

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

M. Umut TUNCER

HALKLA İLİŞKİLERİ ORTAM BAĞLAMINDA YENİDEN TANIMLAMAK;
ORTAM BASKISININ İLİŞKİ BİÇİMİNE ETKİLERİ

İletişim Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2016

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

M. Umut TUNCER

HALKLA İLİŞKİLERİ ORTAM BAĞLAMINDA YENİDEN TANIMLAMAK;
ORTAM BASKISININ İLİŞKİ BİÇİMİNE ETKİLERİ

Danışman

Prof. Dr. M. Bilal ARIK

İletişim Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2016

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

M. Umut TUNCER'in bu çalışması jürimiz tarafından İletişim Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Serdar ÖZTÜRK (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. M. Bilal ARIK (İmza)

Üye : Doç. Dr. Gözde YİRMİBEŞOĞLU (İmza)

Üye : Doç. Dr. Merih TAŞKAYA (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Esra KELOĞLU İŞLER (İmza)

Tez Başlığı : Halkla İlişkileri Ortam Bağlamında Yeniden Tanımlamak; Ortam Baskısının İlişki Biçimine Etkileri

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 18/07/2016

Mezuniyet Tarihi : 18/08/2016

(İmza)
Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Halkla İlişkileri Ortam Bağlamında Yeniden Tanımlamak; Ortam Baskısının İlişki Biçimine Etkileri” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

10/08/2016

M. Umut TUNCER

İmza



İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
GÖRSELLER LİSTESİ.....	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSALLAŞTIRMA

1.1 Bir Organizma Olarak Kurum	9
1.2 Kurumsal Ekotipler.....	12
1.3 Ortam	13
1.4 Örgüt Kuramları.....	15
1.4.1 Klasik Yaklaşım	16
1.4.2 Neoklasik Yaklaşım	17
1.4.3 Modern Örgüt Kuramları	20

İKİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLERDE ORTAM BASKISI VE İLİŞKİ BİÇİMLERİ

2.1 Ortam Bileşenleri	27
2.1.1 Paydaş.....	28
2.1.2 Kamular.....	31
2.2 Kamuların Durumsal Kuramı	34
2.3 Ortam Tipolojileri	37
2.4 İlişki Biçimleri	38
2.4.1 Toplumsal İlişkiler	39
2.4.2 Uzlaşmacı İlişkiler.....	40
2.4.3 Değiş-Tokuş İlişkileri.....	40
2.4.4 Simbiyotik İlişkiler.....	41
2.4.5 Sözleşmecî İlişkiler	41
2.4.6 Yönlendirici İlişkiler	41
2.4.7 Sömürücü İlişki	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLERİ BİÇİMLENDİREN TOPLUMSAL DEĞİŞİM SÜREÇLERİ

3.1	Yirminci Yüzyıl Dünyası.....	45
3.1.1	Avrupa’da Propaganda.....	47
3.1.2	Birinci Dünya Savaşı; “ABD’nin Görünüşü”	48
3.1.3	Savaşın Başlaması ve ABD’de Stratejik Propaganda	49
3.1.4	Bir Dönüm Noktası “Creel Komisyonu”	52
3.1.5	Demokrasinin Yükselişi	56
3.2	Büyük Buhran Kara Salı	58
3.2.1	Yeni Düzen.....	61
3.3	İkinci Dünya Savaşı	62
3.4	Sosyalizmin Yükselişi.....	66
3.5	1960 Öğrenci Ayaklanmaları.....	68
3.6	Küreselleşme; Yeni Ekonomi, Yeni Toplum.....	71
3.7	Yeni Medya, Yeni Kurallar	76
3.7.1	Sosyal Ağların Ortaya Çıkışı.....	77
3.7.2	Kamusal Alan ve Sosyal Medya	78
3.7.3	Sosyal Medya ve Halkla İlişkiler	79
3.8	Sivil Toplumun Yükselişi	82

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1	Evrenin ve Örneklemenin Belirlenmesi	89
4.2	Vakaların ve Tüzel Aktörlerin Özellikleri	89
4.3	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	93
4.4	Vaka Analizinin Uygunluğu ve Geçerliği.....	94
4.4.1	Analiz Sürecinde Diyagramların Hazırlanması.....	95
4.4.1.1	Vaka Verilerinin Toplanması.....	95
4.5	Araştırma Soruları.....	96
4.6	Araştırma Modeli	96

BEŞİNCİ BÖLÜM

ORTAM BASKISININ İLİŞKİ BİÇİMİNE ETKİLERİNİN ÇÖZÜMLENMESİ

5.1	“Detox ZARA” Vakası Olay Örgüsü.....	98
5.1.1	10.11.2012 / 19.11.2012 “Detox ZARA” Eylem Dönemi	98
5.1.2	20 Kasım-27 Kasım 2012 Aktivist Eylemleri Dönemi	99
5.1.3	ZARA Detox Olay Yapısı Analizi	104
5.2	“BP Deepwater Horizon Petrol Sızıntısı” Vakası Olay Örgüsü	105
5.2.1	20.04.2010 / 30.04.2010 Olay Başlangıcı	105
5.2.2	01.05.2010 / 31.05.2010 Krizin Derinleşmesi	108
5.2.3	01.06.2010 / 30.06.2010 Ortam Baskısının Artışı	110
5.2.4	01.07.2010 / 08.09.2010 BP’nin Ortama Uyumuna	111
5.2.5	BP Krizi Olay Yapısı Analizi.....	115
5.3	Atlasjet Isparta Kazası Olay Örgüsü.....	116
5.3.1	8 Aralık-22 Aralık 2007 Olayın Seyri.....	118
5.3.2	23 Aralık 2007-30 Kasım 2009 Dönemi	119
5.3.3	1 Aralık 2009 – 30 Kasım 2010	121
5.3.4	1 Aralık 2010 – 13 Mayıs 2016 Davalarla İlerleyen Bir Süreç.....	122
5.3.5	Atlasjet Isparta Kazası Olay Yapısı Analizi.....	124
SONUÇ		125
KAYNAKÇA.....		141
Ö Z G E Ç M İ Ş		148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Örgütün Makro ve Mikro Ortamındaki Bileşenler.....	14
Şekil 2.1 Örgüt Paydaş Matrisi.....	28
Şekil 2.2 İlişki Biçimleri Skalası	38
Şekil 4.1 Araştırma Modeli	97
Şekil 5.1 Zara Detox Olay Yapısı Analizi.....	104
Şekil 5.2 BP Krizi Olay Yapısı Analizi.....	115
Şekil 5.3 Atlasjet Isparta Uçak Kazası Olay Yapısı Analizi	122



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Durumsallık Yaklaşımı ve Konfigrasyonel Teori Karşılaştırması.....	25
Tablo 3.1 T.C. İçişleri Bakanlığı Raporu (2013).....	85



GÖRSELLER LİSTESİ

Görsel 3.1 Creel Komisyonu Çalışmalarından Örnekler.....	54
Görsel 3.2 30 Ekim Çarşamba Gazete Haberleri.....	59
Görsel 3.3 ABD Borsa Haberleri.....	60
Görsel 3.4 Sosyal Medyada Halk Hareketleri Örnekleri.....	80
Görsel 3.5 Onur Air Sosyal Medya Krizi.....	81
Görsel 5.1 Greenpeace “Toxic Threads: The Big Fashion Stitch-Up” Raporu.....	99
Görsel 5.2 Detox Zara Krizi.....	101
Görsel 5.3 Detox Zara Haberleri.....	102
Görsel 5.4 BP CEO’su Haberleri.....	106
Görsel 5.5 BP Meksika Körfezi Krizi Haberleri.....	106
Görsel 5.6 BP Meksika Körfezi Krizi Petrol Sızıntısı Haberleri.....	107
Görsel 5.7 Medyada BP CEO’su Eleştirisi.....	109
Görsel 5.8 Medyada BP CEO’su Eleştirisi.....	109
Görsel 5.9 BP Krizine Uluslararası Baskı.....	111
Görsel 5.10 Medyada BP Eleştirisi.....	112
Görsel 5.11 BP Meksika Körfezi Krizi Haberleri.....	112
Görsel 5.12 BP Meksika Körfezi Krizi Haberleri.....	113
Görsel 5.13 Atlasjet Isparta Kazası Komplo Teorileri.....	117
Görsel 5.14 Pilotaj Eleştirileri.....	117
Görsel 5.15 Atlasjet Isparta Kazası Haberleri.....	118
Görsel 5.16 Medyada Atlasjet Eleştirisi.....	119
Görsel 5.17 Atlasket CEO’su Haberleri.....	120
Görsel 5.18 Medyada Atlasjet Isparta Kazası Görünüşü.....	120
Görsel 5.19 Medyada Atlasjet Eleştirisi.....	121
Görsel 5.20 Mahkeme Kararları Haberleri.....	122
Görsel 5.21 Basında Atlasjet.....	123
Görsel 5.22 Yargıtay Kararı Haberleri.....	123

ÖZET

Günümüzde halkla ilişkiler araştırmaları özgün kuramsal temeller kurmaya ve halkla ilişkilerin uygulama süreçlerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu araştırmalarda halkla ilişkilerin ilişkileri nasıl inşa ettiği genellikle kurumun niyeti ile açıklanır ve ortaya çıkan sonuçlar kurumun taktiksel tercihi olarak ele alınır. Kurumun etkin güç olduğu klasik yaklaşımın aksine bu çalışmada ortamın belirleyici etkisi araştırılmıştır. Çalışma vaka analizleri yoluyla, ortam baskısının, kurum-paydaş ilişkilerinde meydana getirdiği etkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Beraberinde halkla ilişkilerin bir ilişki yönetimi olarak resmedilmesi gerektiği tartışılmaktadır. Çalışmada biri uluslararası, biri batı merkezli, biri ise uluslararası olmak üzere üç vaka analiz edilmiştir. Olay yapısı analizi ile elde edilen bulgular ortam baskısı ile ilişki biçimleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumların ortam baskısı arttıkça daha toplumsal ilişkiler kurguladıkları görülmüştür. Bu sonuç, halkla ilişkiler araştırmalarında ilişkileri açıklarken öncelikle ortam tipolojisini analiz etmenin mutlak önemini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler, İlişki Yönetimi, Kurumsal Yönetim, Ortam Baskısı

SUMMARY

REDEFINING OF PUBLIC RELATIONS IN THE CONTEXT OF ENVIRONMENT: EFFECTS OF ENVIRONMENTAL PRESSURE TO RELATIONSHIPS

Nowadays, public relations studies have been trying to found theoretical fundamentals which are peculiar to public relations and explain its practices process. In this studies, it is described that public relations how to build relationships are related to the intention of the corporate. The results are taken as a tactical choice of the corporate. In this study, unlike the classic approach the corporate to be effective power, the decisive influence of the environment has been investigated. The present study is aiming to investigate with case study the environmental pressure how to affects that corporate-stakeholder relationships. In the association of this topic the study discuss that public relations should be portrayed as a relationship management. Three cases were analyzed in this study: one of eurocentric, one of international and the other of local. Data were collected with event structure analysis of cases. The results put forward that there are significant relationship wiht environmental pressure and forms of relationships. It was observed that corporates are developing more social relations with its stakeholder when the increasing environmental pressure. These results demonstrate that before explaining the relationship it is very important to analyze the environment typology.

Keywords: Public Relations, Ralationship Management, Corporate Governance, Enviromental Pressure

GİRİŞ

Halkla ilişkiler, yönetsel bir enstrüman olarak kurum ile kurumun ortamı arasındaki gerilimi dengelemek amacındadır. Dengenin ortaya çıkması sıklıkla toplumsal faydanın ortaya çıkmasına bağlı olur. Ancak kar elde etme amacıyla olan ticari örgütlerin halkla ilişkiler fonksiyonu ile toplumsal faydayı hangi durumlarda, nasıl ortaya çıkaracağı önemli bir soru olarak karşımıza çıkar. Bu sorunun cevabı ise kurum ortamında ve ortamın kurum üzerinde yarattığı baskıda gizlidir. Ancak ortam ve ortam baskısının kurumu nasıl etkilediğini açıklamadan önce kurumun ortamı ile ilişkisini, ortam içinde var olma, meşruiyet sağlama aşamalarını tanımlamak gereklidir.

Kurumlar yasal düzenlemelerle hakları korunan birer tüzel kişiliklerdir. Borçlarından dolayı iflas edebilir, mülk alıp satabilir, kredi çekebilir, borçlanabilir ve borç verebilirler, davacı olabilirler veya yargılanabilirler. Bir diğer ifade ile yasalar karşısında gerçek bir kişiden farksızdırlar. Sosyal hayatta da tıpkı yasalar karşısında olduğu gibi bir kişilikleri bulunur. Birbirinden farklı imajları ve bir itibarları vardır. Güçlü, köklü, genç ve enerjik gibi, insana dair çeşitli sıfatlarla nitelendirilirler. Politik duruşları, belirli bir ideolojileri bulunur. Kısaca kurumlar, sosyal hayata dahil olan herhangi bir bireyden farksızdırlar. İşte bu nedenle bir kurum organizma sistemine benzer, kendi ekolojisi içinde varlığını sürdüren bir olgudur, sistemdir. Politikalarının temeli kadar yasal sorumlulukları da kurumu, tıpkı diğer organizma sistemlerinde olduğu gibi, varlığını sürdürmeye programlar. Alt amaçlarının her biri kurumsal devamlılık amacının bir uzamıdır.

Sistem yaklaşımına göre, yapısı ve işleyişi açısından bir kurum, kendisini oluşturan parçaların toplamından fazlasını ifade eder. Düzen içinde oluşturulmuş örgütsel birimler birleştğinde daha önce hiçbirinde görülmeyen yeni özellikler ortaya çıkar. Bu nedenle herhangi bir kurumu oluşturan alt sistemlerin özelliklerine bakılarak, kurumun ne gibi özelliklere sahip olacağını önceden tam olarak kestirmek mümkün değildir. Başka bir deyişle kurumu oluşturan parçaların özellikleri bütün sistemin özelliklerini tam olarak gösteremez. Sistem kuramının kurumu anlamada en somut faydası, bir bütün olarak kurumun kolektif özelliklerini onu oluşturan parçalarda göremeyebileceğimizi ortaya koymasındır. Ancak kurumu oluşturan sistemlerden elde edilecek bilgi şüphesiz kurumu anlamada, içsel özelliklerini deşifre etmede önemli faydalar sağlar (Salt, 1979). Kurum bir sistemdir ancak içine kapalı değildir. Ortamı ile etkileşim kuran bir açık sistemdir. Ortam bileşenleri ile etkileşime girer ve bu etkileşimden fayda sağlar ya da zarar görür. Ortamın bir kurum için ne anlama geldiğini tam olarak ortaya koyabilmek için kurumu açık yapı bir organizmaya

benzetmek örgüt kuramcılarına önemli bir perspektif sağlamıştır. Ancak kurum ve ortamı arasındaki karmaşık ilişkiyi daha fazla netleştirmek amacıyla biyoloji alanının ilgili literatürü tekrar ziyaret etmek fayda sağlayacaktır.

İngiliz doğa tarihçisi Charles Darwin'in 1859 yılında ortaya koyduğu evrim teorisine göre, organizmaların yeni karakteristik özellikleri geçirdikleri evrimin bir sonucudur. Diğer taraftan hangi organizmanın hayatta kalacağı, hangi organizmanın varlığının son bulacağı ise Darwin'in doğal seçilim adını verdiği sürece dayanır. Türdeşlerine göre daha fazla fonksiyonel niteliklere sahip organizmalar varlığını sürdürme konusunda avantaj sağlarlar. Burada bahsedilen fonksiyonel nitelikler çevre şartlarına daha iyi uyum gösterebilme ve adaptasyon yeteneğidir. Böylece, ortamına uyum sağlama konusunda daha elverişli özelliklere sahip bir organizma, doğal seleksiyon evrimsel mekanizmasında başarılı olarak varlığını sürdürür. Ortamı ile uyum sağlamada sorunlar yaşayan organizmalar ise yine doğal seleksiyonun bir sonucu olarak yok olurlar. Burada altı çizilmesi gereken bir diğer husus ise, organizmanın varlığını sürdürebilmesi konusunda avantaj sağlayan nitelikler adaptasyon süreçleri ile popülasyondaki diğer organizmalara aktarılır. Başarılı olamayan organizmaların kalıtsal özellikleri ise popülasyondan ayıklanır. Organizmaların varlıklarını sürdürmeleri zincirleme bir reaksiyonun sonucunda gerçekleşir. Bu zincirleme reaksiyonun kontrolüne ve dengelenmesine homeostatik denge adı verilir. Homeostasis, organizmanın yaşama koşullarını otomatik olarak düzenleyerek iç dengeyi korurken aynı zamanda ortamına uyum sağlayabilmesi durumudur. Organizmanın kendisini ortam koşullarına göre yeniden programlayabilme yeteneğidir (Ernest, Brown, 2001; Hsu, 1971; Mukerjee, 1966). Doğal seleksiyon sürecinin en önemli ögesidir. Evrim sürecinde, homeostatik dengesi yüksek organizmaların varlığını sürdürmeleri mümkündür. Evrim teorisi ve homeostasis kavramı organizmanın içinde bulunduğu ortamdan ayrıştırılarak açıklanamaz. Sonuçta evrim ve seleksiyon ortamlarla ilgili süreçlerdir. Ortam gerektirdiği ya da zorladığı için evrimleşme ortaya çıkar. Evrim teorisi ve ilgili kuramlar bir organizmanın varlığını sürdürmek amacı ile hangi süreçler ile çevresine uyum sağladığını açıklar. Daha önce ifade dildiği gibi yasal ve toplumsal süreçler ile kişileştirilmiş kurumlar, bir organizma gibi örgütlenmiştir, buna uygun davranır ve algılanır. Kurumları bu nedenle bir organizmaya benzeterek ele almak ve örgütsel süreçleri ilgili biyoloji kuramlarından modelleyerek yeniden tanımlamak yerinde olur.

Bir kurumun eylem çıktılarındaki değişimler kurumun geçirdiği evrimle ilişkilidir. Örgütsel evrim sürecinde kurum içi ve kurum dışı dengeleri düzenleyen örgütsel homeostatis ise halkla ilişkilerdir. Kurum evrime zorlayan temel faktör kurumun ortamıdır. Aslında kurumsal homeostatis olan halkla ilişkilerin ve örgütsel evrim süreçlerinin açıklanmasından

önce, ortam kavramı tanımlanmalıdır. Daha sonra ise ortamın kurumsal çıktıları değişime zorlayan kendi değişim süreçleri, toplumsal hareketlerle ve sosyal hayatın yeniden örgütleniş biçimiyle ele alınmalıdır. Halkla ilişkileri anlamak ve uygulama çıktılarının eğilimlerini ortaya koymak ortamı ve toplumsal değişim süreçlerini açıklamak ile mümkün olur. Bu nedenle bu araştırmada ortamı oluşturan paydaşların ve kamuların toplumsal süreçler ile karakteristik değişimleri analiz edilmiştir. Böylece ortam bileşenlerinin en kilit unsuru olan paydaşların ve kamuların kurumlar üzerinde yarattığı baskının niteliği nedenselliğine dayalı olarak ele alınabilecektir.

Ortam kavramını Duncan (1972), örgütün kararlarını etkileyen örgüt dışındaki faktörlerin tamamı olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifade ile ortam, kurumun faaliyet gösterdiği ve stratejilerini geliştirdiği çevreye işaret eder dolayısıyla mikro ortamı oluşturan tüm paydaşlarının ve kamularının yanında makro ortamı oluşturan demografik ve ekonomik çevreyi, politik ve kültürel yapıyı da kapsar (Hiriyappa, 2008; Alkhafaji, 2003). Wheelen ve Hunger (1987)'in tanımında ise görev ortamı olarak ifade edilen mikro ortamda kurumlar, misyonlarını gerçekleştirmek için çalışırken, halkla ilişkiler yönetimi toplumsal/sosyal ve ekonomik/politik ortam ile ilgilenir ve bu ortam mikro ortamı da kapsayan makro ortamı ifade eder. Ortam bileşenleri aynı zamanda kurumun paydaş gruplarını da tanımlayan öğelerden oluşur. Kurum, varlığını devam ettirme koşullarını ve bu amaç için yüklendiği görevlerini içinde bulunduğu ortama göre şekillendirir. Çünkü kurum, içinde bulunduğu ortamdan bağımsız değildir. Bir açık sistem olarak kurum, ortamın alt bileşenlerinden biri olarak konumlanır. Bu işleyişi açıklayarak, yani kurumla ortam arasındaki veri akışını inceleyerek açık sistem davranışını tanımlamak mümkün olur (Steyn, 1999: 27). Açık sistem davranışı ile kurum bir sistem olarak veri girdilerini ortamdan alır. Bu girdiler kurumun ortam ile arasındaki dengeyi bozan sorunları tanımlayan bilgileri de içerir. Bilgi girdisi aktif öğrenme, bilginin kategorileşmesi ve sorunu çözecek formüllerin oluşturulması süreçlerini de kapsar. Üretilen çıktılar ise ortama bırakılır ve ortam ile kurum arasındaki dengeyi yeniden kurmaya çabalar. Çıktıların ortama ve kurumun kendisine olan etkisinin ardından kurum geri bildirim arar ve tanımlanmış sorunun çözülüp çözülmediğine karar verir. Bu süreç kurumun ortam ile arasındaki dengeyi tekrar kurmasına kadar devam eder (Grunig ve Hunt, 1984: 94-95). Bu noktada açık sistem davranışında kurum ile ortam arasındaki dengeyi bozan konuların tanımlanması ortam taramaları ile mümkün hale gelir. Canlı bir organizmada çevre değişkenleri doğal bir homeostasis süreci ile belirlenip tanımlanırken, kurumlar ortam verilerini halkla ilişkiler fonksiyonu olan ortam taramaları ile elde ederler. Çevre ile organizma arasındaki gerilim homeostatik denge ile aşılrken, kurum ile ortamı arasındaki

gerilim ise halkla ilişkiler uygulamaları ile dengelenir. Dolayısı ile halkla ilişkiler kurum ile ortamı arasındaki gerilimde hayat bulur. Kurumun başarısı, ortam ile arasındaki gerilimin dengelenmesine ve gelişen işbirliğinin derecesine bağlıdır. Dolayısıyla kurum ortamın desteğine muhtaçtır. Ortamdan destek görmeden varlığını sürdüremez. Ortamdan destek görmeyen kurumlar ise ortam baskısı ile yüzleşirler. Ortam baskısı, baskının niteliği ve kurum üzerindeki etkileri ise kurumun içinde bulunduğu sosyo-kültürel ve politik yapıdan etkilenir. Aynı toplum içinde bir kurum, farklı zamanlarda, toplumsal yapının farklı düzeylerinde farklı davranış biçimleri geliştirebilir. Bu nedenle kurumun ilişki biçimlerindeki değişimlerini irdelemeye toplumsal değişim süreçlerini irdeleyerek başlamak doğru olur.

Bu çalışmada kamuoyunun genel algılarına, beklentilerine yön veren toplumsal tarih, bir dizi toplumsal olay dışarıda bırakılarak oluşturulmuştur. Bu bir zorunluluktur. Tarihsel dökümanların kronolojik sıralaması içinden halkla ilişkiler tarihine yön veren toplumsal olayların arasından seçim yapmak konuya odaklanmak için gereklidir. Toplumsal olayların seçimi keyfi değildir; seçim sürecinde, halkla ilişkilere biçim veren dönüm noktalarını yakalamak amaçlanmıştır. Asıl önemli olan, karmaşık siyasal-kültürel toplum tarihinin karmaşıklığını, halkla ilişkilerin tarihsel gelişimini açıklayacak yönleriyle, anlamlı bir şekilde analiz edebilmektir. Halkla ilişkileri biçimlendiren toplum tarihi ancak bu şekilde anlaşılabilir. Halkla ilişkileri anlamak ve ortamı tanımak, beklentilerini okumak böylece mümkün olur.

