubta, 2002; Matsumura, 2002; Barclay ve diğ., 2007) mevcuttur. Örgüt (birey) kültür ve değerleriyle örgütsel ve yönetsel bağlamda bir kötü haber yönetimi araştırmasının gerçekleştirilmesi bu alandaki tartışmaları geliştirebileceği düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Ackley, D. (1992), "The Secret of Communicating Bad News to Employees", IABC Communication World, August Issue, pp.1-4.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, 4. bs. Sakarya.
- Arnold, S.J. ve Koczwara, B. (2006), "Breaking Bad News: Learning Through Experience", Journal of Clinical Oncology, 24(21):5098-5100.
- Back, A.L., Arnold, R.M., Baile, W.F., Tulsky, J.A. ve Fryer-Edwards, K. (2005), "Approaching Difficult Communication Tasks in Oncology", CA Cancer Journal for Clinicians, 55(3):164-177.
- Barclay, J.S., Blackhall, L.J ve Tulsky, J.A. (2007), "Communication Strategies and Cultural Issues in the Delivery of Bad News", Journal of Palliative Medicine, 10(4):958-977.
- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. ve Vohs, K.D. (2001), "Bad is stronger than good", Review of General Psychology, 5(4):323-370.
- Bies, R.J. (2010), "Leading Change in the Era of Bad News: Dealing with Anger, Distust, and Revenge in the Workplace", Paper presented at the ProSci Global Conference, Las Vegas, NV, 1-7.
- Bies, R.J. (2013), "The Delivery of Bad News in Organizations: A Framework for Analysis", Journal of Management, 39(1):136-162.
- Blackhall, L.J., Frank, G., Murphy, S. ve Michel, V. (2001), "Bioethics in a different tongue: The case of truth-telling", Journal of Urban Health, 78(1):59-71
- Buckman, R. (2005), "Breaking Bad News: The SPIKES Strategy", Community Oncology, 2(2):138-142.
- Fallowfield, L. ve Jenkins, V. (2004), "Communicating Sad, Bad, and Difficult News in Medicine", Lancet, 363:312-319.
- Hornby, P. ve Symon, G. (1994), Tracer Studies, in C. Cassell and G. Symon (eds) Qualitative methods in Organisational Research: A Practical Guide, Sage, London, 167-186.
- Izraeli, D.M. ve Jick, T.D. (1986), The art of saying no: Linking power to culture. Organization Studies, 7:171-192.
- King, N. (2006), Using Templates in The Thematic Analysis of Text, in Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research, edited by Catherine Cassell and Gillian Symon, Sage Publication.

- King, N. (2009), What is Template Analysis?, http://www.hud.ac.uk/hhs/research/template_analysis/whatis.htm , 13.11.2009.
- Kothari S.P., Shu, S. ve Wysocki, P.D. (2009), "Do managers withhold bad news?", *Journal of Accounting Research*, 47(1):241-276.
- Kramer, P. (1998), "Doctors Discuss How to Break Bad News?", *Asco Daily News*, 1, 8-9.
- Lohr, S. (2010), *Ekonomideki Yükselişe Rağmen İnsanlar Hala İş konusunda Endişeli*, Edt. Anthony Giddens, Sosyoloji Başlangıç Okumaları, Say yayıncılık.
- Matsumura,S., Bito, S., Liu, H., Kahn, K., Fukuhara, S., Kagawa-Singer, M. And Wenger, N. (2002), "Acculturation of Attitudes Toward End-of-life Care: A Cross-cultural Survey of Japanese Americans and Japanese", *Journal of General Internal Medicine*, 17:531-539
- Meredith, C., Symonds, P., Webster, L., Lamont, D., Pyper, E., Gillis, R. (1996), "Information needs of cancer patients in west Scotland: cross sectional survey of patients' views", *BMJ*, 313:724
- Patton, M.Q. (2002), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 3 edn, Sage Publication, Thousand Oaks, California.
- Ptacek, J.T. ve Eberhardt, T.L. (1996), "Breaking Bad News: A Review of the Literature", *Journal of the American Medical Association*, 276:496-502.
- Punch, K.F. (2005), *Introduction to Social Research—Quantitative & Qualitative Approaches*. London: Sage.
- Seidman, I. (1998), *Interviewing as Qualitative Research, A Guide for Researchers in Education and Social Sciences*, Teachers College Press, NewYork.
- Skinner, D.J. (1994), "Why firms voluntarily disclose bad news?", *Journal of Accounting Research*, 32(1).
- Stewart, C.J. ve Cash, W.B. (1985), *Interviewing*, Dubuque: Brown Publishers.
- TDK, (2011), *Büyük Türkçe Sözlük*, <http://www.tdk.gov.tr/TR/>.
- Verrecchia, R.E. (1983), *Discretionary Disclosure*, *Journal of Accounting and Economics*, 5:179-94.
- Yick , A.G. ve Gupta , R. (2002), "Chinese cultural dimensions of death, dying, and bereavement: focus group findings", *J Cult Divers*, 9(2):32-42.
- Yıldırım, A.ve Şimşek, H. (2006), *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Ekler

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcı	Yaş	Medeni	Cinsiyet	Eğitim	Deneyim	Sektör
Ah	37	evli	erkek	lisans	8	bankacılık
Cl	44	evli	erkek	Lisans	15	hizmet
En	36	evli	erkek	Y.lisans	5	bankacılık
El	43	evli	erkek	Y.lisans	8	bankacılık
Eb	38	evli	erkek	Doktora	4	bankacılık
Ee	49	evli	erkek	Lisans	26	eğitim
Fh	39	evli	erkek	Lisans	7	eğitim
Fn	45	evli	kadın	Y.lisans	8	eğitim
Gl	41	bekar	kadın	Y.lisans	9	sağlık
Hl	47	evli	erkek	Doktora	3	sağlık
Hn	35	evli	erkek	Y.lisans	7	eğitim
Hh	30	evli	erkek	Lisans	6	eğitim
Ht	51	evli	erkek	Doktora	15	bankacılık
Hi	58	evli	erkek	İlköğretim	15	imalat
Hü	35	evli	erkek	Lisans	10	eğitim
Im	45	evli	erkek	Lisans	17	eğitim
Kn	39	evli	erkek	Y.lisans	9	hizmet
Mt	29	evli	erkek	Lisans	3	imalat
Mm	32	evli	erkek	Orta öğretim	10	imalat
Ms	36	evli	kadın	Lisans	5	eğitim
Ma	36	evli	erkek	Lisans	12	perakende
Nt	50	evli	erkek	Lisans	23	perakende
Rn	33	evli	erkek	Orta öğretim	15	imalat
Vt	58	evli	erkek	Lisans	56	imalat
Za	65	bekar	kadın	Doktora	10	eğitim
Zl	35	evli	kadın	Y.lisans	8	bankacılık