Toplumsal değişim, değişimi tetikleyen çok büyük etkiye sahip gelişmelerin sonucudur. Kitlesele göçler, sanayi devrimi, matbaanın icadı, büyük savaşlar ve teknolojik devrimler bu gelişmelerden bazılarıdır. Herbert Spencer, Auguste Comte ve Emile Durkheim toplumsal değişimi açıklayan önemli sosyologlardandır. Spencer (1862), toplumu sürekli bir sosyal evrim içinde olarak tarif eder. Spencer'e göre toplumsal evrime müdahale olmadığı sürece toplum mükemmelliğe ulaşacaktır. Toplumsal evrim homojenden heterojene, basitten karmaşığa ve askeri düzenden sanayi düzenine doğru değişim gösterir. Toplum kendisini doğru değişime taşıyacak dinamikleri içinde barındırır. Comte ise toplumların teolojik, metafizik ve pozitivist aşamalarla evrimleşeceğini ileri sürer. Teoloji ve metafizik aşaması pozitivist aşamaya geçmek için birer basamaktır. Bilgi dönemi olan pozitivist aşamada olgular bilimsel yaklaşımlar ile ele alınır. Toplumsal çatışmalar, "toplumsal dinamik" ve "toplumsal statik" kavramları ile uzlaşır. Toplumsal statik, toplumun değişmez kurallarını, toplumsal dinamik ise yeniliğin kaçınılmaz olduğunu ifade eder. Diğer taraftan Durkheim, toplumsal değişimi mekanik dayanışma ve organik dayanışma kavramları ile açıklar (2006). Mekanik dayanışma sanayi devrimi öncesi geleneksel toplumların dayanışma biçimidir. Geleneksel

toplumlarda bireylerarası ilişkiler yüz yüzedir. Yaşayış biçimleri ortak değerler üzerine kuruludur. Farklılıklar yerine tek tipleşme bulunur. İş bölümü temel düzeydedir. Nüfusun büyük bir bölümü tarımla uğraşır ve kendi ihtiyaçlarını kendileri karşılarlar. Sanayi toplumu olan organik toplumlarda ise bireylerarası ilişkiler ve işbölümü karmaşıktır. Farklılıklar öne çıkar. Nüfus büyük şehirlerde yoğunlaşmıştır. Böylece insanlar iş yerlerine yakın olurlar ve ihtiyaç duydukları ürünlere daha rahat ulaşırlar. Yoğunluk beraberinde iletişim ve ilişkilerde yoğunluğu ve karmaşıklığı getirir.

Sosyologlar toplumsal değişimin en önemli tetikleyicisi olarak sanayi devrimini işaret eder. Sanayi devrimi kaçınılmaz olarak toplumsal yoğunlaşmayı ortaya çıkarmıştır ancak toplumsal yoğunlaşma ile beraber toplumsal düzeyde yeni bir mücadele alanı da ortaya çıkar. Bu mücadele içinde gerilen uluslararası ilişkiler, dünya devletlerini Birinci Dünya Savaşı ile yüzleştirmiştir. Savaş boyunca ve sonrasında meydana gelen demokrasi ve özgür hareketleri dünya tarihini değiştirmiştir. Aynı zamanda bu dönemde, aynı zamanda halkla ilişkilerin de kökenlerini oluşturan stratejik propaganda iletişim tarihinde sahne almıştır. Birinci Dünya Savaşı'nın hemen ardından, halkla ilişkiler tarihi açısından kritik önemi olan toplumsal olaylardan bir diğeri "Kara Salı" olarak anılan ve 29 Ekim 1929 günü ABD borsasının çöküşüyle başlayan Büyük Buhran, 1930'lu yıllar boyunca dünyanın geri kalanında da yıkıcı etkiler yaratarak devam ettirmiştir. Buhran sonucunda ABD'de milyonlarca işsiz ortaya çıkmıştır. Üretim tüm sektörler için ya tamamen durmuş ya da durma noktasına gelmiştir. Yeryüzündeki tüm üretim %42 oranında, dünya ticareti ise %62 oranında azalmıştır. Böylesine büyük etkileri olan krizin sonlandırılma yöntemi örgütler için yeni bir evrimleşme sürecinin kapısını aralamıştır.

Büyük Buhran ABD başkanı Roosevelt'in "Yeni Düzen" i uygulamasıyla son bulur. Yeni Düzen ile kurumların ticari ve finans faaliyetleri Amerikan yasaları ile sınırlandırılmıştır. ABD Merkez bankası kurulmuş ve mevduatlar devlet güvencesine alınmıştır. Bankacılık sistemini düzeltmek amacıyla çok sayıda yasa çıkarılmıştır. Rekabet düzenlemesine gidilmiştir ve üretim sınırlandırılmıştır. Yeni Düzen ile birlikte ABD tarihinde ilk defa devlet ekonomiye müdahale etmiştir. Oluşturulan yasal düzenlemeler kurumları şeffaflaşmaya ve ekonomik açıdan ABD toplumsal faydasına öncelik vermeye zorlamıştır.

Bir diğer mücadele alanı içinde 1960 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde başlayan Marksist öğrenci hareketlerinin günümüz ekonomik ve politik sistemine kazandırdığı yeni bir anlayış ve yeni bir yorumlama biçimi olduğu kesindir. Demokrasinin yeni biçimi olarak da tanımlanabilecek bu olgu eylemcilik ya da aktivizm olarak karşımıza çıkar. Aktivizm, toplumsal, ekonomik veya politik alanda bir konu üzerinde değişiklik meydana getirmek için

bilinçli ve bir şekilde organize edilen eylem durumudur. En ileri derecede aktivizm, eylem gruplarının fiili protestoya başlaması durumudur. Bir kurum için ortamdan gelen baskı aktivizm ile karşılaştığı zaman doruk noktasına ulaşır. Aktivizmin olmadığı zamanlarda ise örgütü baskıda tutan olağan şartlar yerleşmiş toplum kültürünün yarattığı şartlardır. Eğer yerleşik kültür kurumsal aktiviteleri denetleyecek ve örgütü sorumlu davranmaya itecek bir baskı yaratmıyorsa, örgütsel çıktılarda toplumsal faydayı beklemek çok iyimser bir yaklaşım olur. Sivil toplumun aracı olarak öne çıkan aktivizm bazı durumlarda kurumlar üzerinde yaratmış olduğu baskı bir kurumu salt toplum faydası içeren uygulamaları ortaya çıkarmaya zorlar.

Sanayi devriminden önce, ulus devletin ortaya çıkışına kadar ki dönemde devlet aygıtı ile bütünleşik bir şekilde yer alan sivil toplum, günümüze kadar gelen süreçte bireyi özerkleştiren anlayışla paralel olarak gelişmiştir. Hegel'e göre sivil toplum (akt: Doğan, 2009), karmaşık tarihsel gelişimin ve modern dünyanın bir ürünüdür. Tarihsel süreç içerisinde üretilmiş ahlaki yaşam alanıdır. Tocqueville'de ise sivil toplum devletten ve siyasal sistemden bağımsız olan örgütlenmelerinin, toplum organizasyonlarının ve derneklerin oluşturduğu alandır (Keane, 1994). Ona göre ortak hedefler doğrultusunda örgütlenmiş vatandaşların oluşturdukları gönüllü birlikteliklerden oluşan sivil toplum örgütleri, katılımcı demokrasinin olmazsa olmaz ön koşuludur. Bu açıdan Tocqueville liberalizmin ortaya çıkardığı sivil toplum anlayışını ortaya koymuştur. Devlet denetimi dışında kalan alanda yaşam bulan sivil toplum örgütleri aktif örgütlenmelerdir. Ekonomik ve kültürel alanda devlet kurumları da dahil olmak üzere kurum üzerinde baskı grupları olarak ortaya çıkarlar. Sivil toplum örgütleri aktivist gruplar oluşturmada en önemli kontak noktalarıdır. Bu nedenle kurumlar üzerinde oluşan baskının en yüksek olduğu durumlarda karşımıza mutlaka bir sivil toplum örgütü çıkar. Sivil toplum örgütlerinin liberalizmle birlikte yaşam alanı bulması ve yaygınlaşması örgütlerin evrimleşmesinde çok kritik bir yer tutar.

Diğer taraftan Web 2.0/3.0 ile birlikte iki yönlü bilgi paylaşımına olanak sağlayan internet platformları sosyal medyanın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Geleneksel tek yönlü kitle medyasından farklı olarak iki yönlü iletişimi zaman ve mekan sınırlamasından soyutlayarak gerçekleştirme imkanı sağlayan sosyal medya tartışmasız olarak günümüzde, insanların bilgi edindiği ve bilgi paylaştığı en önemli medya durumuna geldi. Sosyal medyanın aktivist grupların örgütlenmesindeki çarpıcı etkisi ve bilgi paylaşımındaki hızı örgütler üzerinde var olan ortam baskısını çok daha fazla arttırmıştır.

Toplumsal değişim süreçlerini tanımlamak ortam baskısındaki, dolayısıyla kurumların evrimleşme sürecindeki karakteristik özellikleri betimlemede büyük faydalar sağlar. Ancak

bir diğerk önemli husus ortam baskısında farklı düzeyler yaratan ortam tipolojilerinin tanımlanması gerekliliğidir. Toplumsal değışim süreçleri ortam baskısının genel anlamda hangi düzeylerde değışim gösterdiğ i ve örgütlerin varlığını sürdürmeleri açısından hangi şartlara uyum sağ laması gerektiğ i konusunda geçerli verileri sağlar. Fakat kurum aynı zaman ve mekanda farklı konulara bağı lı olarak farklı baskı düzeyleri ile karşılaşabilir. Baskının seviyesini ve kurum üzerinde etkilerinin ne olacağını ortaya koymak için ortamı belirli tipolojilere ayırmak gerekir.

Ortamın yapısını kategorilendirmek, farklı ortam koşullarının yapısal özellikleri ve kurumun ilişkilerine etkisini açıklamak, halkla ilişkiler yönetimi kapsamında kurumun ilişki davranışını ortaya çıkaran koşulları anlayabilmek için büyük önem taşır. Emery ve Trist (1965), Thompson (1967) ve Terreberry (1968) ortam koşullarını basit-karmaşık ve durağan-çalkantılı olarak tanımlamışlardır. Duncan (1972) ise ampirik verilerle desteklediğ i çalışmasında, basit-karmaşık, durağan-çalkantılı olarak nitelendirilen ortam tiplerinin yapısal özelliklerini kategorilendirerek kurum üzerindeki baskının değışkenliğine dikkat çekmiştir. Basit-durağan ortamda konuya mikro ortam bileşenlerinden yani paydaş gruplarından biri, konuya yönelik belirginleşmemiş bir ilgi gösterir ve konu ne paydaş grubu tarafından ne de kurum tarafından bir sorun olarak algılanmaz. Konu ile ilgilenen paydaş grubunun konu üzerinde net bir fikri olmadığı gibi konuya yönelik geliştirilmiş bir tutumu da bulunmaz. Dolayısıyla basit-durağan ortamlarda paydaş grubunun beklentileri kurum üzerinde ancak silik bir baskı unsuru oluşturabilir. Bu koşullarda konuya yönelik üretilen örgütsel cevap diğerk bir ifade ile kurumsal çıktı genellikle toplumsal faydayı bulundurmaz. Çünkü ortam baskısı siliktir dolayısıyla koşullar örgütü toplumsal fayda içeren çıktılar üretmeye zorlamaz. Homeotasis, örgütün sömürücü politikalar üretmesini doğallaştırır. Karmaşık-durağan ortam koşullarında ise konu, mikro ve makro ortam bileşenlerinden birden fazla grubu ilgilendirir. Ancak konu tıpkı basit-durağan ortamlarda olduğu gibi ne paydaşlar tarafından ne de kurum tarafından sorun olarak algılanmaz. Karmaşıklık, konuya ilişkin algıların yapısından değil, konunun birden fazla paydaş grubunu ilgilendirmesinden kaynaklanır (Duncan, 1972). Çünkü farklı paydaş gruplarının konuya yönelik algıları ve beklentileri basit olmasına rağmen birbirlerinden farklılık gösterir. Bu durum kurum üzerinde, sınırlı da olsa bir baskı unsuru oluşturur. Kurum baskıyı algıladığı andan itibaren, homeostatik dengeyi kurmak için ihtiyaç duyduğu işbirlikçi çıktılar üretir. Bu düzeyde kurumsal çıktılar bütünüyle toplum faydasını içermez ancak sömürücü ilişki biçimi de görülmez.

Basit-çalkantılı ortamlar kriz ortamlarını ifade eder. Kurum aktif kamu ile karşı karşıyadır. Bu aşamada kurum paydaş grubu olarak yalnızca bir mikro ortam bileşeni ile karşı

karşıyadır. Dolayısıyla basit-çalkantılı ortamlarda kriz henüz diğer paydaş gruplarına yayılmamıştır sadece bir paydaş grubu ile ilgilidir. Konuya yönelik harekete geçen tek bir paydaş grubu olmasına rağmen kurum üzerinde yoğun bir baskı bulunmaktadır. Ayrıca kriz durumunun diğer paydaş gruplarına yayılması riski örgüt üzerinde ayrıca bir baskı unsurudur. Bu tip ortamlara bırakılan örgütsel çıktılar toplumsal faydayı içerir. Bu tip ortam koşullarında toplumsal faydanın ortaya çıkması, homeostatik dengenin kaçınılmaz bir sonucudur. Kurum, ortam koşullarını uyum sağlayarak dengeyi kuracak politikaları üretir. Aksi takdirde kurumsal devamlılık riske girer.

Karmaşık-çalkantılı ortamlar kurumun varlığını en yüksek derecede tehdit eden ortamlardır. Konu hem makro hem de mikro ortam bileşenleri tarafından sorun olarak algılanmıştır. Bu tip ortamlarda paydaşlar arasındaki sınırlar bulanıklaşır, ortam büyük oranda bir bütün olarak kurum üzerinde baskı oluşturur. Kurum düzenli, organize olmuş eylem grupları ile karşı karşıyadır (Duncan, 1972). Bu tip ortamlarda kurumsal çıktılarının salt toplum faydasını içerme potansiyeli çok yüksektir. Karmaşık-çalkantılı ortam koşullarında kar elde etme, rıza oluşturma v.b. sömürücü uygulamalar bütün önceliklerini kaybederler. Kurum bütün enerjisini varlığını devam ettirebilmek için harcar. Sonuç olarak, konulara bağımlı olarak oluşan farklı ortam tiplerinde, farklı ortam baskısı düzeyleri bulunmaktadır. Kurum, baskıyı algıladığı andan itibaren, homeostatik yapı etkisiyle ortam ile arasındaki uyumsuzlukları giderecek ve dengeyi üretecek kurumsal çıktıları üretir.

Bu doğrultuda bu çalışma Emery ve Trist (1965), Thompson (1967) ve Terreberry (1968) izinden giderek ortamın yapısını sistematikleştirecek, bu yapıda kurumun ilişkilerinde kurumu değişime zorlayan ortam faktörleri analiz edilecektir. Ortamın farklı koşullarında kurumun nasıl ilişki kurduğunu açıklamak, yani ilişkileri ortamın yapısına dayandırmak, toplumsal değişim süreçleri ile halkla ilişkilerin kurumdaki asıl misyonunu da açıklamak demektir. Bu bağlam halkla ilişkilerin örgütsel düzeyde üstlendiği sorumlulukları ve kurumun hayatta kalma mücadelesindeki misyonunu tanımlar. Buradan hareketle araştırma şu sorulara cevap arayacaktır; “ortamın koşulları kurumu nasıl ve ne yönde etkiliyor?” , “farklı ortam koşulları kurumun ilişkilerinde nasıl değişiklikler yaratıyor?” ve “farklı baskı düzeylerinde ilişkiler nasıl kuruluyor?”.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSALLAŞTIRMA

1.1 Bir Organizma Olarak Kurum

Halkla ilişkiler, kurumsal iletişim politikalarının toplumsal faydayı ortaya çıkaracak şekilde yapılandırılmasını açıklamada sıklıkla eleştirilir. Eleştirilerin odaklandığı konu, kar amacı güden bir kurumun neden imtiyazlarından vazgeçerek asıl hedefi olan “kar elde etme” amacından sapma göstereceğidir sorusudur. Çünkü kar elde etme amacı olan bir kurum kendi faydasından başka bir fayda ortaya çıkaramaz. Bu noktadan hareketle halkla ilişkiler eleştirileri alanın etik değerlerini, halkla ilişkilerin fonksiyonunu ve uygulamaların sonuçlarını sorgulayarak çoğunlukla halkla ilişkileri kapitalizmin bir manivelası olarak işaret eder. Smythe (1977), aksi iddia edilse de halkla ilişkiler uygulamalarının temel amacını, kamuoyu oluşturmak ve kapitalist sistem içinde karı arttırmak olarak tanımlar. L’Etang (2002) ise halkla ilişkilerin müzakere, uzlaşma ve danışmanlık gibi işlevlerinin tarafsızlığı ve nesnelliği gerektirdiğini, oysa örgütsel bir fonksiyon olan halkla ilişkilerin tarafsız ve nesnel olmasının mümkün olamayacağını öne sürer. Sonuçta halkla ilişkiler, örgütün içinde var olan alt birimdir. Dolayısıyla halkla ilişkiler ancak örgütlerin politikaları doğrultusunda kamuoyu oluşturma aracı olarak işlev görebilir. Pieczka (2002)’da halkla ilişkileri diğer eleştirel yazarlara benzer bir şekilde bir kamuoyu oluşturma aracı olarak tanımlayarak, bilinç yerleştirme sürecinde etkisine vurgu yapar. Meech (2002) ise halkla ilişkileri kurumsal kimlik ve kurumsal imaj çalışmaları ile özdeşleştirerek, rekabet şartlarında potansiyel kazançlar yaratan propaganda aracı olarak tanımlar.

Halkla ilişkileri bir çeşit örgütsel propaganda mekanizması olarak resmeden bakış açısı yüzeysel bir değerlendirme ile haklı görülür. Diğer taraftan halkla ilişkiler araştırmacıları bu eleştirilere halkla ilişkilerin içinden türetilen cevaplar ile karşılık geliştirirler. Özellikle J.Grunig (1984; 1989; 1990; 1995; 2005;) ve L.Grunig (2005; 1995), J.Hunt (1984), D.Dozier (1992; 1995; 2005), B. Steyn (2000; 2007), R.Smith (2008), M.Broom (1979; 1982), J.White (1992), S.Bowen (2004; 2007) gibi alanda kabul görmüş birçok halkla ilişkiler araştırmacısı kurum ile paydaşlar arasında kurulacak iki yönlü iletişimin karşılıklı faydalarına ve etik değerleri benimsemenin toplumsal katkısına işaret ederler. Sosyal sorumluluk bilinciyle üretilen kurumsal politikaların kurumu, kurumsal vatandaş olarak konumlayacağını, böylece kurum ile toplum arasında bir denge kurulacağını, sonuç olarak iletişim uygulamalarının toplumsal faydayı ortaya çıkaracağını ileri sürerler. Ancak, neden kar amacı güden ve sürekli büyümek isteyen bir organizasyonun temel amaçlarından vazgeçerek toplumsal

faydaya yöneleceğine ya da sosyal sorumluluk iddiasıyla ortaya çıkan uygulamaların gerçekte daha çok kar elde etmeyi amaçlayan gizli gündemlere oluşturulup oluşturulmadığına yönelik tatmin edici açıklamalar getiremezler.

Toplumsal fayda ve büyüyen kar amacı genellikle birbiri ile çelişen durumlardır ve kar amacı güden kurumların toplumsal zararı ortaya çıkaran asimetrik uygulamaları sıklıkla gündem oluşturur. Çevreyi kirleten kurumlar, insan sağlığına zararlı üretim yapan kurumlar, çocuk işçi çalıştıran kurumlar, iş güvenliğini hiçe sayan kurumlar, haksız kazançlar ve rüşvet skandalları gibi birçok olumsuz uygulamayla ortaya çıkan kurumlar eleştirileri haklı çıkarır. Bu koşullarda, halkla ilişkilerin toplumsal faydayı öne çıkaracak stratejileriyle açıklayabilmek bir halkla ilişkiler araştırmacısı için halkla ilişkileri eleştirmekten çok daha karmaşık ve zordur. Halkla ilişkiler araştırmacıları çoğunlukla, daha henüz işin başında, halkla ilişkilerin amaçlarını ortaya koyarken eleştirilere karşı savunmasız bir duruma düşerler. Literatürde halkla ilişkilerin amacı olarak sıklıkla; “toplumsal faydayı öne çıkarmak”, “kurumu, kurumsal vatandaş olarak konumlamak”, “karşılıklı anlayış geliştirmek”, “ taraflar arasında uzlaşma geliştirmek” gibi kabul göreceği düşünülen söylemler geliştirildiği görülür. Ancak bu söylemler eleştirileri bertaraf etmek bir yana onları haklı çıkaracak alt mesajlar barındırırlar. Buna göre halkla ilişkilerin amaçladığını iddia ettiği değerler “kurumsal manevralar” olarak açıklanır ve arka plandaki asıl amacın sempatik görünerek kurumsal kabul elde etmek ve daha çok kar elde etmek olarak ifade edilir. Halkla ilişkiler, rızanın üretilmesi ve etkili manipülasyon programları için uygun iletişim çıktılarının üretilmesi amacından fazlası değildir. Yani stratejikleşen iletişim programları ile halkla ilişkiler ancak daha etkili bir propaganda aracına dönüşür.

Eleştirilerin ileri sürdüğü gibi, halkla ilişkilerin amacı örgütün yüksek karlılığını sağlayacak propaganda faaliyetlerini yürütmek olsaydı, halkla ilişkileri savunmak bir halkla ilişkiler araştırmacısı için imkansız olurdu. Bu söylemden anlaşılması gereken şey; halkla ilişkilerin salt örgütsel faydayı hedefleyen asimetrik ilişki biçimlerini ortaya çıkarmayacağı olmamalıdır. Uygun koşullarda halkla ilişkiler tamamıyla propaganda enstrümanı olarak işlev görür. Ancak üzerinde düşünülmesi gereken husus halkla ilişkilerin asimetrik bir manipülasyon manivelası olması değil; hangi koşullarda böyle bir işlevi orta çıkardığı olmalıdır. Bunun için kurumu, ortamı ve aradaki ilişkiyi açıklayacak kuramları ziyaret etmek gerekir.

Halkla ilişkiler literatürü, özellikle J.,E.Grunig (1984; 1992; 2005)’in çalışmalarından bu yana halkla ilişkilerin yönetim fonksiyonu olarak konumlandığı girişimin yapısını örgüt olarak açıklar. Kurum ise faaliyetlerini sürdürme konusunda kişilere olan bağımlılığından

kurtulmuş örgütlerdir. Günümüz toplumsal ve ekonomik sisteminin en önemli parçalarından birisidir. Türk Ticaret Kanunu, gerçek kişilerden bağımsızlaşan kurumları birer tüzel kişilik olarak tanımlar (<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k6102.html>, 11.05.2013). Buna göre kurumlar borçlarından dolayı iflas edebilir, mülk alıp satabilirler, kredi çekebilirler, borçlanabilirler, borç verebilirler, davacı olabilirler veya yargılanabilirler. Yasalar karşısında gerçek bir kişiden farksızdırlar. Kurumlar, sadece yasalar karşısında değil aynı zamanda sosyal hayatta da birer kişilik taşırlar. Birbirinden farklı imajları ve bir itibarları vardır. Güçlü, köklü, genç ve enerjik gibi insana dair çeşitli sıfatlarla nitelendirilirler. Hatta politik duruşları, belirli bir ideolojileri bulunur. Kısaca kurumlar, sosyal hayatımıza ait herhangi bir bireyden farksızdırlar. Sadece algılarımız açısından değil aynı zamanda yasalar karşısında durum böyledir. Kendi kişiliklerine sahiptirler. Dolayısıyla kurum bir organizmaya benzer, ortamı içinde varlığını sürdüren bir olgudur. Gerçek bir kişilik değildir, ancak yasalıdır. Varlığı yapay olsa da gerçekliğe etki eden davranışları bulunur ve bu davranışlarından sorumludur. Gerçek bir canlı gibi düşünemez, ancak onu oluşturan sistemler insanlar tarafından yönetilir. Kurumu yöneten insanlar yönetsel kararları alırlar ve kurumsal davranış harekete geçer. Kurumun politikalarının ve aynı zamanda yasal sorumlulukları kurumu varlığını sürdürmeye programlar. Yöneticiler de aynı nedenlerle kararlarında kurumsal devamlılığı esas almak durumunda kalır. Sonuç olarak bir ticari işletme için tanımlanmış kurumsal amaç, tıpkı diğer bütün organizmalarda olduğu gibi, devamlılıktır.

Kurumlar sosyal hiyerarşi içinde kendine yer bulan sosyal birer varlıktır. Birer organizma gibi programlanmışlardır ve buna uygun olarak hareket ederler. Kurumu tanımlamak için literatüre kazandırılmış, karar alma yaklaşımı ve ilişki yönetimi paradigması kuramlarından olan ve durumsallık kuramının temelini oluşturan sistem ve açık sistem kuramları, kurumu bir organizma olarak ele alan, biyoloji alanından işletme alanına transfer edilmiş kuramlardandır. Açık sistem teorisi, bir organizmanın, işleyişi açısından kendisini oluşturan parçaların toplamından fazlasını ifade ettiğini ileri sürer. von Bertalanffy (1968)'ın sistem teorisi yıllar içinde K.Boulding (1956), A.Rapoport (1968) ve S.Arieti (1955), gibi düşünürler tarafından geliştirilerek biyoloji alanından örgüt kuramlarına kazandırılmıştır. Kurama göre, her elemanın bütünü işleyişi üzerinde bir etkisi vardır. Her eleman bir diğerini etkiler ve etkilenir. Tıpkı organizmalarda olduğu gibi düzen içinde oluşturulmuş örgütsel birimler birleştiğinde daha önce hiçbirinde görülmeyen yeni özellikler ortaya çıkarır. Bu nedenle herhangi bir kurumu oluşturan alt sistemlerin özelliklerine bakılarak kurumun ne gibi özelliklere sahip olacağını önceden tam olarak kestirmek mümkün değildir (Ackoff, 1981: 15-16.). Başka bir deyişle kurumu oluşturan parçaların özellikleri bütün sistemin özelliklerini tam

olarak gösteremez. Sistem kuramının kurumu anlamada en somut faydası, bir bütün olarak kurumun kolektif özelliklerini, onu oluşturan parçalarda göremeyebileceğimizi ortaya koymasıdır. Ancak kurumu oluşturan sistemlerden elde edilecek bilgi şüphesiz kurumu anlamaya, içsel özelliklerini deşifre etmeye önemli faydalar sağlar (Salt, 1979). Sonuç olarak kurum bir sistemdir ancak içine kapalı değildir. Çevresi ile etkileşim kuran açık bir sistemdir. Çevre birimleri ile etkileşime girer ve bu etkileşimden fayda sağlar ya da zarar görür (Hall ve Fagen, 1956).

Açık sistem yaklaşımı ortam kavramına girse de genellikle kurumun içi ile ilgilenerek kurumu çevresi ile etkileşim kuran yapay organizma (Ackoff, 1981: 23) olarak tarif eder. Bu tanımlama doğrudur. Bir kurum çevresi ile etkileşimdedir. Ancak bu etkileşimin sonuçları sadece karşılıklı fayda ve zarar ortaya çıkarma durumundan çok daha karmaşıktır. Halkla ilişkileri anlamak, varlık nedenini ortaya koymak, üstlendiği görevleri tanımlamak, kurumun çevresi ile etkileşimindeki bulanıklığı ortadan kaldırarak mümkün olur. Nihai amacı varlığını sürdürmek olan bir sistemin çevresi ile etkileşimi ve bu etkileşimin sonuçları o sistem üzerinde nasıl bir etki bırakır sorusunun cevabı yine farklı bir alandan transfer edilecek kuramlar ile ortaya konabilir. İhtiyaç duyulan kuramsal çerçeveler sadece biyoloji alanında değil, aynı zamanda ekoloji alanındadır.

1.2 Kurumsal Ekotipler

İngiliz doğa tarihçisi Charles Darwin 1859 yılında evrim kuramını ortaya koydu. Buna göre organizmaların yeni karakteristik özellikleri geçirdikleri evrimin bir sonucudur. Diğer taraftan hangi organizmanın hayatta kalacağı, hangi organizmanın varlığının son bulacağı ise Darwin'in doğal seçim adını verdiği sürece dayanır. Türdeşlerine göre daha fazla fonksiyonel niteliklere sahip organizmalar varlığını sürdürme konusunda avantaj sağlarlar. Fonksiyonel nitelikler ortam şartlarına daha iyi uyum gösterebilme ve adaptasyon yeteneğidir. Böylece, ortamına uyum konusunda daha elverişli özelliklere sahip bir organizma doğal seleksiyon evrimsel mekanizmasında başarılı olarak varlığını sürdürür. Ortamı ile uyum sağlamada sorunlar yaşayan organizmalar ise yine doğal seleksiyonun bir sonucu olarak yok olurlar (<http://darwin-online.org.uk/>, 10.02.2014). Burada altı çizilmesi gereken bir diğer husus ise, organizmanın varlığını sürdürebilmesi konusunda avantaj sağlayan niteliklerin adaptasyon süreçleri ile popülasyondaki diğer organizmalara aktarılmasıdır. Başarılı olamayan organizmaların kalıtsal özellikleri ise popülasyondan ayıklanır.

Organizmaların varlıklarını sürdürmeleri zincirleme bir reaksiyonun sonucunda gerçekleşir. Bu zincirleme reaksiyonun kontrolüne ve dengelenmesine homeostatik denge adı

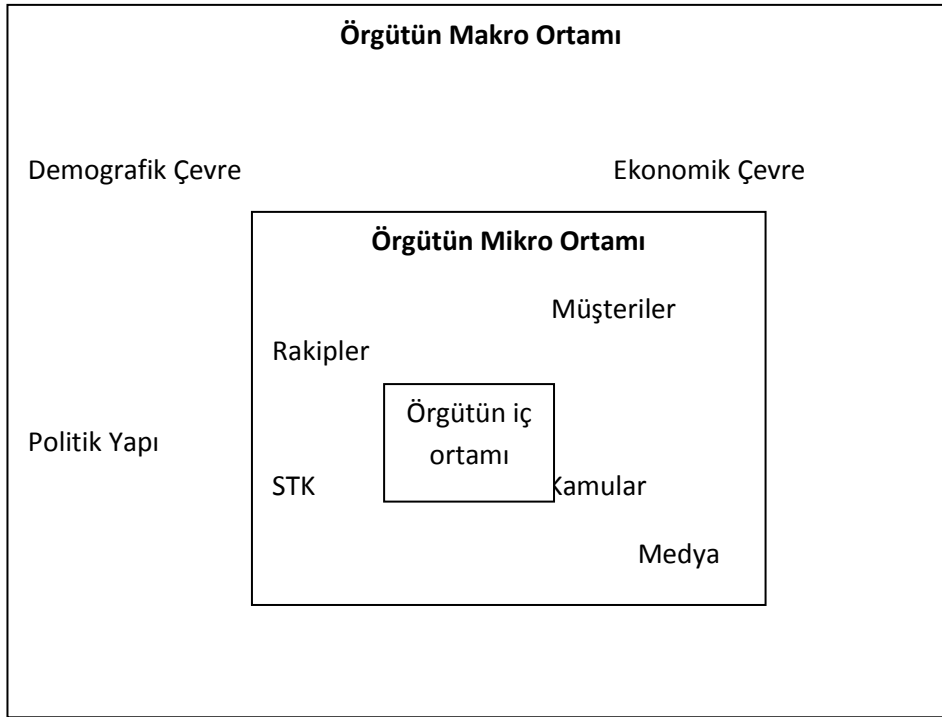
verilir. Homeostasis, organizmanın yaşama koşullarını otomatik olarak düzenleyerek iç dengeyi korurken aynı zamanda çevreye uyum sağlayabilmesi durumudur. Organizmanın kendisini ortam koşullarına göre yeniden programlayabilme yeteneğidir (Ernest, Brown, 2001; Hsu, 1971; Mukerjee, 1966). Doğal seleksiyon sürecinin en önemli ögesidir. Evrim sürecinde homeostatik dengesi yüksek organizmaların varlığını sürdürmeleri mümkündür. Evrim teorisi ve homeostasis kavramı organizmanın ortamından bağımsız olarak açıklanamaz. Sonuçta evrim ve seleksiyon, ortamla ilgili süreçlerdir. Ortam gerektirdiği ya da zorladığı için evrimleşme ortaya çıkar. Homeostatik denge ise evrimleşme içinde anlam kazanır. Ortamına uyum sağlamış, homeostatik dengesini kurmuş organizmalara ekotip denir. Ekotipler ortamlarına göre yeniden programlanırken aynı zamanda ortamlarını etkilerler. Ekotiplerin tolerans sınırları ve optimum ihtiyaçları bulundukları ortamın tipolojisine uyum sağlayacak şekildedir (Odum ve Barrett, 2008: 183). Görüldüğü gibi evrim teorisi ve homeostasis kuramı, organizmanın varlığını sürdürmesi için hangi süreçlerden geçerek ortamına uyum sağladığını açıklar. Bu kuramları ziyaret ederek halkla ilişkileri açıklamak ilk bakışta iki soruyu ortaya çıkarır: *1. Kurum bir organizma olarak ele alınabilir mi? 2. Kurumsal davranış bir organizmanın varoluş evrelerini açıklayan kuramlarla ele alınıp modellenilebilir mi?*

Bu doğrultuda bu araştırmanın bir diğer iddiası, hem yasal süreçler ile hem de toplumsal süreçler ile kişileştirilen kurumun tıpkı bir organizma gibi örgütlendiği, davrandığı ve algılandığıdır. Halkla ilişkileri anlamayı ve anlatmayı amaçlayan bir çalışmanın kurumu organizma olarak değerlendirip ortamı ile ilişki süreçlerini deşifre etmesi bir tercih değil, zorunluluktur. Kurumun iç örgütlenmesindeki ve eylem çıktılarındaki asimetrik-simetrik değişimler kurumun ortamına bağlı olarak geçirdiği evrimle ilişkilidir. Kurumsal evrim sürecinde kurum içi ve kurum dışı dengeleri düzenleyen kurumsal homeostatis ise halkla ilişkilerdir. Ortama uyum sağlamış kurum bir “*kurumsal ekotip*”tir. Sonuç olarak aslında kurumsal homeostasis olan halkla ilişkiler ve kurumsal evrim süreçleri açıklanmadan önce ortam kavramı tanımlanmalıdır. Daha sonra ise ortamın, kurumu ve çıktılarını değişime zorlayan, kendi değişim süreçleri toplumsal hareketlerle ve sosyal hayatın yeniden örgütleniş biçimiyle ele alınmalıdır. Halkla ilişkileri anlamak ve uygulama çıktılarının eğilimlerini nedenleriyle ortaya koymak ancak ortamı ve toplumsal değişim süreçlerini açıklamak ile mümkün olur.

1.3 Ortam

Ortam kavramını Duncan (1972), kurumun kararlarını etkileyen kurum dışındaki faktörlerin tamamı olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifade ile ortam, kurumun faaliyet gösterdiği

ve stratejilerini geliştirdiği çevreye işaret eder dolayısıyla mikro ortamı oluşturan tüm paydaşlarının ve kamularının yanında makro ortamı oluşturan demografik ve ekonomik çevreyi, politik ve kültürel yapıyı da kapsar (Hiriyappa, 2008; Alkhafaji, 2003). Wheelen ve Hunger (1987)'in tanımında görev ortamı olarak ifade edilen mikro ortamda örgütler misyonlarını gerçekleştirmek için çalışırken, stratejik halkla ilişkiler yönetimi toplumsal/sosyal ve ekonomik/politik ortam ile ilgilenir ve bu ortam mikro ortamı da kapsayan makro ortamı ifade eder (Kim vd, 2008). Ortam bileşenleri aynı zamanda örgütün paydaş gruplarını da tanımlayan öğelerden oluşur.



Şekil 1.1 Örgütün Makro ve Mikro Ortamındaki Bileşenler

Açık sistem yaklaşımı örgütün, gerek mikro ortamdan gerek se makro ortamdan etkilenme dinamiklerini inceleyerek kurumu kendisini oluşturan alt birimleri dışındaki çevreden soyutlanamaz (Broom, 2006). Kurum, varlığını devam ettirme koşullarını ve bu amaç için yüklendiği görevlerini içinde bulunduğu ortama göre şekillendirir. Çünkü kurum, içinde bulunduğu ortamdan bağımsız değildir. Bir açık sistem olarak kurum, ortamın alt bileşenlerinden biri olarak konumlanır. Davranışlarıyla bir ekotip olarak kurum ortamı etkilerken aynı zamanda ortamdan kaçınılmaz olarak etkilenir. Bu işleyişi açıklayarak, yani kurumla ortam arasındaki veri akışını inceleyerek açık sistem davranışını tanımlamak mümkün olur (Steyn, 1999: 27). Açık sistem davranışı ile kurum bir sistem olarak veri

girdilerini ortamdaki alır. Bu girdiler kurumun ortam ile arasındaki dengeyi bozan sorunları tanımlayan bilgileri de içerir. Bilgi girdisi aktif öğrenme, bilginin kategorilenmesi ve sorunu çözecek formüllerin oluşturulması süreçlerini de kapsar. Üretilen çıktılar ise ortama bırakılır ve ortam ile kurum arasındaki dengeyi yeniden kurmaya çabalar. Çıktıların ortama ve kurumun kendisine olan etkisinin ardından kurum geri bildirim arar ve tanımlanmış sorunun çözülüp çözülmediğine karar verir. Bu süreç örgütün ortam ile arasındaki dengeyi tekrar kurmasına kadar devam eder (Grunig ve Hunt, 1984: 94-95). Bu noktada açık sistem davranışında kurum ile ortam arasındaki dengeyi bozan konuların tanımlanması ortam taramaları ile mümkün hale gelir. Canlı bir organizmada çevre değişkenleri doğal bir homeostasis süreci ile belirlenip tanımlanırken, kurumlar ortam verilerini halkla ilişkiler fonksiyonu olan ortam taramaları ile elde ederler. Çevre ile organizma arasındaki gerilim homeostatik denge ile aşılrken, kurum ile ortam arasındaki gerilim ise halkla ilişkiler uygulamaları ile dengelenir. Dolayısı ile halkla ilişkiler kurum ile ortam arasındaki gerilimde hayat bulur. Kurumun başarısı ortam ile arasındaki gerilimin dengelenmesine ve gelişen işbirliğinin derecesine bağlıdır. Dolayısıyla kurum ortamın desteğine muhtaçtır. Ortamdan destek görmeden varlığını sürdüremez. Bu açıdan ticari bir kurumun sadakati sadece kendisine olsa da sürdürülebilirlik içgüdüleri onları ortamlarına karşı bağımlı hale getirir.

Günümüzde kurumların uygulamaları ile ortaya çıkardıkları, ortaya çıkarmak durumunda kaldıkları, toplumsal fayda bazı durumlarda karşılıklı faydayı esas alan kazan-kazan perspektifini de aşarak sadece toplum faydasına yönelen asimetrik uygulamalar olarak karşımıza çıkar. Burada bahsedilen asimetri şaşırtıcı bir şekilde, bütünüyle toplum faydasını içerir. Bir kurumu böylesine radikal uygulamalara zorlayacak ortam baskısını toplumsal değişim süreçleriyle birlikte ele almak gereklidir. Böylece toplumun nasıl değiştiğine bağlı olarak ortam baskısının nasıl değiştiğini ve kurumun varlığını sürdürebilmek için halkla ilişkiler aracılığı ile bu baskıya nasıl yanıt verdiğini, vermek zorunda kaldığını, açıklayabilmek mümkün hale gelir.

1.4 Örgüt Kuramları

Bir örgütün ortamına uyum sağlaması ile örgütsel devamlılığı arasında korelasyon geliştiren kuramsal yaklaşımlar 1970'lerde ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda toplumların demokratikleşme süreçleri ile eşgüdüm gösteren yaklaşımlar her bir yeni aşamada örgütlerin toplum ile ilişkilerindeki bağımlılığı giderek artan bir şekilde makro stratejiye konumlandırmıştır. Dolayısıyla ortam bağımlılık yaklaşımları bir örgüt için, demokratik yapılarda örgütsel varlığın asimetrik bir yönetim tavrı ile sürdürülemeyeceğini ifade eden ve

kendi içinde de, tıpkı toplumsal değişim süreçlerinde olduğu gibi, gelişim aşamaları gösteren teoriler zinciridir. Örgüt kuramları genel hatları ile klasik örgüt kuramları, neo klasik örgüt kuramları ve modern örgüt kuramları olarak sınıflandırılmaktadır.

1.4.1 Klasik Yaklaşım

20. yüzyılın başlarında Weber, Fayol, Taylor gibi araştırmacıların öncü çalışmalarla ortaya koydukları klasik örgüt kuramları örgütsel verimliliğin maksimize edilmesi amacıyla örgüt içi yönetsel dinamiklerin optimizasyonuna odaklanır. Weber (1986; 1995)'in örgüt bürokrasisini incelediği ve yüksek performans için bir bürokrasi modelini ortaya koyduğu araştırmaları örgüt içi hiyerarşiyi esas alır. İş bölümlemeleri ile uzmanlaşmış kişilerin yetkilendirilmesini ifade eder, ki bu noktada Durkheim'in işbölümü ve uzmanlaşma modelleriyle benzerlik gösterir. Yaklaşımına göre; yazılı iletişim ortamının hakim olduğu örgütte talimatlar kesindir ve yetki dayandığı için uyum gösterilir. Uygun tasarıma kavuşan bürokrasi hızı, netliği, sürekliliği, disiplinli yapısı ve evrenselliği gibi özellikleri ile en iyi örgütlenme yapısını sağlar (Weber, 1986: 204).

Klasik örgüt kuramlarının bir diğer önemli araştırmacısı Taylor, örgütsel performans artışının nasıl sağlanacağına dair fikirlerini 1911 yılında *The Principles of Scientific Management* isimli kitabında yayınlamıştır. Diğer çalışmalara göre daha sayısal olan araştırma bir işin en kısa sürede ve en iyi şekilde nasıl gerçekleştirilebileceğini bir dizi kurala bağlamıştır. Bütünüyle bir sistematik şablon oluşturan ilkeler "Taylorizm" olarak adlandırılmıştır. Buna göre hem iş veren için hem de çalışan için en yüksek tatmin ancak maksimum üretimin ortaya konması ile gerçekleştirilebilir. Bu nedenle üretim kotaları arttırılmalıdır. Taylor, bilimsel yönetim ilkelerini şu şekilde özetler (Taylor, 1947: 15-16):

- Parmak hesabını ilke edinmiş çalışma metotlarının yerine bilimsel çalışmayı esas alan iş yönetmeliklerinin geliştirilmesi.
- Çalışanların yapacakları işleri kendilerinin seçmesi ve kendi kendilerini eğitmeleri yerine, iş seçimlerinin bilimsel yöntemlerle gerçekleştirilmesi ve mesleki eğitimlerin ve gelişimlerinin sürekli devam etmesi.
- Çalışanların her birinin yaptıkları işe uygun olarak detaylı bir şekilde bilgilendirilmesi ve denetlenmeleri.
- Yapılan işin yöneticiler ve çalışanlar arasında eşit bölümlenmesi, böylece yöneticilerin bilimsel yönetim ilkelerini iş planlarına uygulayabilmeleri ve çalışanların en yüksek performansı gösterebilmesi.

Klasik örgüt yaklaşımlarının bir diğer önemli temsilcisi Fayol, 1916 tarihli *General and Industrial Management* isimli kitabında örgütsel faaliyeti beş başlık altında değerlendirmiştir. Buna göre planlama, organizasyon, komuta-direktif ile yönetme, koordine etme ve denetleme aşamaları ile örgütsel performansı arttıracak iş tanımları, bölümlemeleri ve denetlemesi gerçekleştirilir. Aslında tüm klasik örgüt teorilerinin merkezinde mekanik yönlendirmeler aracılığı ile iş performansını yükseltme amacı yatar. Bu yaklaşım duygusal boyutu ile insan unsurunu yok sayar. Performans için çeşitli yöntemlerle disiplin ve hiyerarşik iş gücü şablonları ortaya konur. İş gücünü oluşturan insan ise bir veridir, işleyen mekanizmaya ait bir çark dişlisidir. Örgüt iklimi esnemeyen bir otokrasiyi ve merkezizetçi bir anlayışı temsil eder. Klasik örgüt teorileri 1929 büyük buhranına kadar olan dönemde kabul görmüştür. Ancak erken kapitalizmin krizleri tüm kurumsal yapılanmalarda olduğu gibi örgüt teorisyenlerini de tekrar düşünmeye, daha iyiye ulaşmak için ihtiyaç duyulan formülden eksik parçaları tespit etmeye zorlamıştır. Neoklasik örgüt teorileri bu çabaların bir sonucudur.

1.4.2 Neoklasik Yaklaşım

E. G. Mayo ve F. J. Roethlisberger'in 1924 *Hawthorne Araştırmaları* olarak bilinen çalışmaları neoklasik örgüt kuramları döneminin başlangıcı olmuştur. Araştırma örgüt çalışanların örgüt yapıları ile kurdukları ilişkiyi incemiştir. Liderlik, karar alımına katılım, örgütsel aidiyet gibi aslında çalışan psikolojisi ile ilişkili konular örgüt araştırmacıları için yeni bir yaklaşımı ortaya koymuştur. Neoklasik yaklaşımın klasik yaklaşımla aynı amacı taşıdığı bir gerçektir. Her iki yaklaşımın da hedefi örgütsel verimliliği arttırmaktır. Ancak klasik yaklaşım mekanik bir örgütü betimlerken, neoklasik yaklaşım insan unsurunu ve motivasyonun önemini örgütsel performans için merkeze konumlamıştır. Neoklasik yaklaşımın ortaya koyduğu bir diğer yenilik, bu çalışmanın da temel aldığı şekli ile, örgüt kuramlarının psikoloji, sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerden beslenmesidir.

Hawthorne Araştırmaları en yüksek örgütsel performansı ortaya çıkaran koşulları dört aşamada incelemiştir. Birinci aşamada ışık sistemlerinin çalışan performansı üzerindeki etkisine bakılmış ancak pozitif bir ilişki tespit edilememiştir. İkinci aşamada nem, sıcaklık, çalışma saatleri ve mola sürelerinin çalışan performansı üzerindeki etkileri beş yıl boyunca incelenmiştir. Sonuçlar şaşırtıcı bir şekilde üretimin her koşul altında arttığını göstermiştir. Bu beklenmedik durum *Hawthorne etkisi* olarak tanımlanmış ve deneyin odak noktasının ve hatta örgütsel teoriye bakış açısının değişmesine neden olmuştur.

Hawthorne etkisi farkındalık geliştiren insanın konuya karşı gösterdiği tutumsal değişikliği ifade eder (Roethlisberger ve Dickson, 1959: 14). Bir başka ifade ile deneyin

konusunu bilen, ve deneycilere karşı sempati geliştiren çalışanlar davranışlarını biçimlendirmiş ve örgütsel performansı istikrarlı bir şekilde yükseltmiştir. Bu sonuç dikkat çekicidir ve araştırmanın sonraki aşamalarının insan duygularına odaklanan bir tasarımla değişmesine neden olmuştur. Üçüncü aşama çalışma koşullarının çalışanları nasıl etkilediği, çalışanların iç dünyalarında neler düşündüğünü, kaygılarının, beklentilerinin neler olduğunu, neyi sevip neyi sevmediklerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Sonuçlar, maddi kriterlere yerleştirilmiş mekanik çalışan anlayışının hiçbir geçerlilik taşımadığını, çalışanların duyguları ile hareket ettiklerini ortaya koymuştur (Roethlisberger ve Dickson, 1959: 16-20). Dördüncü aşama üretim hızının hangi değişkenlere bağlı olduğunu tespit etmek ile ilgilidir. Sonuçlar üretim hızını talimatların değil, çalışan grubunun kendi belirledikleri standartların etkilediğini göstermiştir.

Çalışanların psikolojik parametrelerinin örgüt kuramlarında yer bulması önemli bir yeniliktir. Neoklasik kuramda, klasik kuramın mekanik örgüt anlayışı, örgüt ikliminde duygusal motivasyon anlayışına doğru sapma göstermiştir. Yeni yaklaşıma göre örgüt tasarımında teknik yönetsel mükemmelliği yaratmak örgütsel performansı maksimize etmek açısından yeterli değildir ve hatta çok büyük önem de taşımaz. Çünkü insan duygularından bağımsızlaştırılmaz. Çalışma koşulları ve insan faktörü arasındaki etkileşimin duygusal verilerden bağımsızlaştırılması girişimi en başından hatalı ve güvenilmezdir. Çalışanların psikolojik durumu ve sosyolojik ilişkileri, en az çalışma ortamı optimizasyonu kadar, örgütsel performansın temel belirleyicileridir.

McGregor (1960)'un X ve Y kuramı, X olarak sembolize edilen klasik kuram ile Y olarak temsil edilen neoklasik kuramın bir karşılaştırmasıdır. Yorumlamada her iki yaklaşımın insan faktörünü nasıl ele aldığı açık bir şekilde ortaya konmuştur. Buna göre X (klasik) kuramının varsayımları şunlardır (McGregor, 1960: 33-34):

- İşten kaçma davranışı insan doğasının bir parçasıdır. İnsanlar çalışmak istemezler. Bu nedenle işten kaçmaya engel olacak disiplin kuralları ön planda olmalıdır. Gerekli tedbirler formel düzenlemeler ile alınmalıdır.
- İnsanlar sorumluluk taşımaz istemezler. Sorumluluk alarak iş görmeleri için yönlendirilmeleri gereklidir. Yönlendirme bazı gerekli durumlarda zorlama ya da cezalandırma yolu ile gerçekleşebilir. Çalışanların sorumluluklarının farkında olması için sürekli bir denetim altında olmaları gerekmektedir.
- İnsanlar abartılmış bir şekilde güvenlik ihtiyacını ifade ederler. İş güvenliği bencilce bir taleptir. Çalışanlar ısrarlı güvenlik talepleri ile daha önemli olan örgütsel çıkarları kendi çıkarlarının arkasına koyarlar.

- İnsanlar tutucudur. Alışkanlıklarına bağlılık gösterirler. Yeniliklerde karşılaştıklarında uyum problemi yaşarlar. Adaptasyon sürecinde belirgin bir direnç gösterirler. Ayrıca örgütsel sorunların atlatılmasında yaratıcı çözümler geliştirmeleri ancak ödüllendirilmelerine bağlıdır.

Diğer taraftan Y (neoklasik) kuramının varsayımları ise şu şekildedir (McGregor, 1960: 34):

- İnsanların işlerinden nefret ettiğini düşünmek doğru değildir. işe yönelik harcanan bedensel enerjinin yanında düşünsel enerjinin de harcanması gayet doğal bir durumdur ve öyle de olması gereklidir.
- İnsanlar işlerine karşı duygusal bir bağlantı geliştirirlerse ileri düzey başarıyı elde etmek için cezalandırma uygulaması gereksiz olur. Sevilerek gerçekleştirilen bir işin çıktı performansı yüksek olur. Böylece çalışanlar örgüte daha fazla katkı sağlarlar.
- Çalışanların örgütsel amaçlara yönelik farkındalık geliştirmesi ve daha fazla katkı sağlaması cezalandırılmalarına değil ödüllendirilmelerine bağlıdır.
- Uygun çalışma koşulları yaratılırsa insanlar onlara verilen görevlerden ve sorumluluklarda çok daha fazlasını gönüllü olarak talep eder.
- Örgütsel sorunlar ortaya çıktığında yaratıcı çözüm geliştirmek dar ir gruba yüklene görev olmamalıdır. Yaratıcı çözümler tüm çalışan grubu tarafından geliştirilebilir.

McGregor'un çalışması aslında klasik kuramda insan duygularının yok saymadığını, tam aksine kabul edildiğini ancak bastırılması ve verimsizliğe yol açacak bir değişken olarak uzaklaştırılması gereken bir şey olduğunu göstermiştir. Mekanik, anlayış insan duygusunu risk faktörü olarak ele almaktadır. Diğer taraftan Y kuramı insan duygularını bir motivasyon aracı olarak konumlamaktadır. İnsan duygularıyla varlık bulmuş bir canlıdır. Her faaliyetinde bir duygusal durum içindedir. Bundan kaçış imkansızdır. O halde insan duygularının iş performansı için yönlendirilmesi toplam fayda açısından daha yüksek bir verim elde edilmesini sağlayacaktır. O halde çalışanların otoriter bir baskı görmesi yerine onlara güvenmek ve duygusal yönlendirmelerle desteklemek örgütsel verimlilik açısından kritiktir değer taşır.

Neoklasik örgüt yaklaşımlarının bir diğer önemli temsilcisi R.Likert'dir. Likert "*The Human Organizatin*" çalışmasında, otokratik örgüt yönetimi biçimlerin iş performansını düşürdüğünü ileri sürer. Buradan ileri sürdüğü şey disiplinsiz bir örgütlenme değil, demokratik bir yönetim anlayışının yerleşmesidir. Likert bağlantı noktaları olarak adlandırdığı fenomenini şu şekilde özetler (1961: 144): Çalışanlar karar kademelerinde bulunmalıdır. Bunun yolu ise yönetici grubu ve çalışan grubu arasında kurulacak işbirliği ilişkisidir. Bu iki

grup arasındaki işbirliği, çalışanlar ve yöneticiler arasında bağlantı noktaları oluşturacak çalışanların bulunması ile gerçekleşir. Likert, örgütlerde yönetim anlayışını dört başlıkta kategorize eder. Buna göre yönetim biçimleri şu şekilde sınıflanır:

- *Sömürücü yönetim*; merkeziyetçi anlayışın, otoriter yönetimin hakim olduğu örgütlerdir. Çalışanlar sadece disiplin metotları ile yönlendirirler. Korku ve ceza araçları çalışanlar için temel manivelaları oluşturur. Son derece katı olan yönetim anlayışında çalışanların hiçbir şekilde yönetime katılma şansı bulunmaz.
- *Koruyucu yönetim*; çalışanlara karşı duyulan güven anlayışında artış söz konusudur. İhtiyaç duyulması halinde alt kademe yöneticilerin makro yönetim kararları hakkında fikir beyan etmeleri istenebilir. Dolayısıyla ilişki biçimleri sömürücü yönetim anlayışına göre daha esnektir. Ancak merkezi yapı kendisini güçlü bir şekilde hissettirir.
- *Danışıcı yönetim*; örgütte daha fazla katılımcı bir iklim hakimdir. Çalışanlardan gelen bilgi karar alımlarında dikkate alınır. Dikey iletişim de olduğu kadar yatay iletişim kanalları da güçlüdür.
- *Katılımcı yönetim*; çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılık güven kurulmuştur. Kararlar ortak akıl ile alınır ve uygulanır. Bütünüyle demokratik bir yönetim anlayışı hakimdir.

1.4.3 Modern Örgüt Kuramları

Klasik ve neoklasik örgüt kuramları örgütsel performans tartışmasını çalışanların duygusal durumlarının iş performansına etkisi üzerinden yürütmüştür. Çalışanların ödüllendirilmesi ve cezalandırılması tartışmaları, disiplin mekanizmasının işleyişi, yönetsel kademelerin tutuculuğu ya da esnekliği gibi örgüt içi değişkenler tartışılmıştır. Ancak örgütsel performansın bütünüyle örgüt içindeki verilerden değerlendirilmesi örgüt dışının tartışmalarda yer almayışı büyük bir eksikliktir. Oysa örgüt dışı koşullar ve örgütün ortamına verdiği yanıtlar ve örgütsel düzenlemeler bazı durumlarda örgütsel performansı örgüt içi düzenlemelerden çok daha etkili bir şekilde değiştirir. Zaman içinde örgüt dışı faktörlerin etkisi görüldükçe örgüt yaklaşımlarında yeni bir perspektifin ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur. 1950'li yıllarda modern örgüt teorilerinin öncüsü kabul edilen Simon (1956'dan akt: Shockley ve Zabalak, 1999: 109), klasik ve neoklasik yaklaşımların eksikliğine ve yetersizliğine dikkat çekerek aşırı akılcılığın esas sorunu oluşturduğunu ifade etmiştir. Simon (1957: 204-205)'a göre insan karmaşık problemleri sistematikleştirmede yetersiz kalır. Bu nedenle esas üzerinde düşünülmesi gereken husus karar alım süreçleridir. Karar alımı örgütsel

performansın en kritik aşamasıdır ve karar alım süreçlerinde verileri mümkün olduğu kadar basite indirgemek gereklidir. Bu noktada amaç, maksimum faydayı ortaya çıkarmak değil, tatmin edici sonuçları elde etmek olmalıdır. Bu bakış açısı örgütsel teoriler için yenilikçi bir dönemi işaret eder; daha önceki varsayımlar her daim yüksek performansı öne çıkarırken Simon, radikal bir biçimde tatmin alma anlayışını merkeze koymuştur. Böylece kendinden sonra gelecek “sürdürülebilirlik” yaklaşımlarına temel oluşturur.

Simon’un tatmin perspektifi örgütün sistem olarak ele alındığı bir modeldir (March ve Simon 1958: 10). Karar alımı ve bilgi işleme süreçlerinin taşıdığı önem de örgütün bir sistem olmasından kaynaklanır. Bir alt sistemin kötü bir durum yaratması bütün bir sistemin devamlılığını riske atar. Dolayısıyla eksik veya hatalı bilgi işleme süreci kararların örgütsel bir felakete dönüşmesine neden olabilir. Karar alıcıların isabetli kararlar almalarını sağlayacak, süzgeçten geçirilmemiş saf bilgiye ulaşmaları kritiktir ki böylece sürdürülebilir bir sistem ortaya çıkar. Simon, örgütün bir sistem olarak ele alınmasını öneren öncü isim olsa da örgütü biyoloji alanından sistem yaklaşımı teorisi ile modelleyen, örgüt işleyişini ve şablonunu açıklayan çalışmaların ilkinin Weick 1969 yılında gerçekleştirdiği. Sistem kuramı, daha önce de ifade edildiği gibi 1920’li yıllarda biyologlar tarafından ortaya atılmış, “bütün, kendisini oluşturan parçaların toplamından fazladır” varsayımını temel alan bir yaklaşımdır. Buna göre bütün varlıklar onları oluşturan alt örgütlenmeler ile somutlaşır. Bu açıdan parçaların analizi ile sonuca varmak, bütünü anlamayan çıkarımları ile hatalı sonuçlar doğurur. Weick (1969), araştırmasında örgütü alt sistemlerden oluşan bir sistem olarak ele alır. Çalışma özellikle açık sistem ifadesi ile dikkat çekicidir. Örgüt alt sistemleriyle bir bütündür ancak çevresi ile etkileşimlidir ve ona uyum sağlamaktadır. Varoluş amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflerler ve bunun için çevresel girdileri kendi süreçlerinde dönüştürerek çeşitli çıktılar üretirler. Her sosyal sistemde olduğu gibi örgütler de altı ortak özelliğe sahiptir (Alpugan, 1996: 72):

- Amaç; örgütlerin kar elde etmek, devamlılık sağlamak, spesifik bir konuda hizmet üretmek gibi çeşitli amaçları bulunur. Örgütü oluşturan alt sistemler de bu amaçları benimsemesi tutarlı, motive edici, erişilebilir ve ölçülebilir değişkenlere bağlıdır. Örgüt amaçları ekonomik ve ekonomik olmayan alanda tanımlanabilir.
- Girdi; biyolojik açık sistemler çevreden bilgi, enerji ve çeşitli materyaller alırlar. Örgütler de hammadde, çeşitli türlerden yardımcı malzeme, üretim faktörleri, bilgi, yasal düzenlemeler, paydaş tutumları gibi girdiler bulunur.
- Üretim; örgüt çıktısı olan ürün ya da hizmet, örgütlerde üretim işlevinin sorumluluğundadır. Örgütler çevresel girdileri işleyerek üretim gerçekleştirirler.

Üretim bazı durumlarda çevreden alınan bilgilerin karar kademelerinde işlenmesiyle oluşan politika kararları şeklinde ortaya çıkar.

- Çıktılar; çevresel girdiler üretim süreçlerinde geçer ve çıktı elde edilir. Çıktılar (ürün-hizmet) son tüketicilere ya da endüstriye yönelik olabilir. Örgütler işlevi olan çıktıların yanında işlevsiz ve hatta zararlı olabilen atıkları da üretir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik açısından çıktı kontrolü örgüt için zorunluluktur veya zorunluluk olmalıdır.
- Geri bildirim; örgütsel amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı çıktıların ve girdilerin korelasyonu ile anlaşılır. Böylece örgütsel işleyiş denetlenmiş olur. Geri bildirim aşaması bilgi işleme ile gerçekleştirilir. Veriler durum analizini ortaya koyar.
- Çevre; tüm sistemler kendi sınırları dışında kaşan çevrelerinde faaliyet gösterir. Örgüt için ortamı tarif eden çevre, örgüt başarısının en kritik değişkenidir. Örgüt çevresel öğeleri izler ve değerlendirir. Ancak örgüt ortamını kontrol etmek yerine ortamına uyum sağlarsa örgütsel devamlılığını garanti altına alabilir.

Sistem yaklaşımı, örgütün karmaşık görünen içyapısını anlaşılabilir bir açıklama ile, alt sistemlerin sinerji oluşturduğu bütün bir sistem şeklinde incelemiştir. Sistem yaklaşımı bu açıdan örgütü bir bütün olarak ele alıp, bütünü oluşturan alt sistemlerin bütüne olan etkilerini ortaya koyan öncü bir girişimdir. Açık sistem nitelemesi ise örgütün ortamı ile bütüncül bir yapıda değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Aslında bu nokta zaman zaman araştırmacılar tarafından yanlış değerlendirilebilmektedir. Açık sistem anlayışı, örgütün sınırlarının kalktığı anlamına gelmez. Örneğin herhangi bir kişi örgütün kapısından girerek yönetim kuruluna katılamaz. Yönetim kurulu ya da bir başka örgütsel birim, birer alt sistem olarak sınırlara sahiptir. Açık sistem söylemi ile kastedilen şey alt sistemlerin ya da bütün bir sistemin sınırlarının olmayışı değil ancak çevresi ile uyum gösteren yüksek etkileşim potansiyelinin olduğudur. Günümüzde açık sistem anlayışı halkla ilişkiler teorilerinin dayanak noktasını oluşturmaktadır. Özellikle Grunig ve Hunt (1984)'ın halkla ilişkiler alanında çığır açan çalışmaları halkla ilişkiler modelleri ve halkla ilişkilerin gelişim süreçleri, bütünüyle açık sistem yaklaşımını benimsemektedir.

Açık sistem yaklaşımının örgütü çevresi ile etkileşimli bir sistem olarak ele alması örgüt araştırmacıları için cesaret verici bir girişimdir. Ancak mükemmele ulaşma yolunda son durak olduğunu iddia etmek fazlaca iyimser bir söylem olur. Modern örgüt kuramlarının bir sonraki aşaması durumsallık ya da koşul bağımlılık olarak tercüme edilen “contingency theory” dir. Durumsallık yaklaşımı 1967 yılında örgüt kuramcıları P.Lawrence ve J.Lorsch tarafından ortaya konmuştur. Ancak durumsallık yaklaşımına öncü olan araştırma J.Woodward (1958)'ın örgütsel teknolojinin örgüt içinde etkilerini konu alan çalışmasıdır.

J.Woodward, geleneksel yönetim anlayışının yetersiz olduğunu gösterebilmek için 100 civarında örgüt ile görüşmeler gerçekleştirmiştir. Örgütlerin faaliyet alanları elektronik, kimya, tarım, mühendislik gibi farklı sektörlerden oluşmaktaydı. İlk veriler örgütlerin yönetim tarzları ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermiştir. Bunun üzerine araştırılan örgütler üretim teknolojilerine göre sınıflandırıldı. Kendi sınıfı içinde örgütsel hedeflerini tutturan örgütlerin benzer yönetim anlayışı içinde oldukları görülmüştür. Araştırma sonuçları yönetimin kontrol alanı, otoriter yönetim anlayışı ve kullanılan teknolojinin ilişkisi içinde örgütsel performans açısından ortak kombinasyonlar ortaya koymuştur (Donaldson, 1996). J.Woodward'ın araştırmasında farklı örgütlerin performans için farklı yönetim anlayışlarını ortaya koyması sonraki araştırmaları bu yönde etkilemiştir. Sonraki aşamada Lawrence ve Lorsch (1967), durumsal faktörlerin üzerinde durarak, farklı ortamlarda örgütlerin nasıl davrandıkları üzerine ampirik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Sonuçlar farklı ortam koşullarında farklı yönetim anlayışlarının en iyi sonuçları verdiğini ortaya koymuştur. Araştırmacılar sonuçları kuramsal bir modele yerleştirerek durumsallık yaklaşımını geliştirmişlerdir.

Teori genel hatları ile örgütlerin mükemmele ulaşmaları için tek bir en iyi yolun olmadığı varsayımına dayanır (Shockley ve Zabalak, 1999: 111). Örgütsel performans için tercih edilen farklı yolların verimlilik dönüşleri de farklı olur. Verimlilik düzeyinin ne olacağını belirleyen şey seçilen yol ve ortam koşullarının etkileşiminin ortaya çıkardığı sonuçtur. Bir başka ifade ile verimlilik düzeyi örgütün içinde bulunduğu koşullara bağlıdır. Durumsallık yaklaşımı bir örgütü karakterize eden temel boyutlar ile örgüt ortamının koşulları arasındaki ilişkiyi konusu edinmiştir. Bu açıdan durumsallık yaklaşımı sistem yaklaşımını temel alır. Çünkü örgütsel performansı direkt olarak örgüt ortamı ile ilişkilendirir. Buradaki farklılık en iyiye ulaşmak için sunulan geçerli örgüt modellerinin ret edilmesidir. Her örgüte ya da her ortam koşuluna uyan tek bir yönetim anlayışı yoktur. Bunun tersine, teknoloji, yasalar, rakipler, sivil toplum örgütleri, müşteriler gibi çok farklı değişkenin bulunduğu ortamlarda oluşabilecek sayısız varyasyona göre biçimlenecek sayısız başarı yolu bulunur.

Durumsallık yaklaşımı kendinden önceki örgüt kuramlarını dışlamaz. Örgütün içinde bulunduğu duruma göre klasik yaklaşımların da neoklasik yaklaşımların da fayda sağlayacak anlayışlar olduğunu ifade eder. Basmakalıp bir yönetim anlayışı farklı koşullarda dahi vazgeçilmeksizin uygulandığında alınan sonuçlar dengesizleşir. Farklı yapısal yönetim biçimleri, farklı durumlar karşısında benzersiz faydalar sağlar (Mullins, 2010). Dolayısıyla önce genel değişkenlerin durumu analiz edilmeli ve örgüt için şartlara en uygun olan kararlar alınmalıdır. Bu noktada örgütsel sorunların çözülmesi için durum analizi en önemli aşama

olarak işret edilmektedir. Doğaçlama verilerle değil, anlamlı istatistiklerle durumun tespit edilmesi, bir başka ifade ile kamuoyu araştırmalarıyla gerçekliğin betimlenmesi, isabetli karar alımının önkoşuludur. Farklı durumlar için farklı ilke ve kuralların, gerektiğinde sentezlenerek kullanılması örgütler için en iyiye ulaşmanın yoludur. Bir grup halkla ilişkiler araştırmacısı çalışmalarını açık sistem yaklaşımını ve Grunig ve Hunt'ın mükemmel halkla ilişkiler teorisini temel alarak ortaya koyar. Bir başka grup araştırmacı ise durumsallık yaklaşımını temel alır. Oysa pek az bilinen bir başka örgüt teorisi olan konfigürasyonel teori örgüt kuramları içinde önemli bir kırılmayı ifade eder. Halkla ilişkiler çalışmaları için çok daha sağlam bir temel oluşturur.

Konfigürasyonel yaklaşım, ortam ve örgüt uyumunda farklı metotlarla üretilen konfigürasyonlar aracılığı ile kararlı yapılara ulaşılabileceğini ile sürer (Miller, 1981: 7). Doğru konfigürasyonlar retildeğinde bunun örgüte olan olumlu etkisi hızlı bir şekilde gözlemlenir. Örgütsel konfigürasyonlar stratejik yönetimin konusudur; örgütün yapısının farklı ortam değişkenleri ile nasıl ilişki içerisinde olduğu ile ilgilidir (Ferguson ve Ketchen, 1999). Örgütsel model içinde çeşitli hiyerarşik düzeyler bulunur. Bu düzeylerin kendi aralarındaki ilişki biçimleri genel yapıyı olumlu ya da olumsuz yönde etkiler (Child, 1984). Diğer taraftan büyüklük, teknoloji kullanımı, iş birlik düzeyleri gibi bağımlı değişkenler örgütün genel yapısını tayin eder. Konfigürasyonel yaklaşımda örgüt performansını etkileyen çeşitli değişkenler ve faktörler gruplar halinde belirlenmeye çalışılır. Sonuç olarak hangi durumda hangi ilişki matrisinin maksimum faydayı sağlayacağı anlaşılmaya çalışılır. Bu amaç için H.Minzberg (1979: 101) rgtn uyum performansı için altı mekanizma tanımlamıştır:

- *Karşılıklı düzeltme*; formel iletişimin basit süreçleri ile koordine edilen başarılar (iki çalışan arasında)
- *Doğrudan denetim*; konu hakkında talimat almış bir çalışanın başarısı ya da patron tarafından talimatlarla görevlendirilmiş birkaç çalışanın işle aralarındaki bağlantı.
- *İş süreçlerinin standartlaşması*; çalışanların gerçekleştirdiği bağlantılı görevlerin spesifik iş süreçlerinin koordinasyon başarısı (bu standartlar genellikle iş yapma süreçlerinde var olan teknolojik yapının geliştirilmesiyle gerçekleşir).
- *Çıktıların standartlaşması*; farklı işlerde spesifik sonuçlar tarafından başarı koordinasyonu (ıktıların standartlaşması da teknolojik yapının yerleşmesi ile alakalıdır).
- *Kabiliyetlerin standartlaşması*; (bilgi düzeyini de ifade eder) alışanların aldığı eğitim programlarının farklı iş bölümleri için düzenlenmesi ve koordine edilmesine bağlıdır.
- *Normların standartlaşması*; örgütün tamamında her kademededen işlerin standartlaşmış normlarla tanımlanması; böylece herkesin ortak iş normları oluşur.

Konfigürasyonel yaklaşım, durumsallık yaklaşımından temel alır ancak durumsallık yaklaşımından daha karmaşık bir modeldir. Her iki perspektifte de en iyiye ulaşmanın yolu her koşul için farklı yönetsel kararlar olarak işret edilir. Ancak konfigürasyonel yaklaşım, yönetsel mekanizmanın örgütsel faktörleri ile optimizasyonunu hedefler. Durumsallık yaklaşımı bütünü oluşturan parçaları ayrı ayrı analiz ederek azaltmacı bir yaklaşım geliştirirken, konfigürasyonel yaklaşım aynı zamanda sosyal bir varlık olan örgütlerin bir bütün olarak anlam taşıdığını, bu nedenle bütüncül bir değerlendirme ile ele alınması gerektiğini ileri sürer. Bir diğer ifade ile konfigürasyonel yaklaşım, alt sistemlerin etkileşiminden nasıl bir bütün yapının ortaya çıktığını ve nasıl bir yönetimin şekillendiğini değerlendirir.

Durumsallık yaklaşımı sistem teorisinden beslenir. Bütünü onu oluşturan parçaları analiz ederek anlamayı amaçlar. Konfigürasyonel yaklaşım ise bütünü oluşturan parçaların, bütünden ayrı olarak anlaşılamayacağını, düzenin bütünün ortaya çıkardığı etkileşimle oluştuğunu ileri sürerler. Ayrıca durumsallık yaklaşımı örgüt ile ortamı arasında istikrarlı bir düzeni kurmayı amaçlar ve aradaki ilişki doğrusaldır. Konfigürasyonel yaklaşımda ise mutlak düzen mümkün değildir. Durum değişkenliği ve dolayısıyla dengesizlik ve gerilim sürekli. Konfigürasyonel yaklaşımın dengesizlik varsayımı termodinamiğin ikinci yasası olan “entropi” ile benzerlik taşır. Entropi yasasına göre sistemdeki karmaşa ve düzensizlik mutlak. Var olan her şey kendisini en az enerji harcamaya ve en çok düzensizliğe yönlendirir (Meydan Larousse, 1987). Konfigürasyonel yaklaşım örgüt ortamını da, entropi yasasında olduğu gibi sürekli düzensizlik içinde betimleyerek durumsallık yaklaşımından ayrılır.

Tablo 1.1 Durumsallık Yaklaşımı ve Konfigürasyonel Teori Karşılaştırması

Temel Varsayımlar	Durumsallık Yaklaşımı	Konfigürasyonel Teori
Araştırma Modu	Azaltmacı	Bütüncül
Sosyal sistem Uyumluluğu ve Zıtlığı	Zayıf ilişki	Güçlü İlişki
Davranışlar Arası ilişki	Tek Yönlü	Karşılıklı
Denge Durumu	Sürekli denge	Denge ve dengesiz durumlar
Değişim Modu	Sürekli	Sürekli değil
Değişimin Dağılım Sürekliliği	Sürekli ilerleme	Episodik
Etkin Varsayım	Durumsal içerik belirler	Eş sonuçluk

Kaynak: Meyer vd., 1993: 1177

Durumsal yaklaşım otokratik yönetim, disiplin gibi yapısal kavramları ve büyüklük, teknolojik altyapı gibi durumsal kavramları incelerken konfigürasyonel yaklaşım karar alımını

daha geniş bir perspektifte ele alarak durumsallık yaklaşımının eksik bıraktığı değişkenleri açıklar. Söz konusu olan şey aslında durumsallık kavramının taçlandırılarak yeniden formüle edilmesidir. Daha öz bir ifade ile durumsal teoride örgüt çevreye uyum sağlamalıdır; konfigürasyonel teoride ise ortam bir çok alt boyuttan oluşur ve örgüt ile çelişki içinde olan alt boyut hangisi ise örgüt o boyut ile uyum sağlamalıdır. Burada bahsedilen alt boyutlar paydaş tutumlarıdır ya da durumlarıdır. Örgütün karşılaştığı konular karşısında ortamdan aldığı tepkiler ortamın her bir alt boyutu için birbirinden farklı biçimlerde olur. Dolayısıyla ortamın tüm bileşenleri için ortak bir tutumdan bahsetmek her zaman mümkün olmaz. Durumsallık yaklaşımı böyle bir durumda örgütün ortamına nasıl uyum sağlayacağını açıklayamaz. Oysa konfigürasyonel sistem yaklaşımını sadece örgüt için değil aynı zamanda ortam için de kullanır. Ortamın alt boyutlarının konulara yönelik farklı tutumlarına, örgütten farklı tepkiler veren kararların karşılık vermesi gerektiğini ifade eder. Böylece durumsallık yaklaşımının optimizasyonunu gerçekleştirmiş olur.

İKİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLERDE ORTAM BASKISI VE İLİŞKİ BİÇİMLERİ

Örgüt kuramcılar, örgütsel performansın örgütün içsel dinamikleriyle gerçekleştirilebileceği teorilerini özellikle durumsallık yaklaşımının yaygın kabul görmesi ile birlikte, ortam belirsizliklerinin örgüt üzerinde yaratacağı büyük etkileri referans alacak şekilde güncellemişlerdir. Ancak ortamın örgüt üzerindeki muazzam etkisini temel kriter kabul eden teori popülasyon ekolojisi yaklaşımı olmuştur. Popülasyon ekolojisi yaklaşımı ortamın eninde sonunda örgütün devamlılığında ya da sona ermesinde belirleyici olduğunu söylemektedirler. Hannan ve Freeman'ın (1977) "Örgütsel Popülasyon Ekolojisi" isimli çalışmalarında ilk kez değindikleri ve Aldrich'in (1979) katkı sağladığı popülasyon ekolojisi yaklaşımı, genel kabul gören mekanik örgüt teorilerine yönelik bir eleştiri şeklinde ortaya çıkmıştır. Örgütü kendi içsel özellikleri içinde performans gösteren bir birim olarak betimleyen klasik yaklaşımların aksine, örgütü ortamına bağımlı bir yapı olarak ele almak, örgütü "doğal seleksiyon" sürecinin bir nesnesi konumuna sokmak anlamına gelmektedir ki böyle bir yaklaşımda ortama atfedilen gücün örgüt için ne derece hayati olduğu bir gerçektir. Popülasyon ekolojisi yaklaşımı adı üstünde olduğu üzere ekoloji tabanlıdır. Kaynağını canlıların çevresi ile kurduğu ilişkileri inceleyen biyolojiden almaktadır. Ancak burada farklı olarak incelenen canlı "örgüt" çevre değişkenleri ise "örgüt ortamı"dır. Popülasyon ekolojisi yaklaşımı, ortamı ile uyumsuzluk gösteren, çevresel değişkenlere adaptasyon sağlayamayan örgütleri "yapısal katılık", "yapısal durağanlık" kavramları ile tanımlar (Yurteri, 2010: 3). Bu durumda örgüt çevresel değişkenlere cevap verememektedir, bir direnç göstermektedir ve doğal bir sonuç olarak varlığı tehlikededir. Çünkü ortam örgütten çok daha büyük ve güçlüdür. Bu durumda "örgütün ortamı somut olarak nedir; hangi bileşenlerden oluşmaktadır?" sorusu önemlidir. Çünkü uyum sağlamanın öncülü baskı unsurunu tanımlamaktır.

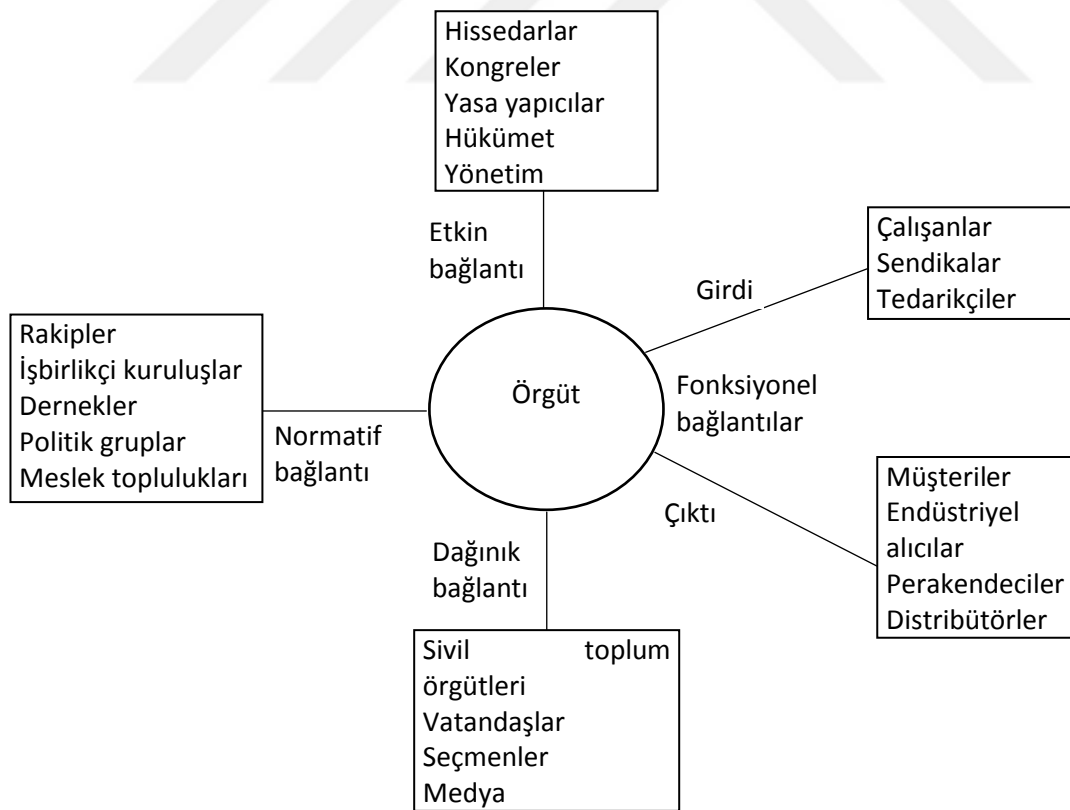
2.1 Ortam Bileşenleri

Ortam bileşenleri paydaş ve kamu gruplarından oluşmaktadır. Bu noktada değinmek gerekir ki, daha önceleri hedef kitle olarak tanımlanan ortam bileşenlerinin paydaş (stakeholder) olarak yeniden tanımlanması tek yönlü bir ilişkiden karşılıklı etkileşime evrilmiş yönetim anlayışının bir yansımasıdır. Çünkü "hedef" (target) bir yönden bir yöne gönderilen mesajı, kararı ya da ilgili durumu anlatırken "pay" (stake) karşılıklı çıkar durumuna atıf yapmaktadır. Dolayısıyla paydaş tanımlaması ile örgütsel amaçların gerçekleşebilmesi için karşılıklı bağımlılık ilişkisi resmedilmiştir. Ortam bileşenlerini paydaş ve kamu olarak

kategorilendirmek örgüt açısından, siyaset bilimi bakış açısıyla, aslında çoklu seçmen modelinde demokratik temsil formunun bir çeşit uyarlamasıdır. Böylece paydaş ve kamu konseptinin örgüt için demokratik bir girişim olduğu ileri sürülebilir. Fakat payda veya kamu algısı, iletişim ya da bir diğer yönetsel karar üzerinde çalışırken, konuya bağlı olarak ortaya çıkan ilgi gruplarını göstermektedir. Örneğin sermaye artışıyla ilgili bir kararın yarattığı gündem müşterileri ilgilendirmeyebilir ya da ürün fiyatlarında yapılacak artış yasa yapıcıları ilgilendirmeyebilir. Dolayısıyla paydaş ya da kamu gruplarının konu ile ilgi düzeyine göre sınıflanması gerektiği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

2.1.1 Paydaş

Paydaş yaklaşımını öncü çalışmalarından birisini yapan Freeman (1984) paydaş grubunu; örgütsel amaçların sağlanmasını etkileyen ya da örgütün çıktılarından etkilenen spesifik bir grup şeklinde tanımlamaktadır. J.Grunig ve L.Grunig (2000: 312) ise paydaşlar için “örgütün kararlarından etkilenen ve kararlarıyla örgütü etkileyen herkes” tanımını yapmıştır. Bir örgüt için makro ve mikro ortamında kümelenen paydaşların matrisi şu şekildedir:



Şekil 2.1 Örgüt Paydaş Matrisi

Kaynak: Grunig ve Hunt, 1984: 141

J.Grunig ve Hunt'ın (1984: 141) paydaş şablonunu oluştururken ortam bileşenlerini öz niteliklerine göre sınıflandırmışlardır. Böylece paydaş gruplarının örgütle olan ilişkilerini makro düzeyde açıklamışlardır. Şablonda “etkin bağlantı” grubunda hissedarlar, yönetim kurulları, yasa yapıcılar, hükümet gibi yetkili ve bağlayıcı düzeyde etkili güç grupları bulunmaktadır. Bu gruplar örgüt için kaynak sağlamada ve iş özerkliği sağlamada aktif rol üstlenirler. Etkin ilişkilerde yaşanacak bir sıkıntı, kaynakların kesintiye uğramasına neden olur ve örgütün iş üretim süreçlerinde sarsıcı sıkıntılar ortaya çıkar (Rawlins, 2006). Fonksiyonel bağlantıda örgütün işlevi açısından önem taşıyan paydaşlar gruplanmıştır. Üretim noktasında ihtiyaç duyulan emek, kaynak, hammadde gibi girdi fonksiyonları ve tüketiciler, satıcılar gibi çıktı fonksiyonları bu gruptadır. Normatif bağlantı ise örgüte dönük ilgi düzeyleri yoğun olan diğer paydaş gruplarıdır. Bu gruptaki paydaşlar birine yakın değerleri, hedefleri veya sorun algılarını paylaşırlar. Örgüt üzerinde etkin paydaşların içsel tanımları ise şu şekildedir:

Çalışanlar: İş yeterliliklerine ve spesifik yeteneklerine göre departmanlara ayrılmış bölümlerde çalışan ve örgütün ürün ya da hizmet olan iş çıktısını inşa eden, ücret karşılığında faaliyet gösteren her kademedeki işgücüdür. İş performansına direkt olarak etki eden paydaş grubudur.

Hissedarlar: Örgütün içinde ya da dışında bulunabilen, örgütün öz sermayesinde ve varlıklarında pay sahibi olan kişiler ya da örgütlerdir. Örgüt sahipliği yetkisiyle örgütsel kararlarda söz sahibidirler. Mevcut veya potansiyel hissedarların istekliliği örgütün cari kıymeti açısından kritiktir.

Müşteriler: Örgütsel üretimi satın alan kişi ya da örgütlerdir. Son tüketici, endüstriyel tüketici ya da aracı olabilirler. Örgütün hemen her konuda öncelikli paydaş grubudur. Örgütsel sadakatleri, markalama üzerinden gerçekleştirilir. Örgüt ile aralarındaki bağın gücü örgüte karar esnekliği sağlar.

Rakipler: Örgütün faaliyet gösterdiği alanda çalışan diğer örgütlerdir. Örgütsel çıktıların benzerini ya da ikame ürünleri sağlayabilirler. Dolayısıyla örgütle aynı üretim karmasından beslenmeseler dahi aynı tüketici grubuna hitap edebilirler. Örgütsel kararların çoğunda bir şekilde baskı gurubu oluştururlar.

Medya: Kitle iletişim araçlarına sahip örgütlerdir. Haber, duyurum, reklam gibi enformasyon mekanizmalarının işletilmesinde bağımlı olunan paydaş grubudur. Özellikle çalkantılı dönemlerde ve kriz yönetiminde, örgüte dönük baskı unsurunun en kritik üyesi olurlar.

İş Ortakları: Dağıtıcılar, bayiler, hammadde sağlayıcılar, kreditorler gibi örgüt ile iş üzerinden organik bağa sahip kişi ya da örgütlerdir. Örgütün doğal müttetikleri olarak kabul

edilir. İş ortaklarının büyüklüğü sosyal sermaye olarak da adlandırılan bir kazanıma karşılık gelir.

Sivil Toplum Örgütleri: Sosyal, ekonomik, siyasi ya da kültürel meseleler üzerinde faaliyet gösteren aktif kuruluşlar, derneklerdir. Örgütle süreli ya da sürekli faaliyet ilişkisi içinde olabilirler.

Paydaş grupları örgütü etkileyen kişi ve grupları ifade etmektedir. Ancak örgütü etkileyen tek etken paydaş grupları değildir. Örgüt dışından örgüte baskı yapan, dolayısıyla çevresel olan, ancak kişi ve gruplardan oluşmayan diğer etmenler bulunmaktadır. Bir örgütü karar düzeylerinde etkileyen diğer yapısal etmenler şunlardır:

Kültürel Yapı: Örgütün faaliyet gösterdiği toplumda gelenek, adet, davranış kalıpları, sosyolojik konjonktür gibi toplumsal alana ait olan değişkenleri ifade etmektedir.

Ekonomik Çevre: İş ortamının ekonomik koşullarını ifade eder. İstatistiki veriler, rekabet şartları, satın alma gücü gibi bir çok ekonomik konu ekonomik çevrenin alanıdır.

Demografik Çevre: Örgütün iş yaptığı çevresinde yaşayan insanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir grubu ve dağılımı gibi demografik verilerinin kategorize edilmesidir.

Politik Yapı: Ortama hakim siyasi konjonktürün yansımasıdır. Politik eğilimleri ve iktidarın genel görünüşünü ifade eder.

Yasalar: toplumun bir üyesi olarak örgütün de yasalarla sabit olan hukuki hükümlülükleri bulunmaktadır. Dolayısıyla yasaların örgütü nasıl sınırlandırdığı, örgütsel faaliyetlerin hangi esneklikte gerçekleştirilebileceği hukuki zeminde önem taşımaktadır.

Teknoloji: Örgütün içsel performansını direkt olarak etkileyecek teknolojik seviye aynı zamanda örgütün rekabet koşullarını da belirler. Ürün, hizmet üretiminin hem üretim maliyetleri hem de tüketici vaadi konusunda teknolojinin belirlediği ya da sağladığı olanaklar belirleyicidir.

Yapısal etmenler sadece örgütü etkilemezler, aynı zamanda paydaşları da etkileyerek dünya görüşlerine bir biçim kazandırır. Bu yönüyle örgüte hem direkt hem de dolaylı olarak etki ederler. Ancak örgüt üzerinde asıl kritik etki paydaşların yarattığı etkidir. Çünkü belirsizlikler ve öngörülememiş olayla paydaş etkileşimleriyle gerçekleşmektedir. Paydaş kavramının halkla ilişkiler literatürüne yerleşmesinden sonra paydaş ve örgüt etkileşimlerinin düzeyleri ve etkilerinin ne olduğu konusunda çeşitli teoriler ileri sürülmüştür. Savarge ve diğerleri (1991: 61-75) paydaş gruplarını niteliklerine göre, etki eden ve etki ettiğini ileri süren gruplar olarak ikiye ayırmıştır. Bu yaklaşım meşruiyet konseptlerini ortaya koyarak paydaşları etki etme düzeylerine göre sınıflandırmada önemli veriler taşımaktadır. Çalışmanın

bir sonraki aşamasında paydaş grupları örgüte sağladığı fayda/destek üzerinden bir sınıflamaya tabi tutulmuştur:

Destekleyici Paydaşlar: Örgüte tehdit düzeyleri bulunmamaktadır ya da çok düşüktür. Ancak destekleyici olmayan paydaşlar potansiyel olarak büyük bir tehdit barındırmaktadır.

Marjinal Paydaşlar: Örgüt üzerindeki etkileri çok azdır. Oldukça düşük bir düzeyde tehdit oluştururlar. Destekleyici değildirler.

Karşıt Paydaşlar: Destekletici değildirler. Örgüt için büyük bir tehdit taşırlar. Özellikle gündemler etrafında örgütlenirler.

Savage ve diğerleri (1991: 61-75)'nin paydaş modeli genelleyicidir. Mitchell vd. (1997: 853-886), bu model üzerinden güç ve meşruiyet ilişkiler bağlamında aciliyet niteliğini kriter kabul ederek yeni bir model ortaya koymuşlardır. Buna göre paydaşların örgüte olan bağlılıkları önemlidir ve bu paydaşların örgüt üzerindeki etkisi, gücü kadar önemi vardır. Bu söylem yeni bir bakış açısı getirmiyor gibi görünse de aslında işlevsel bir bakış açısının biçimlenmeye başladığını göstermektedir. Çünkü her paydaş grubunun her zaman öncelik taşımadığı fikrini ileri sürmektedirler. Bu bağlamda “konu” ve “etki gücü” gibi kavramlar öne çıkarak “kamu” olarak tanımlanan etkin paydaş yapısını tasvir ederler.

2.1.2 Kamular

Halkla ilişkiler terminolojisi içinde belki de tanımlanması en zor kavramlardan birisi “kamu” kavramıdır. İngilizce “public” olan kavram bu anlamda “kamu” olarak Türkçeleştirilmiştir. Kamunun halkla ilişkiler için anlamı kamuya ait olan bir ifade taşımaz. Temel olarak kamuoyu yaklaşımlarında ki “kamu” anlayışına benzerlik taşımaktadır. Bu nedenle kamunun anlaşılabilmesi için kamuoyu, siyaset bilimi literatürüne hızlı bir bakış doğru olacaktır.

Kamuoyunun demokratik sistem yaklaşımıyla iki kategoride sınıflandırılarak tanımlandığı görülür (Pieczka, 2002: 110). Bunlardan biri Rousseau'nun “ortak irade” tanımına benzer bir yaklaşımdır. Yani kamuoyu, ortak anlamların, ortak fikirlerin yüklenildiği bir olgudur. Diğer bakış açısı kanaatleri merkeze alır. Buna göre çoğunluk fikirleri kamuoyudur; ortak irade ise çoğunluğun iradesidir (Herbst, 1993: 49; Katz vd., 1954: 50). Ortak irade bakış açısı üzerinden temellenen kamuoyu yaklaşımları, sosyal yapının kültürel ve dinsel faktörler aracılığı ile hızlı bir şekilde dönüştüğü bir dönemde, devletin en iyi nasıl yönetileceği sorusunu merkeze alan çalışmalardır. Belki de bu nedenle günümüz kamuoyu araştırmalarında, kamusal alanın yükselişi sıklıkla tartışma konusu olur (Pieczka, 2002: 110) ve sonuç olarak kamuoyunun toplumsal kurumlar üzerindeki etkisinin ne olacağı üzerinde

teoriler üretilir. Post kapitalizmin enstrümanları olan küreselleşme ve neoliberalizmin hakim paradigma olmasıyla etik, şeffaflık, hesap verebilirlik gibi felsefelerin yerleşmesi ve kurumların demokratikleşmesi ya da demokratikleşme girişimleri bu süreçte halkla ilişkilerin rolünün ne olduğu ya da ne olacağı konusunda siyaset biliminden, özellikle kamuoyu ekseninde, iletişim bilimlerine köprü kurmuştur. Konu, kamunun halkla ilişkiler için ne ifade ettiğine odaklanır ve halkla ilişkilerde kamunun aslında kamuoyundaki kamu olduğu gerçeğini yalın olarak ortaya çıkarır.

Kamuoyu tarihsel gelişiminde iktidarı etkileyen bir “oy” ya da “fikir” gücüne sahip insan grubudur. Kaldı ki demokrasilerde ki gücünün kaynağı budur. Bu yaklaşım açıkça “oy” hakkı bulunmayan kişileri kamuoyunun dışında bırakır. Bu nokta halkla ilişkilerde kamu tanımlaması için kritiktir. Çünkü ancak etki gücü olan grubun ya da bireyin kamu kabul edilebileceği gerçeğini karşımıza çıkarır. Dolayısıyla kamu, paydaş betimlemesinden farklı olarak, konu anında ortaya çıkan, tutumlarıyla ve kararlarıyla örgütü etkileyecek güce sahip gruptur.

Kamular henüz harekete geçmemiş gruplarda oluşabilirler. Burada belirleyici olan harekete geçmiş olmaları değil ama harekete geçtiklerinde örgütü etkileyecek olmalarıdır. Kamular konuyu çözmek için fikir ayrılıkları yaşayabilirler, fikirlerini değerlendirmek üzere bir araya gelebilirler; gizli değil, açıktırlar (Blumer, 1946: 45-50). Dolayısıyla kamunun fikri de gizli ya da okunması zor değildir. Açık bir şekilde bellidir. Dewey’e göre kamu ve demokrasi ilişkisinde iletişimin rolü, büyük toplumların varlığı için hayatidir (Dewey, 1927: 142):

“Demokrasilerde kamu aktif olmalıdır ve kamu meseleleri ile ilgilenmelidir. Yerel topluluklar kamular oluşturarak büyük topluluklara dönüşmelidir. İletişim ise kamunun belirleyicisidir. İletişim olmadan kamu formundan yoksun ve gölgede kalır. Çünkü büyük topluma geçilmeden kamu yarım kalır. Büyük toplumları da ancak iletişim ortaya çıkarır”.

Görüldüğü gibi Dewey’in yaklaşımında demokrasinin sağlıklı bir şekilde işletilebilmesi kamuların varlığı ile ilişkilendirilmiştir. Bu yönüyle yaklaşım, halkla ilişkiler teorilerine de ilhan kaynağı sunar; örgütlerin demokratikleşmesi, şeffaflaşması için kamuların varlığı zorunludur. Grunig ve Repper (1992: 125) kamuların benzersiz rolünü şu şekilde tarif eder:

“Örgütsel kararlardan etkilenen ya da kararlarıyla örgütü etkileyen herkes paydaştır. [...] Paydaşlar farkındalık geliştirdiklerinde ve harekete geçtiklerinde ise kamu olarak tanımlanırlar. Kamu olarak ortaya çıkan paydaşlar örgütsel davranışın sonuçlarında sorun gördüklerinde organize olurlar ve bir şeyler yapmak için harekete geçerler”.

Hallahan (2000: 501), halkla ilişkilerin kamu yaklaşımında kamunun orijinal şekliyle açıklanmadığını bunun bir eksiklik olduğunu söylemektedir. Birçok halkla ilişkiler

çalışmasında kamu kavramı gelişigüzel bir şekilde, örgütsel mesajların hedeflendiği gruplar olarak ya da pazar segmentasyonu gibi kategorilendirmelerde spesifik grupları tanımlarken kullanılmaktadır. Daha sofistike görülen bazı tanımlarda ise ortak deneyimler, semboller ve değerler etrafında bir araya gelmiş kişiler; örgütsel aksiyon ve mesajlara benzer tepkiler veren gruplar şeklinde tanımlanmaktadır (Hallahan, 2000: 501-502). Bu yüzeyler tanımlar yetersizdir ve eksiktir; kamu yerine tanımlanan kavram paydaş kavramıdır. Kamu kavramı daha paydaş kavramına göre daha işlevsel ve etkin bir anlam taşımaktadır.

Heath'ın (2005: 687) “kamu ve paydaş aynıdır” söylemi kamu ve paydaş karmasına kuşkusuz katkı sağlamıştır. Oysa kamu ve paydaşın aynı şey olmadığı muhakkaktır. Grunig ve Repper (1992)'de paydaş ve kamu arasında ince bir anlam farklılığı olduğunu kabul etmekle beraber iki kavramın farklı şeyler olduğunun altını çizerler. Devam eden tartışma metninde Grunig ve Repper (1992), sorun gelişimini üç aşamada ele aldıkları modellerinde kamu ve paydaş karmaşasına net bir şekilde ayırım koyacak tanımlamayı yapmışlardır. Buna göre:

- *Birinci aşama;* paydaş aşamasıdır. Burada örgütün davranışlarından etkilenen ve davranışlarıyla örgütü etkileyen gruplardan bahsedilir. Halkla ilişkilerin bu noktadaki görevi örgütün çevresel değişkenlerini analiz edebilmek için ortam taramaları gerçekleştirmektir. Böylece paydaşlar ile kurulacak ilişkiler sağlıklı bir altyapıya kavuşur. Uzun süreli ve stabil bir ilişki sağlanır.
- *İkinci aşama;* kamu aşamasıdır. Paydaşların bir konuyu sorun olarak algılamalarıyla ortaya çıkar. Burada kritik bir kavramdan bahsedilir. Konuların “sorun” olarak algılanması kamu evresini ortaya çıkaran değişkendir. Dolayısıyla konular değil, algılanan sorunlar belirleyicidir.
- *Üçüncü aşama;* sorun aşamasıdır. Bu aşama kamuların algıladıkları sorunların etrafında örgütlenmeleri ve sorunu kendi yöntemleri ile çözmeye çalıştıklarında ortaya çıkar. Burada bahsedilen şey eylem gruplarıdır. Eylem grupları ile karşılaşılması kriz dönemlerini tarif etmektedir.

Sonuç olarak paydaş pasiftir ancak, farkındalık kazanan, sorun algısına sahip paydaşlar kamu olurlar. Bir halkla ilişkiler çalışması şayet, kamulara yönelik eylemleri kapsıyorsa reaktif/savunucu bir uygulamadan söz edilebilir. Diğer taraftan paydaşlara yönelen bir halkla ilişkiler çalışması proaktif/fırsat yaratan uygulamaları kapsamaktadır.

2.2 Kamuların Durumsal Kuramı

Halkla ilişkiler çalışmalarında önemli bir yer tutan, J.Grunig (1978, 1982, 1983, 1992, 1997; J.Grunig ve Hunt, 1984)'in kamuların durumsal kuramı halkla ilişkiler içinden geliştirilen ilk kuram olarak tanımlanmaktadır (Zoch ve Collins, 2002). Bir halkla ilişkiler araştırmasında ele alınan sorunların başında, iletişim süreçlerinde paydaşların tutumları ve davranışları arasındaki korelasyonun ne olduğu gelmektedir. Bu soru son derece kritiktir; davranışların nasıl ortaya çıktığını anlamak, gerekirse yeni tutumların ekilmesiyle, geliştirilecek olumlu ilişkilerin stratejilendirilmesi için değerlidir. Kamuların durumsal kuramı bu aşamada devreye girer; paydaşların tutumları ve davranışları arasındaki ilişkiyi tanımlar. Dolayısıyla kuramın art alanında tutum ve davranış arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan psikoloji teorileri bulunmaktadır. Bu araştırmalardan birisi de Allport (1937)'un, insan davranışlarının tamamen tutumlar tarafından yönlendiğini ileri sürdüğü çalışmasıdır.

Allport varsayımını “cimri adam” miti ile örneklendirir: cimri adam pahalı bir restorana gittiğinde menüdeki en ucuz yiyecekleri sipariş eder. Eşinin içtiği içkileri sayar çünkü aklında karşılaşıcağı kabarık hesap vardır. Eğer eşi garson için bir bahşiş bırakırsa büyük bir rahatsızlık hisseder. Yemek boyunca hissettiği şey keyif değil, ıstıraptır değildir (Allport, 1937 akt: Bem ve Allen, 1974). Bu simülasyon bireyin davranışların kaynağını tutumlardan aldığını göstermektedir. Bir sonraki düzeyde farklı durumlarda insanın nasıl davranacağı ya da davranışlarını farklı durumlarda güdüleyen şeyin ne olduğu merak konusudur. Buna cevap vermeyi amaçlayan çapraz durumsal uyumluluk kuramı insan davranışının bir durumdan bir başka duruma transfer ettiği tutumlar tarafından yönlendirildiğini ileri sürer. Bu yaklaşım, insanların tutarlı hareket ettiğini göstermektedir. Allport (1937, akt: Bem ve Allen, 1974)'da bu görüşe katılarak, insanların farklı durumlar altında dahi kaynağını aynı tutumdan alan benzer davranışlar sergilediğini söylemektedir. İletişime açık, girişken bir insan iş ortamında da, arkadaş ortamında da, aile ortamında da girişken ve iletişime açık olur. Böylece insan farklı konularda ve farklı koşullarda dahi tutarlı bir davranış sergilemektedir.

Tutum ve davranış arasındaki ilişkide “tutum davranışı etkiler” yaklaşımı modadır. Ancak davranışın tutumu etkileyip etkilemeyeceği sorusu daha radikal ve iddialıdır. Festinger (1964)'in bilişsel çelişki kuramı tutum ve davranış ilişkisine sıradan olmayan bir açıklama getirmeye çalışarak; birey tutumları ile örtüşmeyen bir davranış gerçekleştirdiğinde iç dünyasında yaşadığı çelişkiyi bastırmak için davranışına uygun tutumlar geliştirir fikrini ileri sürmüştür. Nihayetinde her iki bakış açısında da davranışın tutumla olan ilişkisi incelenmiştir.

Kamuların durumsal kuramı bireyin durumu algılama biçimini ve buna bağlı olarak iletişim tipinin nasıl olacağı üzerine varsayımlar ileri sürmektedir. Bir durumu anlayan, buna bağlı olarak iletişim biçimi geliştiren bir kişi aynı zamanda o duruma yönelik bir tutumu da belirtmiş olur (J.Grunig, 1983). Grunig'in ifade ettiği şey aslında davranışın kaynağını tutumdan aldığı ve aynı zamanda tutumu beslediğidir. Buna ek olarak Grunig, bireysel düzeyde davranışı tayin eden tutumdan farklı olarak, kamuların karar verme ve harekete geçme sürecinde çok daha fazla bir şekilde bilgi aradıklarını ileri sürmektedir. Bu noktada bilişsel çelişki kuramıyla paralellik taşımaktadır gösterir (J.Grunig, 1983, 1997). Fakat burada ince bir anlam farklılığı bulunur; aktif iletişim gösteren insanlar daha fazla organize olurlar; daha fazla tutuma sahiptirler ve daha fazla aktif davranış gösterirler.

Kamuların durumsal kuramının özünde kamuların bilgi arama davranışı ve aktif davranış gösterme iç görüşü bulunur. Kamuların iletişimi nasıl gerçekleştirdikleri, tutumlarını nasıl değiştirdikleri ve davranışlarını nasıl yansıttıklarını tahmin etmek için üç bağımsız değişken kullanır. Bunlar sorun algısı, kısıt algısı ve ilgi derecesidir.

Sorun Algısı: Sorun algısı bağımsız değişkeni Dewey'in faktörlerinden birisidir. Bir durumda bir şeyin eksik olduğu algısıdır. Kişiler böyle bir durumla karşılaştıklarında sorunla yüzleşirler, araştırma yaparlar dolayısıyla bilgi ararlar ve sorun üzerinde düşünürler. Bu açıdan sorun algısı, kişinin nasıl bir sorunla karşılaştığı ve algıladığı ile ilgilidir. Çünkü insan bir sorunu algılamaz ise, o sorunu ortadan kaldırmak için yapılması gereken işler olduğunu düşünmez ise, o sorun üzerinde düşünmezler (J.Grunig ve Hunt, 1984). Sorun algısının ortaya çıkmasıyla iletişim ihtiyacı ortaya çıkar. Sonuç olarak kişilerin sorunu algılayıp algılamadıklarına bakarak, potansiyel ve mevcut iletişim davranışlarına yönelik, bilgi arama düzeylerine yönelik varsayımlar üretilebilir.

Kısıt Algısı: İnsanlar değiştiremeyeceğini düşündükleri sorunlar karşısında, çaresiz hissettiklerinde iletişimlerini baskırlar (J.Grunig ve Hunt, 1984: 151-152). Kısıt algısı, insanların harekete geçme konusunda isteksizlik gösterdikleri, kendilerini sınırladıkları durumları yaratan değişkenleri algıladıklarında ortaya çıkar. Kısıt algısı derecesi farklılıklar gösterebilir. Kısıt derecesi ne kadar yüksek ise insanların kendilerini iletişime kapama durumu o kadar yüksek olmaktadır. Grunig ve Iper (1983: 51)'e göre halkla ilişkiler uygulayıcısı kamulardan davranış değişikliği bekliyorsa kısıt algılarını nasıl ortadan kaldıracakları konusunda yol göstericilik yapmak zorundadır. Çünkü kısıt algısı, bir sorunla karşılaşıldığında davranış değişikliğinin önündeki en büyük engeli oluşturmaktadır.

İlgi Derecesi: Grunig (2000: 313)'e göre bireyin bir soruna karşı gösterdiği ilginin derecesini ifade eder. Bir diğer tanımda bir değişkenin farklı kişiler üzerinde yarattığı farklı ilgi

düzeylerini gösteren şeydir (Lovelock ve Weinberg, 1984: 73). Eğer bireyin sorunla ilgilenme derecesi yüksek ise doğal olarak bilgiyi arama davranışı yoğunlaşır (Hallahan, 1999: 12). Aynı zamanda birey yüksek ilgi derecesi gösteriyorsa, sorunla ilgili mesajlara karşı daha duyarlı olacaktır. Mesajları algılamada ve çözümlemede daha fazla çaba gösterir. Bu açıdan ilgi derecesi, bilgiyi arama ve işleme durumlarında kişinin aktif mi yoksa pasif mi olduğunu açıklayabilmek için kamuların durumsal kuramına eklenmiştir.

Kamuların durumsal kuramı dördüncü bir bağımsız değişkeni de içermektedir. “Referans kriteri” olarak tanımlanan bu değişken yeni bir durumla karşılaşıldığında, bir önceki durumdan yeni duruma transfer olan çözümü ifade etmektedir. Dolayısıyla referans kriteri, bilgi arama ihtiyacını azaltmaktadır. Yapılan araştırmalarda referans kriterinin davranışın ortaya konmasında önemli bir etki sağlamadığı görülmüştür. Bu nedene Grunig tarafından durumsallık kuramından çıkarılmıştır (Aldoory ve Sha, 2009: 341).

Sonuç olarak üç bağımsız değişkene sahip olan kamuların durumsal kuramı, aktif iletişim davranışı ve pasif iletişim davranışı olarak tanımlanan iki bağımlı değişkeni ortaya koymaktadır. Ancak J.Grunig (1992: 137), iletişim sürecinin pasif iletişim davranışının değil, aktif iletişim davranışının bir sonucu olduğunun altını çizmiştir. Modelde sunulan bağımlı-bağımsız değişkenler arasındaki etkileşim kamuların potansiyel iletişim davranışlarına yönelik öngörülerini şekillendirir. Aktif kamular yüksek sorun algısına sahiptir; dolayısıyla düşük kısıt algısı ve yüksek ilgi derecesine sahiptir. Sorunun kaynağına ulaşmak için çaba sarf ederler çünkü daha fazla bilgiye ulaşmak isterler. Genellikle örgütlerin başarısız iletişim yönetimlerinin bir sonucu olarak ortamın aktif bileşenlerine dönüşürler ve eylem grupları yaratırlar. Aktif kamuların eylem gruplarına dönüşmesinde en önemli kriter, örgüt eylemlerinden olumsuz olarak etkilendiklerine inanmalarıdır. Bu durum örgüt ve kamuları arasındaki ilişkileri derinden değiştirecek sonuçları doğurur (Hallahan, 2000).

Uyanmış kamular da aktif kamularda olduğu gibi, yüksek sorun algısına ve yüksek ilgi derecesine sahiptir. Ancak aktif kamularda olduğu gibi harekete geçmezler çünkü yüksek kısıt algılarına sahiptirler. Dolayısıyla birbirleri ile etkileşim kurmazlar; eylem grubuna dönüşme potansiyeli taşımazlar. Ancak yüksek kısıt algıları ortadan kalkar ise, bir diğer ifade ile düşük kısıt algısına dönüşür ise, aktif kamulara dönüşürler. Gizli kamular diğerlerinden farklı olarak düşük sorun algısına sahiptir; konu ile ilgili bir problem olduğunu düşünmezler. Konuya karşı ilgileri ise yok denecek kadar azdır; sınırlı düzeyde ilgi gösterirler. Bu açıdan bir kısıt algısından da söz edilemez. Gizli kamular örgütün faaliyetlerinin sonuçlarından habersizdir ya da ilgisizdir ancak her aktif kamunun bir önceki aşamada gizli kamu olduğu gerçeği göz önüne alındığında, örgüt için taşıdıkları riskli potansiyelleri ortadadır. Belki de bu nedenle

J.Grunig (1992: 400-401), gizli kamuları çoğunlukla halkla ilişkiler kampanyalarının paydaşları olarak ifade etmektedir. Kamuların durumsal kuramı kamu ve paydaş tanımlamalarında ortaya çıkan karmaşayı gidermek açısından büyük önem taşımaktadır. Kuram genel hatlarıyla kamuları spesifik özelliklerine göre tasniflemiş ve konuyla olan etkileşimlerini kriter olarak paydaş gruplarından ayırmıştır.

2.3 Ortam Tipolojileri

Ortam tipolojisi çalışmalarının kaynağında 1972 yılında Duncan'ın “ Characteristics of Organizational Enviroments and Perceived Enviromental Uncertainty” isimli çalışması bulunmaktadır. Çalışma örgütün değişen ortam karakteristiklerini sınıflamayı amaçlamıştır. Karar alım süreçlerinde ortam belirsizliklerinin ve tiplerinin 3 örgütte 12 grup üzerinden yapılan analizle kategorilendiği çalışmada iki temel değişken saptanmıştır. Buna göre “basit ve karmaşık” olarak birinci boyutta değerlendirilen ortam “durağan ve çalkantılı” olarak ikinci boyutta ele alınmıştır. Her boyut değişkeni boyutlar arasında eşleştirilmektedir. Böylece ortaya dört ortam tipolojisi çıkarılmıştır.

Basit-Durağan Ortam: Bu tipolojinin karakteristik özelliği konu ile ilgili tek bir paydaş grubunun bulunmasıdır. “Basit” olmasının kaynağı budur. Konuya ilişkin karar alımlarında analiz edilmesi gereken tek bir paydaş grubu bulunduğu için, kararların farklı paydaş algıları üzerinden tasarlanması gerekmemektedir. Durağanlığı ise sorun algısının ortaya çıkmadığını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile konu mevcuttur, ancak sorun olarak ortaya çıkmamıştır. Dolayısıyla sorun yönetimi paradigması (reaktif halkla ilişkiler) değil, konu yönetimi paradigması (proaktif halkla ilişkiler) söz konusudur. Bu ortam koşullarında halkla ilişkiler çalışmaları savunuculuğu değil, fırsat yaratıcı kararları organize etme hedefindedir.

Karmaşık-Durağan Ortam: Karmaşık durağan ortamın basit durağan ortamdan farkı birden çok paydaş grubunun konuya dahil olmasıdır. Bu durum davranışsal düzeyde bazı risklerin ortaya çıkması ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Konunun farklı paydaşlarının olması, farklı boyutlarda ihtiyaçlara, beklentilere cevap verebilecek kararların alınmasını gerektirmektedir. Halkla ilişkiler uygulamaları proaktif (fırsat yaratıcı) olarak programlansa da, ortamın karmaşık doğası stratejik düzeyde ortam taramalarına dayanan dikkatlice örgütlenmiş kararların üretilmesini gerektirmektedir.

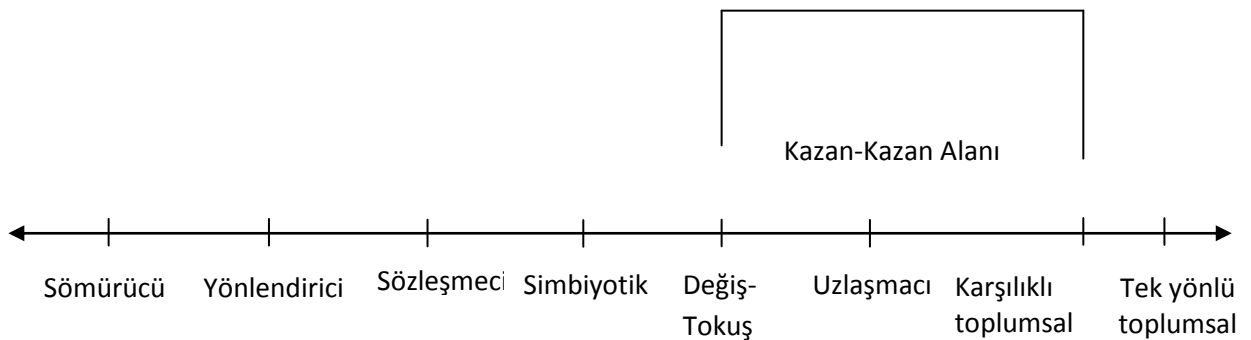
Basit-Çalkantılı Ortam: Basit çalkantılı ortamda sorun algısı tek bir paydaş grubu üzerinden ortaya çıkmıştır; dolayısıyla kriz ortamını ifade eder. Paydaş grubu aktif iletişim davranışı göstermektedir. Kamulaşmış paydaş gruplarının ilgi derecesi yüksektir. Bilgiyi arama davranışı söz konusudur. İlgili paydaş grubu sorunun kaynağına ulaşmak için çaba

göstermektedir. Kurum bu düzeyde eylem grupları ile karşılaşabilir. Reaktif (savunucu) halkla ilişkiler yönetimini gerektirmektedir. Kriz, örgüt üzerinde baskı yaratmakla beraber, ortam taramalarına dayanan uzlaşma stratejileri ile kontrol altına alınabilecek düzeydedir.

Karmaşık-Çalkantılı Ortam: Bir halkla ilişkiler departmanı için karşılaşılacak en zor koşulları ifade eden ortam tipolojisidir. Konu, birden çok paydaş grubunun aktif iletişim davranışı gösterdiği kriz ortamına dönüşmüştür. Bu ortamın ortaya çıkmış olması genellikle bir önceki aşamada kurumun başarısız bir konu yönetimi stratejisi gerçekleştirdiğini gösterir. Kamu olarak ortaya çıkan paydaş grupları kendi aralarında güçlü bir dayanışma göstererek kurumun tüm örgütsel düzeylerinde etkileneceği ve hatta varlığını sürdürülmesinin imkansız hale geleceği bir ortamı yaratırlar. Kolektif eylem gruplarının yarattığı ortam baskısı kurumsal iletişim stratejisini bütünüyle savunucu bir pozisyona yerleştirir.

2.4 İlişki Biçimleri

Örgütlerin paydaşlarıyla kurduğu ilişkiler doğası gereği karmaşıktır, ancak bu karmaşanın içinden ilişkilerin sistematik bir düzende sınıflandırıldığı ilişki biçimleri, çeşitli araştırmacılar tarafından tanımlanmıştır. Bu konuda ilk çalışma Mills ve Clark'ın (1982; 1986; 1994), sosyal psikoloji alanında gerçekleştirdikleri, değiş-tokuş ve toplumsal ilişki biçimlerini tanımladıkları araştırmalarıdır. Bu yol J.Grunig ve diğer araştırmacılara ilham vermiştir. J.Grunig (2000), Mills ve Clark'ın ilişki biçimlerine sömürücü, uzlaşmacı ve özleşmeci ilişki biçimlerini eklemiştir. Bu konu üzerinde katkı sağlayan bir diğer araştırmacı Hung'dır. Hung (2005), özellikle Çin'de faaliyet gösteren örgütlerin ilişkilerini inceleyerek sömürücü, sözleşmeci, yönlendirici, uzlaşmacı ve simbiyotik ilişki biçimlerini ortaya koymuştur.



Şekil 2.2 İlişki Biçimleri Skalası

Kaynak: Hung, 2005: 393-426.

Sömürücü ilişkiden tek yönlü toplumsal ilişkiye doğru dizilendirilmiş ilişki biçimleri aslında sadece örgüt faydasına ve sadece toplum faydasına odaklanan iki kutbun arasında sıralanmıştır. Kazan kazan alanı olarak aktarılan değiş-tokuş ilişkisi, uzlaşmacı ilişki ve karşılıklı toplumsal ilişki biçimleri ise örgüt ile paydaşlarının karşılıklı faydalar sağladığı ilişkileri ifade eder. Kazan kazan alanı aslında örgüt ve paydaşları arasındaki ilişkide dengenin sağlanabileceğini göstermektedir. Sömürücü ilişkilerde örgüt sadece kendi çıkarlarına hizmet eder. Bu kimi zaman karın maksimizasyonu kimi zaman kaynakların şuursuzca tüketimi şeklinde kendisini gösterir. Ortadaki durum tamamen asimetriktir. Diğer yandan tek yönlü toplumsal ilişkiler de asimetriktir. Ancak buradaki tek boyutluluk sadece toplumsal faydayı içermektedir. Özellikle kar amacı gütmeyen örgütlerde bu ilişki biçimleri sıklıkla görülmektedir. Bir örgüt için sürekli olarak aynı ilişki biçiminin kullanıldığını düşünmek yanlış bir yaklaşımdır. Bu ilişkiler konulara özel koşullarda var olur. Farklı bir konu karşısında bir örgüt, farklı bir ilişki biçimini kurgulaya bilir. Burada altı çizilecek husus hangi ilişkinin ortaya çıkacağı konusunda inisiyatifin örgütte olduğudur. Halkla ilişkiler araştırmacılarının üzerinde uzlaştığı konu ise bir örgütün itibar kazanması için tek yönlü olanlara değil, iki yönlü olanlara yatırım yapması gerektiğidir (J.Grunig ve Hunt, 1984; Sungun, 2005; Seltzer, 2005).

2.4.1 Toplumsal İlişkiler

Goffman (1961)'ın ve Clark ve Mills (1982)'in sosyal değişim olarak tanımladıkları kavramın örgüt paydaş ilişkilerine uyarlanmış halidir. Tek yönlü toplumsal ve karşılıklı toplumsal ilişkilerin her ikisini de kapsamaktadır. Öz olarak örgütün paydaşların ihtiyaçlarına karşı fayda sağlayan bir yanıt geliştirmesini ifade eder. Örgüt gerektiği durumlarda kendi faydasından feragat ederek toplum faydasının ortaya çıkmasını sağlar. Bu durum ilk değerlendirmede mümkün görünmese de aslında itibar kazanımları ile örgüte katkı sağlayan süreçlere denk gelmektedir. Diğer taraftan sivil toplum örgütleri gibi olumların varoluş amaçlarına uygun bir yapıdır. Aslında bu ilişki biçimi de asimetriktir. Sadece tek yönlü toplumsal ilişkiler bu açıdan kurulması en zor ilişki biçimi olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan iki yönlü toplumsal ilişkilerde taraflar birbirinin ihtiyaçlarına samimiyetle ilgi gösterirler ve kendilerinden bazı tavizler vererek sorunu çözmek için çaba sarf ederler. Bu açıdan belki de idealize edilmesi gereken ilişki biçimlerinden en önemlisi olarak iki yönlü toplumsal ilişkiler gösterilmelidir.

Clark ve Mills (1993: 685) toplumsal ilişkilerde karşılıklı değişim güdüsünden çok bağımlılık durumunun etkisi olduğunu arkadaş ve çocuk metaforu üzerinden aktarırlar. Buna

göre bir kişinin en yakın arkadaşıyla kurduğu ilişki normal bir arkadaşı ile kurduğu ilişkiden daha güçlüdür ancak, çocuğu ile kurduğu ilişki ise en yakın arkadaşı ile kurduğu ilişkiden daha güçlüdür. Sonuç olarak ilişkilerin güçlü olmasını sağlayan motivasyon bağımlılık durumudur.

2.4.2 Uzlaşmacı İlişkiler

Uzlaşmacı ilişkilerde bir tarafın diğer tarafa söz hakkı tanınması esastır (Benett, 2001: 89). her iki tarafında daha fazla fayda sağlamak için varsayımları vardır. Bazıları haklı gerekçelere bazıları ise haksız bir zemine dayanabilen bu varsayımların gerçeklikte ne karşılık bulacağı karşılıklı anlayış ve işbirliği sonucunda biçim kazanır. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi için o konuyla ilgili paydaşların ne beklediği ve neye ihtiyaç duyduğu konusunda göstereceği uzlaşmacı yaklaşımı ifade etmektedir. Dolayısıyla iki taraf içinde bazı tavizler vererek bir kazanım söz konusu olur ki bu durum kazan-kazan alanına işaret etmektedir.

Uzlaşmacı ilişkiler gerçek anlamda müzakere ve etkileşime dayanmaktadır. Dolayısıyla ikna çalışmaları bu ilişki için anlamlı bir alanı teşkil etmektedir. Bu ilişki biçimi için kazanım tek başına bir şey ifade etmez; ancak uzlaşma ile elde edilen kazanım anlamlıdır. Zaten bir uzlaşma yok ise elde edilen kazanım başka bir tip ilişkiye işaret etmektedir.

2.4.3 Değiş-Tokuş İlişkileri

Değiş-tokuş ilişkileri maddi değerler üzerinden gerçekleştirilen karşılıklı değişimden fazlasını ifade etmektedir. Dolayısıyla değiş tokuş ilişkileri söz konusu olduğunda sadece ekonomi temelli bir değişim ilişkisinin olduğu düşünülmemelidir. İki tarafın değiş-tokuş ilişkisi kurabilmesi için aktif bir etkileşim durumunun gerçekleşmesi gerekmektedir. Bir sonraki aşamada değiş-tokuş ilişkisinden sonra her iki tarafın özelleştirilmiş faydalar sağlayacağı değerlendirilir. Değiş-tokuş ilişkileri genellikle sürdürülebilir bir ilişki biçimidir. Çünkü taraflar karşılıklı bir güven duygusu içinde olurlar. Aynı zamanda birbirlerine karşı olumlu tutum geliştirirler.

Değiş-tokuş ilişkisinin altındaki felsefe bir tarafın karşı tarafa fayda sağlayacağı çıktıları gönüllü olarak üretmesidir. Böylece karşı taraf da, bir sonraki aşamada, diğer tarafa fayda sağlayan çıktıyı üretir. Dolayısıyla değiş-tokuş ilişkilerinin özü fayda elde etmek için fayda sağlamak düşüncesidir. Daha çok paydaş değil, “hedef kitle” mantığına yönelen örgütsel uygulamalar için uygun bir ilişki biçimidir. Buna örnek olarak pazarlama, reklam gibi örgütsel enstrümanlar gösterilebilir. Paydaş düşüncesini merkeze alan halkla ilişkiler

uygulamalarının bu açıdan daha çok toplumsal ilişkilerin yerleşmesine yönelmesi daha doğrudur (Hung, 2002: 44).

2.4.4 Simbiyotik İlişkiler

Örgütler ortamlarında hayatta kalmak için ortak ilgileri paylaştıkları kamularıyla birlikte çalışırlar. Simbiyotik ilişkilerde bir taraf diğer tarafın ihtiyaçları ya da ilişkiden beklentileri ile doğrudan ilgilenmez ya da dinlemeyi ve yanıt vermeyi bir yükümlülük olarak görmez. Ama taraflar bir arada varolabilmek için birbirlerinin ihtiyaçlarını anlarlar. Dolayısıyla simbiyotik ilişki biçimi, bazen örgütün farklı departmanlarında ya da üyeleri ile ilişkilerini tanımladığı gibi bazen de birlikte hareket ettiği gruplarla ilişkilerini tanımlar.

Simbiyotik ilişkiler karşılıklı etkileşimi yok sayması bakımından açık sistemli örgütlerin sürekli ilişkilerini açıklamayı zorlaştırır. Tarafların birbirlerinden beklentilerinin oluşmaması karşılıklı fayda için de bir yol açmaz. Bu durum, hem kamuların hem de örgütlerin yanyana oldukları fakat temas etmedikleri bir durumu açıklar. Taraflar için sadece ilişkideki ihtiyaçların bilinmesine yönelik bir kavrayış vardır. Ancak bu da herhangi bir karşılık vermeyi zorunlu kılmaz. Bu yönüyle simbiyotik ilişkiler ne asimetrik ne de simetrik ilişkileri anlatır, aslolan hiç bir fayda ya da zarar görmeden varolabilmektir.

2.4.5 Sözleşmeci İlişkiler

Adından da anlaşılacağı gibi sözleşmeci ilişkilerde tarafları sınırlayan yükümlülükler çoğu zaman bir sözleşmeye tabidir. Ancak sözleşmeci ilişki, taraflar arasında bir uzlaşma olduğu anlamına gelmemektedir. Sözleşmenin bir uzlaşma sonucunda ya da iki tarafında faydasına yönelik olmaması mümkündür. Sözleşmeci ilişkilerde genellikle bir tarafın belirgin bir şekilde baskın olması sonucu ortaya çıkar. Baskın tarafın koşullarını karşı tarafa kabul ettirmesi dengesizliği yaratır ve ilişki biçimi kazan-kazan alanında uzaklaşır.

Genel değerlendirmede bir tarafın baskın olduğu ilişki biçimi olsa da örneğin yönlendirici ilişkilere göre daha fazla iki yönlü olduğu değerlendirilir. Çünkü nihayetinde karşılıklı kabul edilen bir kurallar manifestosu bulunur ve örgütsel çıktılar ya da davranışlar bu kurallar içinde gerçekleşmek durumundadır. Sonuç olarak karşı tarafın kabul etmediği bir ve bunun formel biçimde betimlenmediği bir eylem sözleşmeci ilişkilerde yer almaz.

2.4.6 Yönlendirici İlişkiler

Yönlendirici ilişkilerde bir taraf diğerinin ne istediğinden haberdardır ancak ilişkiyi kendi denetiminde ve istekleri doğrultusunda iknaya dayalı olarak kontrol eder. Huang (2005) da bu tip ilişkilerin simetrik gibi görünen fakat aslında asimetrik olan yaklaşımların taraflardan

birinin istekleri için kullanıldığından söz eder. İlişkinin simetriye benzeyen yanı, bir tarafın diğerinin istek ve beklentilerini öğrenmek için giriştiği çabadır. Ancak söz konusu örgütler olunca bu öğrenme çabasına ihtiyatlı yaklaşmak gerekir. O halde örgütler özleri gereği yönlendirici ilişkilere eğilimli midir? Sorusu doğru bir soru olabilir. Nitekim bu sorunun yanıtlamak halkla ilişkilerin de örgüt adına ne yaptığını açıklamak anlamına da gelebilir.

Kar amaçları örgütlerin politikalarında ve kararlarında pür bir kamu yararı gözetmesini mümkün kılmayan en önemli nedendir. Örgütler hedeflerine ulaşmak için politikalarını gerçekleştirmek ister, karşılarındaki kamular da örgütün her politikasını ve kararını onaylamaz. Kamular ve örgütler arasındaki bu çelişki, örgütlerin meşruiyeti sağlamak adına ikna yöntemlerine başvurmasının nedeni olabilir. Elbette örgütlerin bu mücadelede başvurabileceği ne kadar iyi niyet içerdiği tartışmalı bu yöntemler için en etkili araçlarsa halkla ilişkilerin elindedir. Neticede yönlendirici ilişkilerin tetikçisi halkla ilişkiler gibi görünmektedir. Bu halkla ilişkilerin imge simsarları, propagandacılar, manüplatör ve daha pek çok kötü şöhretli adlarla anılmasına da yol açmıştır.

Yine de yönlendirici ilişkiler örgüte ilişkilerde kısa süreli kazançlar sağlayabilir. Ancak sürekli olarak tek bir tarafın ilişkiye hakim olması ilişkide kutuplaşma yaratabilir. Bu kutuplaşma çözülemez ise kamularla örgüt arasındaki ilişki de aşınır.

2.4.7 Sömürücü İlişki

Sadece örgüt faydasına temel kriter alan ilişki biçimidir. Sömürücü ilişkiyle örgüt, paydaşlarından her koşulda tek taraflı ve aşırılaştırılmış bir fayda sağlar ve paydaşlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirmeyi önemsemez. Örgüt politikalarında da bu durum açıkça görülür. Sömürücü ilişkide “sömürme” durumu ikna üzerinden işlememektedir. Çoğunlukla bir tarafın (paydaşların) bilgisi dışında gerçekleşir; ancak bazı durumlarda gizleme, saklama durumu söz konusu olur; özellikle yasal yaptırımlarla yüzleşmek istemeyen örgütlerde bilgi saklama durumu görülebilir. Bazı durumlarda ise sömürülen tarafın sömüren tarafın gücünü çaresizce kabul etmesi ile ortaya çıkan boş vermişlik halinin bir sonucudur.

Günümüz toplumlarında bilgiye ulaşma hızı ve bilgiyi talep etme durumu oldukça güçlüdür. Bu nedenle sömürücü ilişkinin ortaya çıkma koşulları daralma içindedir. Ancak günümüzde dahi özellikle tekel olan örgütler için paydaşlarla sömürücü ilişki kurabilecekleri ortam koşulları genellikle kendiliğinden oluşmaktadır. Çünkü paydaşların örgütle ilişki kurmamak gibi bir tercihlerinin olmaması bu ilişkinin inşasını kolaylaştırmaktadır. Burada asıl konu kar amacı taşıyan örgütlerin bütün politikalarını karlarını yükseltmeye odaklandırmasıdır. Sömürücü ilişkinin altındaki dinamik bu düşüncedir. Bu son derece güçlü

bir istektir ve örgüt açısından değerlendirildiğinde meşru karşılanabilir. Ancak etik kavramı ile çelişkili uygulamalar ortaya çıktığında sorun başlar. Etik dışı uygulamalar ise genellikle topluma zarar veren çıktıları içerir. Bir tarafın zarar gördüğü diğer tarafın ise bu zarara rağmen fayda sağladığı ve bu ilişkiyi isteyerek yeniden ürettiği ilişki de sömürücü ilişki olarak ortaya çıkar.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLERİ BİÇİMLENDİREN TOPLUMSAL DEĞİŞİM SÜREÇLERİ

Sosyal çevreleri içinde varlık bulan insanların tutumları, duyguları, istekleri, değer yargıları ve inançları sosyal hayat alanlarında meydana gelen sosyal olayların neticelerinden etkilenir. H. Spencer, A. Comte, E. Durkheim ve hatta K. Marks gibi bazı sosyal bilimciler toplumun büyük etkiler yaratan birtakım olayların sonunda eksen kayması yaşadığını ifade ederler. H. Spencer (1830-1903)'e göre toplumlar sürekli bir değişim içerisinde. Müdahale edilmediği sürece değişim, toplumu ileriye götürecektir. Büyük etkiler ortaya çıkaran toplumsal olaylar nihai değişime yükselen merdivenlere benzer (Ritzer, 1983: 223). A.Comte (1789-1856), biyolojiyi sosyolojiyi hazırlayan bilim olarak kabul eder. Ona göre evrim süreci içinde toplum sırasıyla teolojik, metafizik aşamalardan geçecek, pozitivist aşamaya ulaşacaktır (Timasheff, 1967: 125). E.Durkheim (2006), sanayileşmeyle birlikte toplumsal yoğunlaşmanın yaşanacağını değişen toplumsal yaşamın organik toplumu ortaya çıkacağını ileri sürer. Marks (1990) ise toplumsal değişim üzerine temellenen devrim felsefesini, sınıf mücadeleleri tarihi içinde, kapitalistten komünizme doğru evrimleşen toplum düzeni olarak ele alır. Düşünürlerin sosyobiyolojik olarak tarif edilebilecek değerlendirmeleri öz olarak, insanın biyolojik olduğu ölçüde, hatta beklide daha fazla, sosyolojik bir varlık olmasına dayanır. Toplumlara değiştiren sosyal olayların sistematik olarak incelenmesi insanı ve ona ait olan ilişkilerini anlamada kritik öneme sahip verileri sağlar.

Halkla ilişkiler de insana dair diğer her şey gibi toplumsal değişim süreçlerinden üzerine düşeni fazlasıyla almıştır. Halkla ilişkileri anlamak girişiminde, halkla ilişkilerin tarihi boyunca yaşadığı değişimi, toplumsal olaylardan ve toplumsal olayların ortaya çıkardığı algısal değişimlerden soyutlayarak ele almak eksik bir analiz ortaya çıkarır. Bu nedenle toplum tarihinin sosyal hayata etki ettiği kadar aynı zamanda halkla ilişkilere de etki ettiği toplumsal olayları kategorilendirmek ve halkla ilişkiler üzerinde nasıl bir değişim yarattığını yorumlamak son derece önem taşır. Bu girişimin başlangıç noktası ise sanayi devrimi sonrası toplum olarak kabul edilmiştir. Halkla ilişkilerin tarihsel kökenlerini arayan çalışmaların çok az bir kısmında her ne kadar sanayi devrimi öncesi örnekler aktarılsa da, belirli bir sistematığa bağlı olarak, planlı işleyen uygulamaları ancak sanayi devrimi sonrasında görmek mümkündür. Bu nedenle halkla ilişkileri yönlendiren toplumsal değişim süreçleri Yirminci Yüzyıl dünyasından başlayarak kategorize edilmiştir.

3.1 Yirminci Yüzyıl Dünyası

On dokuzuncu yüzyılda Avrupa’da büyük ölçüde siyasal, kültürel ve ekonomik başarının hüküm sürdüğü bir dönem yaşandı. Yüzyıl kapanırken Avrupa dünyaya egemen oldu. Ancak 1789 Fransız devriminin harekete geçirdiği dinamikler henüz tam olarak anlaşılamamıştı. İhtilalin ardından Avrupa kıtasında “büyük güçlere” (Britanya, Fransa, Almanya, Avusturya-Macaristan, Rusya, Osmanlı) karşı ideolojik bir gerilim birikmesi yaşanıyordu. Bu durumun ortaya çıkmasında ihtilalin yanı sıra okur-yazarlık oranının artması da büyük oranda etkili oldu. Yükselen milliyetçilik akımları ile birlikte Osmanlı İmparatorluğu’nun Balkanlar’da çöküşü, Balkanlarda kurulacak yeni düzenin nasıl olacağı konusunda Sırp larla Rusları karşı karşıya getirdi. Sırp lar Slavları kendi çatıları altında birleştirme arzusu duyarken Ruslar kendilerini Slavların doğal lideri olarak görüyordu. Diğer taraftan Avusturya-Macaristan İmparatorluğu sorun çıkaran milliyetçilerin Habsburg hanedanı altında yaşamasını sağlayacak araçlardan ve bu zayıflıktan yararlanmak isteyen Sırbistan, Rusya, Romanya, Yunanistan ve İtalya’yı caydıracak askeri güçten yoksundu. Fransa ve Britanya ise Almanya’nın askeri ve ekonomik anlamda yükselen gücünü fark ederek 1904 yılına kadar sömürgeleri konusunda giriştikleri mücadeleleri bırakıp ittifak içine girdi. Almanya ise İngiltere ve Fransa’yı endişelendirecek şekilde, nüfuz gücünü arttırarak Avrupa’da yayılmacı bir politika izliyordu (Roberts, 2003: 167-180). Avrupa devletleri karmaşık çıkarları arasında farklı itilaflar ve ittifaklar arasında çelişkiler yaşamalarına rağmen var olan statünün korunması için uyumu güvence altına alacak hususlarda şaşırtıcı bir şekilde işbirliği içindeydiler. 1877 Osmanlı-Rus savaşında barış görüşmelerinde Rusya’yı Osmanlı karşısında daha ılımlı olmaya zorlamaları, 1884-85 Berlin Konferansı’nda Afrika’nın büyük güçler arasında nasıl bölüşüleceğinin kurallara bağlanması gibi girişimler mevcut statüyü korumak amacından fazlası değildi. Ancak değişimin fitili çoktan ateşlenmişti.

Toplumsal alanda ise, 1900’lere gelindiğinde, Avrupa’da ortaya çıkan en dikkate değer gelişme modernleşmenin hızıydı. Fransız Devrimi ve endüstrileşmenin bir sonucu olarak rasyonellik, laiklik, kentleşme ve bilimde devrim öne çıktı. Dar bir yöneten gurubunun elinde bulunan siyasi ve ekonomik hayat daha geniş kitlelere açıldı. İnsanlar kırsal alanlardan ayrılıp büyük şehirlere yerleşti, tarım önceliğini yitirdi yerini sanayi toplumuna bıraktı. Durkheim (2006) sanayileşmeyle birlikte geleneksel toplum modern topluma dönüştüğü “toplumsal yoğunlaşma” döneminin ortaya çıktığını ifade eder. Toplumsal yoğunlaşmayla geniş alanlarda yaygın yaşam tarzından farklı olarak toplum, büyük şehirlerde bir arada yaşamaya başladı. Modern toplumların aksine geleneksel toplumların tarıma dayanan ekonomisinde, birey geniş tarım arazilerine ihtiyaç duyarken, yoğunlaşmış sanayi

toplumlarında bireyin ihtiyacı, fabrikalara, iş yerlerine yakın oturmaktı. Böylece insanlar arasındaki fiziki mesafeler azaldı. Ayrıca ekonomik yoğunluğun içinde yaşamak, insanlara ihtiyaçlarına daha kolay ulaşma olanağını veriyordu. Ortaya çıkan toplumsal yoğunluk, toplumu birbirinden ayıran boşlukları doldurmuş, bireyleri çevreleri ile çok daha yüksek derecede iletişim ve etkileşim kuran varlıklar haline getirmiştir. Bu koşullarda ticari ilişkilerde de büyük bir artış yaşandı. 19. Yüzyıl boyunca uluslar arası ticaretin değeri dünya üretiminin 1/13'ü iken 20. Yüzyılda 1/3'üne ulaştı.

Modernleşme, eski kurumların, geleneksel yaşamın, kültürel ve ekonomik kalıpların sorgulanmasına ve değişmesine yol açtı. Halk siyasal alanda, parlamentolar, siyasi partiler, baskı grupları ve basın yolu ile varlık göstermeye, etki yaratmaya başladı ki bu durum modern anlamda kamuoyu kavramının akademik araştırmalarda ideoloji, iletişim ve kültür çalışmalarında sık sık yer bulmasına neden oldu. Buna karşılık seçkinler sınıfı mevcut statükonun devamı için çaba gösteriyor ancak, sesi yükselen çoğunluğun genişlemesi artarak devam ediyordu. Mevcut siyasal gerilimin arkasında çok daha büyük entelektüel bir hesaplaşma vardı. Nietzsche, Tanrı'nın öldüğünü ilan etmişti. Darwin, yaratılışın bir efsane olduğunu ifade ederek evrim teorisi öne sürmüştü. Freud, bilinçaltını keşfetmiş, insanın içinde var olan hayvani dürtüleri açığa çıkarmıştı. Einstein ise zaman ve uzay kavramlarına ilişkin geleneksel anlayışı tümüyle yok etmişti. Karmaşa, belirsizlik ve medeniyetin yok oluşa doğru sürüklendiği düşüncesi güzel sanatlarda kendisine yer buluyordu. Geleneksel toplum tüm kurumları ile sorgulanıyordu. Diğer taraftan teknolojik ilerleme sadece endüstriyel alanda değil aynı zamanda askeri alanda da kendisini göstermiş, savaş makinelerinin yıkım gücü büyük bir artış göstermişti. Ulaşım teknolojilerindeki iyileşme, kitleleri (özellikle askeri güçleri) bir yerden başka bir yere kısa sürede nakledilmesi olanağını yaratmıştı. Savaş planları, silahlanma yarışı dış ve iç politikaların biçimini bütünüyle değiştirdi. İşbirliği ve dayanışma içgüdüleri yerini şüphecilik ve korumacılığa bıraktı. Yöneticilerin ve toplumun kafası karıştı; mevcut devletler sisteminin daha ne kadar "büyük güçlere" güvenlik, statü, nüfuz ve ayakta kalma imkanı sağlayacağı sorusu hoşnutsuzluk ve tedirginlik yaratıyordu.

Modernleşme 20. yüzyıl Avrupa'sında radikal değişiklikler yaratmış olmasına rağmen, Birinci Dünya Savaşı dönemini incelerken ihtiyatla yaklaşılması gereken bir kavramdır. Çünkü modernleşme düz bir çizgi olarak ilerlemez. Bağımsız bir güç değildir. Modernleşme dinamiklerinin harekete geçmesine rağmen o dönemde Avrupa nüfusunun büyük bir çoğunluğu hala kırsalda yaşıyordu. Eski uygulamalar ile modern uygulamaları yan yana hatta bir arada görmek mümkündü. Örneğin ordular bir yerden bir yere tren yolu ile naklediliyordu ancak, tren yolu bittiğinde varmak istediklere yere yürüyerek devam ediyorlardı. Bu durum

kültürel alan için de geçerliydi. Eski ve yeni kültür kalıplarını ve davranışlarını bir arada görmek mümkündü. Nihayetinde savaş başladığında kısa süre içinde Avrupa ekonomisi hızlı bir çöküş içerisine girdi. Savaşın getirdiği ekonomik külfet o güne kadar yapılan birikimin çok ötesindeydi. Örneğin savaşın başında Fransa'nın sahip olduğu top mühimmatı sayısı beş milyondur. İki yıl sonra Fransa, Almanya'ya her ay bu sayıda top atışı yapıyordu. 1918 yılında ise bu sayı on milyona ulaştı. Savaş ekonomisi ile, bütün dünyada ortaya daha önce görülmemiş boyutta bir maliyet çıktı. Bu nedenle ekonomiler bütünüyle devlet müdahalesi karşı karşıya kaldı. Cephane, ulaşım, ekmek, vergi ve iletişimin verimli bir şekilde kullanılması için bakanlıklar oluşturuldu. Ekonomik çöküş toplumsal huzurlukları üzerinde çarpan etkisi yarattı.

3.1.1 Avrupa'da Propaganda

Birinci Dünya Savaşı'nda Avrupa'da Büyük Britanya, Almanya ve Fransa daha önce önemi anlaşılamayan, modernleşme ve teknolojik ilerlemeye uyarlanmış, sadece halkla ilişkiler tarihini değil, bütün bir dünya tarihinde radikal etkiler yaratacak yeni bir savaş silahını sahaya sürdü. Marquis (1978)'in ifadesi ile sözden mermileri olan bu dehşete düşürücü savaş makinesinin adı propagandaydı. Savaşın öncesinde hiçbir devletin belirli bir merkezden sistematik olarak yönetilen propaganda yapılması bulunmuyordu (Avşar, 2004: 32). Avrupa devletlerinin propaganda çalışmalarını örgütlemesi propagandanın ortaya çıkan önemi ile savaş devam ederken gerçekleşti (Berkes, 1942: 66). Savaşan devletler, propaganda ile kamuoyunu kontrol etmeyi amaçlıyorlardı. “Düşman” ile ilgili olarak nefret duygusunu ortaya çıkarmak, müttefiklerin ve kendi kamuoyunun moral kondisyonunu üst seviyede tutmak, milliyetçilik akımının da etkisi ile “düşman” içindeki etnik unsurları tahrik etmek, ayaklandırmak, işgal edilen bölgelerdeki halkı kendi yanına çekmek ve kendi haklılığı kabul ettirmek, düşman unsurları birbirine düşürmek, inancını kırmak propagandanın amaçları arasındaydı (Oskay, 1992: 63-64). Ünlü Alman Generali Ludendorf Birinci Dünya Savaşındaki propaganda çalışmaları için şu ifadeyi kullanmıştır: “*Bugün kelimeler muhabere etmektedir ve etkili kelimeler savaş kazanmaktadır, yanlış kelimeler ise yenilmektedir.*” (akt: Avşar, 2004: 182). Aslında propagandanın önemini diğerlerinden daha önce keşfeden ülke Büyük Britanya'ydı. Büyük Britanya henüz 1914 yılında Wellington House olarak tanınan basın bürosunu açtı. 1916 yılında ise Dışişleri Bakanlığı'na bağlı bir Enformasyon Dairesi oluşturuldu. Propaganda üretiminde gazetecilerden, tanınmış yazarlardan, bilim adamlarından, istihbarat çalışanlarından ve siyasetçilerden oluşan gruplar kullanıldı. Böylece tek bir merkezden yürütülen propaganda faaliyetleri sistematik bir kimlik kazandı. General

Ludendorf ve Hindenburg savaş sonunda yaptıkları açıklamada Alman yenilgisinin nedenini İngiliz propagandasına bağladılar. Ludendorf İngiliz propagandasının yarattığı etkiyi şöyle açıklamıştır: *“Adeta yılanın karşısındaki tavşan gibi hipnotize olmuştuk. İngiliz propagandasının büyüklüğü ve kurnazlığı ile tarafsız ülkelerde ahlaki bir abluka ile karşılaştık.”* (Marqius, 1978: 468-493). Birinci Dünya Savaşı yıllarında kamuoyu oluşturma siyasi faydaları net bir şekilde ortadaydı. Propaganda çalışmaları sistematikti. Ancak hiçbir propaganda pratiği kuramsal altyapıya sahip değildi. Avrupa’da propaganda, doğaçlama ve el yordamıyla işleyen bir kamuoyu oluşturma mekanizmasının enstrümanından fazlası değildi. ABD’de ise propaganda daha farklı bir yol izliyordu.

3.1.2 Birinci Dünya Savaşı; “ABD’nin Görünüşü”

1775-1783 yılları arasında 13 İngiliz kolonisinin Büyük Britanya’ya karşı başlattıkları bağımsızlık savaşı ile başlayan Amerikan Devrimi, 1776 Amerikan Bağımsızlık Bildirgesi ile insan ve yurttaş haklarının evrenselliği üzerine inşa edilmiştir. Kaynağını bu paradigmadan alan Amerikan yapılanması bireysel mutluluk vaad eden kurumların tesis edilmesine yönelmiştir (Diner, 2009: 23). Bu doktrinin neticesinde 20. Yüzyıl ve hemen öncesinde Amerika Birleşik Devletleri tüm kurumlarıyla, Avrupa devletlerinden farklı olarak, refah toplumunu betimliyordu. Henüz 18. Yüzyıl’da ABD dünyanın en zengin ülkeleri arasındaydı. 20. Yüzyıl’da ise Büyük Britanya’daki üst sınıf dahi ABD’deki standart hayat kalitesine ulaşamıyordu. İki yüzyıl içinde ABD nüfusu yirmi kattan fazla artmıştı. İç savaşın yarattığı krizin aşılması anayasanın ve demokratik kurumların tüm iç sorunları barışçıl bir şekilde çözebileceğini kanıtlamıştı. Çoğunluğu gençlerden oluşan halkın morali çok yüksekti (Roberts, 2003: 74). Toplumun sağlık, uzun ömür standartları, ekonomik refah ve eğitim seviyeleri Avrupa toplumundan ötedeydi. Anakaranın siyasi örgütlenmesi tamamlanmıştı. Henüz 19. yüzyıl sona ermeden bazı eyaletlerde kadınlar yerel yönetim seçimlerine katılmışlardı. Bu olağan üstü ekonomik ve kültürel zenginlik ABD’yi 20. Yüzyıl dünyasının bir numaralı ekonomisi haline getirdi. Buna karşılık ABD dünya siyasetinde etkili bir aktör değildi. O dönemde ABD’nin siyasi gücü Karayip Adaları ve Pasifik’in belirli bölümlerine kadar ancak uzanabilmişti (Chomsky, 1997: 1-3). Aslında ironik olarak, ABD’nin 19. ve 20. Yüzyıl boyunca ekonomik ve siyasi gücünü arttırması, ABD hegemonyasının ancak pasifik ile sınırlı kalmasıyla doğrudan ilişkilidir. Nüfuz bölgesinde büyük güçlerle iktidar mücadelesine girmek zorunda kalmayan ABD yükselişi, doğal olarak olgunlaşma döneminde büyük bir tehdit ile karşı karşıya kalmamıştı. O dönemde ABD’nin üstlerinin oluşturduğu ilişki ağı ve toprak kazanımları arasında Filipinler, Hawaii, Samoa, Guam ve Midway

bulunuyordu. 20. Yüzyılın hemen başında olağanın dışına çıkan ABD etki alanını Çin'e taşımak istediğinde, önceki deneyimlerinden farklı olarak, Britanya, Almanya, Fransa, Japonya ve Rusya'nın dahil olduğu büyük bir muhalefet ile karşılaştı. Avrupa savaşın çılgınlığına doğru ilerlerken ABD dünyanın kendilerine ait bölgesinde güçlü, güvenli ve zengindi. Bu pozisyonunu bozmaya hiç niyeti yoktu (Best vd., 2006: 136). Çin ile ilgili stratejik planlarını ertelleyip, büyük güçler ile karşı karşıya kalma riskinden kurtuldu. Böylece yükselişini sürdürdü.

Amerikan politikasının şahin yüzü olarak bilinen cumhuriyetçi Theodore Roosevelt ABD'nin pasifik boyunca yayılmacı politikasının baş mimarıydı. Ancak Roosevelt 1913 başkanlık seçimlerinde demokrat Woodrow Wilson'a yenildi. Wilson, 20. Yüzyıl boyunca Avrupa'yı hatta dünyanın büyük bir kesimini etkisi altına alacak misyoner ve ahlakçı Amerikan söyleminin sembolüydü. Wilson iç politikada, Roosevelt'in "Yeni Milliyetçilik" programına tezat olan "Yeni Özgürlük" programını uygulamaya koydu. Yeni özgürlük programı iç sorunları çözmeyi amaçlıyor, düşük gümrük vergileri tarifeleri uyguluyor, özel ayrımcılığa son veriyor ve güçlü eyalet haklarına dayanan bir anlayışı öne çıkarıyordu. Wilson Ekim 1913'teki konuşmasında yönetim anlayışını şu şekilde özetledi (Best vd., 2006: 136-137):

"Birleşik Devletler'in kendini adayacağı hedef, sahip olduğu toprakları onurlu ve faydalı şekilde kullanmayı bildiğini göstermektir. Maddi çıkarların hiçbir açıdan insan özgürlüğü ve ulusal fırsatlardan üstün tutulmaması dostluğun en önemli görevlerinden birisidir."

Devletler tarihi söylemlerin ve uygulamaların birbiriyle örtüşmediği vakalar ile doludur. Başkan Wilson'un ilkesel duruşu insan özgürlüklerini merkeze koysa da uygulamalarında çelişkiler görmek mümkündür. Ancak bu çelişkiler, ileride detaylıca ele alınacağı üzere, Dünya tarihinin ve buna bağlı olarak iletişim ve halkla ilişkiler tarihinin kırılma noktalarını oluşturan sonuçları doğurmuştur. Amerikan demokrasisinin Wilson önderliğinde uluslar arası platformda nasıl çalışacağı 1911 Meksika krizinde ipuçlarını gösterdi. Meksika 1911 yılında Porfirino Diaz diktatörlüğünün devrilmesiyle başlayan devrimin sancıları içindeydi. Yeni Başkan Francisco Madero demokrasi ve insan özgürlüğüne inanan Wilson yanlısı bir siyasetçiydi. Ancak öldürüldü ve yerine geçen Victoriano Huerta tıpkı Diaz gibi askeri kökenli bir diktatördü. Huerta çok geçmeden Wilson'un hedefi haline geldi. ABD "iyi yönetim" adına Meksika'ya askeri müdahalede bulundu. Müdahale 1917 yılına kadar sürdü (Best vd., 2006: 138). Böylece Meksika ABD'nin demokrasi ihraç ettiği ilk ülke olarak tarihteki yerini aldı. ABD'nin özgürlükçü ve her türlü dayatmadan uzak durmayı ilke edinen demokratik anlayışını, askeri dayatmalarla çevre ülkelere ithal etmesi bir ironi olarak karşımıza çıkar.

3.1.3 Savaşın Başlaması ve ABD’de Stratejik Propaganda

Büyük devletlerinin çalkantılı pozisyonları ile gerilen Avrupa siyaseti, 1914 yılında Avusturya tahtının veliahdı Arşidük Franz Ferdinand’ın bir Sırp milliyetçisi tarafından Saraybosna’da öldürülmesi ile Birinci Dünya Savaşı ile yüzleşti. Tüm siyasi çalkantıları içinde, Birinci Dünya Savaşı’nın fitilin ateşlenmesinin ardından pek çok Avrupa başkentinin büyük bir istekle savaş ilan etmesi şaşırtıcı bir gerçektir. Devlet yöneticilerine yönelik tüm eleştiriler, seferberliklerle, cepheye yapılan asker sevkiyatlarıyla, meydanlarda toplanan kalabalığın tezahüratları arasında yok olmuştu ((Roberts, 2003: 227). Tüm Avrupa toplumu, bütün sınıflarıyla Winston Churchill’in de ifade ettiği gibi “bu tuhaf hava” ya kapılmıştı (Churchill, 1923: 188).

Birinci dünya savaşında ilişkin hemen her siyasal tarih araştırmasında savaşın sonu ile birlikte Avrupa’nın ekonomik ve siyasi gücünü yitirdiği tespiti yapılır. Bu tespit doğrudur. Savaşın ardından Avrupa’nın ekonomik-siyasi etki gücü yok olmuş ABD’nin altın çağı başlamıştır. Bunda en büyük etmenlerden biri Birinci Dünya Savaşı boyunca değişen ticaret ilişkilerinin, öngörülmemiş bir şekilde ABD’ye yaramasıdır. Savaş boyunca Avrupa’nın imalathaneleri, fabrikaları, madenleri, tüm üretim tesisleri daha önce görülmemiş yoğunlukta bir faaliyet içindeydi. ABD ve Japonya’da da üretim faaliyetleri tıpkı Avrupa’da olduğu gibi büyük bir hız kazanmıştı. Ancak Britanya donanmasının üstünlüğü ittifak devletlerinin (Almanya, Avusturya-Macaristan, Osmanlı İmparatorluğu) ABD ve Japonya üretimine ulaşmasını engelliyordu. Böylece savaşla birlikte Dünya ticaret sisteminde büyük sapmalar ortaya çıktı. Fransa ve Britanya’nın ihracatı yarı yarıya düştü. Almanların denizaşırı ülkelere ihracatı tamamen durdu. İtilaf devletleri (İngiltere, Fransa, Rusya) ihtiyaçlarını karşılamak için Atlantik ötesindeki yatırımlarını sattılar. Karmaşık ortam ABD’nin ticaret gelirlerini birkaç kat arttırmasını ve borç alan ülke konumundan çıkarak borç veren ülke (yoğun olarak Britanya’ya) konumuna gelmesini sağladı. ABD 1915’e gelindiğinde Dünyanın en büyük ekonomisi haline gelmişti. En büyük ticari partneri ise Büyük Britanya ve Fransa’ydı. ABD, Britanya ve Fransa arasındaki deniz ticaret yolları kısmen de olsa güvenliydi.

20. Yüzyılın başlarında çevre ülkeleri ile ekonomik, askeri ve siyasi ilişkileri yoğun olan ABD tıpkı Avrupa devletlerinde olduğu gibi, kamuoyu ve propaganda çalışmalarının önemini erken dönemde kavramıştır. O dönemde Britanya ve Alman İmparatorluklarının propaganda mekanizmasını sistematığe bağladığı biliniyordu. Ancak iletişim tarihi ABD’nin Birinci Dünya Savaşı’na girmesine kadar “stratejik” propaganda ile tanışmamıştı.

İletişimde strateji, iletişim hedefine ulaşmak için, tespit edilen algılarda arzu edilen değişikliği yaratacak pratiklerin sistemli bir şekilde üretilmesine ve hedefine ulaştırılmasına

dayanır. Stratejik iletişim konsepti kuramsal temellerinin hazırlanması ve uygulama örneklerinin karşımıza çıkması 20. Yüzyıl'ın başında Creel komisyonu ile gerçekleşmiştir. Bu nedenle görevi ABD toplumunu Birinci Dünya Savaşı'na girmeye ikna etmek olan Creel Komisyonu, iletişim tarihinin başyapıtlarındandır. Creel Komisyonu'nun çalışma prensiplerini ve yöntemlerini açıklamadan önce ABD'de modern kamuoyu teorisinin mimarı ve aynı zamanda Creel Komisyonu üyesi olan Walter Lippmann'ın kamuoyu teorisine değinmek yerinde olur. Propagandanın konusu hakkında kamuoyunun kanaatlerinin incelenmesi, kamunun konuyla ilgili düşüncelerinin ampirik verilerle tespit edilmesi Birinci Dünya Savaşı ile birlikte ABD'de ortaya çıkmış bir iletişim olgusudur (Lippmann, 1922: 256). Hedefi ne olursa olsun bir iletişim çalışması ancak, ampirik verilere dayanan bilgi toplama aşaması ile stratejik olabilir. Aksi halde el yordamı ile doğaçlama bilgilerle hedefe yönelik iletişim programları geliştirmek mümkün olmayacaktır.

Halkla ilişkiler tarihinin en kritik ismi ve tıpkı Lippmann gibi Creel komisyonu üyesi olan Edward Bernays kamuoyu araştırması ile başlayan stratejik halkla ilişkiler sürecini kamuoyunu kristalize etmek (Crystallizing public opinion) kavramı ile açıklar (Bernays, 1923). Lippmann (1922: 256-257), demokrasilerde iyileşmenin eleştiri olmadan mümkün olmayacağını altını çizerek, toplumun kolaylıkla yanlışla sürüklenebileceğini çünkü çıkarlarının hangi kararlara bağlı olduğunu kavrayabilecek entelektüel birikimden yoksun olduğunu ifade eder. Bu nedenle kamuoyunu yönlendirecek aktörlere ihtiyaç duyulur. Sıradan bir kişi kamu sorunları ile ancak menfaatleri o sorun ile bir örtüşmeye girdiği ölçüde ilgilenir. Bu tip bir ilişki kamu sorunlarının karmaşıklığını çözümlemede yetersizdir. Sorunun iyi anlaşılabilmesi için zihninde var olan resimlerle sınırlı, sığ bilgi birikimi fayda sağlamaz. Daha kapsamlı bilgiye, değer yargılarına gereksinim duyulur. Bu nedenle kamuoyu toplumun sesi değildir, yanıltıcıdır.

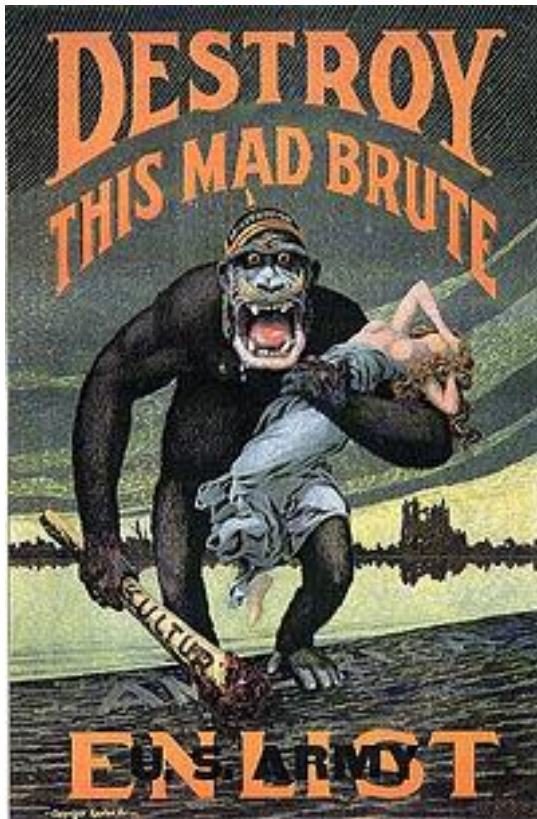
Lippmann, insanların konuya ilişkin olarak zihinlerinde oluşturdukları önyargı içeren imajlara "stereotip" adını verir. Stereotiplerin oluşumunda kitle medyasının rolü büyüktür (Lippmann, 1922: 99-100). Kitle medyası bireye enformasyon sağlar ve konuyla ilgili enformasyon sarmalında bir sahte çevre oluşur. Kişinin zihninde sahte çevreden edindiği enformasyon ile konuya yönelik stereotipler oluşur. Bu stereotiplerin tetiklediği davranışlar ise gerçek çevrede ortaya çıkar (Lippmann, 1922). ABD'li gazeteci Lippmann'ın bireyin bilgi işleme ve davranışa geçme süreçlerine ilişkin geliştirdiği bakış açısı propaganda tarihi için bir dönüm noktasıdır. Creel komisyonunun kuramsal altyapısını oluşturur.

3.1.4 Bir Dönüm Noktası “Creel Komisyonu”

ABD başkanı Woodrow Wilson, sloganı “zafersiz barış” olan savaş karşıtı bir seçim kampanyası ile başkanlığa seçilmişti. Toplum savaş söylemlerinden hoşlanmıyordu ve savaşın getireceği yıkımdan korkuyordu. Ekonomik refah içindeki halkın ABD’nin Birinci dünya Savaşı’na dahil olmasını istemediği her kesim tarafından bilinen bir gerçektir. İngilizlerin sistematik propagandası bile, ABD politikacıları dışında hiç kimseyi savaşa girmeye ikna edememişti. Başkan Wilson ise İngiliz propagandasının da etkisi ile ABD’nin özellikle ekonomik çıkarları için savaşa girmesi gerektiğini düşünüyordu. Wilson’un önündeki tek engel ise kamuoyunun savaş karşıtı tutumuydu (Chomsky, 1997: 3-4). Bu sorunun çözülmesi için 1917 yılında Wilson’un danışmanlarından George Creel başkanlığında Halk Enformasyon Komitesi (Committee on Public Information), yaygın olarak bilinen bir diğer adı ile Creel komisyonu kuruldu (Stephen, 1998: 155; Bruce, 1994: 230).

Creel komisyonu üyelerinden E. Bernays ve W. Lippmann öncelikle yapılması gereken iş olarak, kamuoyunun savaşa karşı olma tutumunun kaynağını hangi motivasyonlardan aldığını saptamayı önerdi. Böylece tutumların değiştirilmesi-manipüle edilmesi için doğru enformasyon üretimini gerçekleştirmek mümkün olacaktı. Yapılan kamuoyu araştırmaları Amerikan halkının savaşı Avrupa’nın iç meselesi olarak gördüğünü, bu savaşın onları ilgilendirmediğini düşündüğünü ortaya çıkardı (Stephen, 1998: 155-160; Bruce, 1994: 230-236). Bu düşüncenin haklı ya da haksız olmasının bir önemi yoktu. Önemli olan bu tutumun değiştirilmesine yönelik doğru mesajların kurgulanmasıydı. Sorun tespit edilmişti; Amerikan halkı savaşı Avrupa’nın iç meselesi olarak görüyordu ve onları ilgilendirmediğini düşünüyordu. O halde çözüm onları savaşın yalnızca Avrupa’nın iç meselesi olmadığına, aynı zamanda ABD halkını ilgilendirdiğine ve “düşmanların” Amerikan hayat tarzına büyük bir tehdit olduğuna inandırmak gerekiyordu. Mevcut stereotip yenisiyle değiştirilmeliydi. Bu süreçte kullanılacak araç ise kitle medyasıydı. İlk iş olarak ABD’de yaşayan ama Avrupa’da “Alman vahşeti” ile katledilmiş yakınları olan kişilere ulaşıldı. Onların hikayelerinden oluşan haber dizileri servis edildi. Kitlelere Avrupa’da hayatını kaybeden akrabalarının olduğu söylendi. Alman askerlerinin basıp yıktığı ve çocukları katlettiği köylerin, kasabaların hikayeleri anlatıldı. İnsan haklarını idealize eden hiç kimse bu vahşete sessiz kalamazdı. Bardağı taşıran ise Avrupa’ya gemiyle yolculuk yapan masum Amerikalıların Alman deniz altıları tarafından katledilmeleriyle ilgili haberler oldu. Alman deniz altılarının batırdığı yolcu gemisi Lusitania’da 1260 kişinin öldüğü haberi şok etkisi yarattı. Ancak ne bu geminin gerçekten Alman denizaltıları tarafından batırıldığı ne de 1260

kişinin öldüğü Amerikan hükümetinin basına servis ettiği bilgiler dışında doğrulanmadı (Stephen, 1998; Bruce, 1994).



THE DAILY PROVINCE, VANCOUVER, BRITISH COLUMBIA, FRIDAY, NOVEMBER 8, 1918

REMEMBER!

"A young woman named Eugenie Perre visited the Germans, who, after subjecting her by force to the last outrages, poured petroleum over her and set her on fire. An epileptic, a young man of military age, named Elgoheld, a non-combatant, unfired in the same way in presence of his mother. A baker was thrown alive into his oven. The mayor's clerk, a man named Franco, after having a revolver held in turn to his forehead, temples and heart, was killed by the officer by a blow on the head. An old man of 90, named Bartholomy, was placed to the ground by a bayonet through the left eye."
—Told by Sister Julie, Sister of Mercy of the Order of St. Charles (since dead).

"On the 6th of September, at Champigny, Madame Laveret was present at the martyrdom of her husband. She saw him in the hands of ten or fifteen soldiers, who were beating him to death before his own house, and ran up and killed him through the bars of the gate. He was brutally pushed back and fell, while the murderers dragged along the unhappy man, covered with blood, begging them to spare his life and protesting that he had done nothing to be treated thus. He was finished off at the end of the village. When his wife found his body it was horribly disfigured. His head was broken in, one of his eyes hung from the socket and one of his wrists was broken."—From the official report of the French Commission Investigating Enemy Acts.

"Three clerics from Paris were forced to work in the coal mines. At the end of a day of toil their output was too small, and they were condemned to twenty-four hours in the steam cell. Hot steam is turned on and there is no release for twelve hours. The door was opened and the strongest of the three was able to walk out and pall a half-conscious brother after him. The third was dead. Soup was given the survivors, and they were ordered back, the stronger being ordered to carry the other one. He refused. The German sergeant in charge took his rifle and shot the half-starved Frenchman dead before the eyes of his comrades."—Told by Major Fox, an escaped British prisoner-of-war.

When you think of Victory Bonds Think of these—and go the Limit

"All the News That's Fit to Print."

The New York Times.

EXTRA 5:30 A. M.

VOL. LXXV., NO. 3848. SATURDAY, MAY 4, 1918. TWENTY-FOUR PAGES. FIVE CENTS

LUSITANIA SUNK BY A SUBMARINE, PROBABLY 1,260 DEAD; TWICE TORPEDOED OFF IRISH COAST; SINKS IN 15 MINUTES; CAPT. TURNER SAVED, FROHMAN AND VANDERBILT MISSING; WASHINGTON BELIEVES THAT A GRAVE CRISIS IS AT HAND

SHOCKS THE PRESIDENT

Washington Deeply Stirred by the Loss of American Lives.

BULLETIN AT WHITE HOUSE

Wilson Reads Them Gladly, but is Silent on the Nation's Course.

HINTS OF CONGRESS CALL

Senators of Lusitania Recall First Test of Our Fleet Warning to Germany.

CAPITAL FULL OF RUMORS

Report That Liner Was to be Sunk While Made Before Departure from New York.

Report to the New York Times, Washington, May 4, 1918. The news that the Lusitania had been sunk by a submarine, and that the ship was carrying a large number of American passengers, has caused a great deal of excitement in the city. The report is that the ship was sunk on May 7, 1918, off the coast of Ireland. The ship was carrying 1,959 people, of whom 1,198 were Americans. The ship was sunk by a submarine, and the cause of the sinking is still a matter of speculation. The report is that the ship was carrying a large number of American passengers, and that the ship was carrying a large number of American passengers.

The Lost Lusitania Steamship

X Where the First Torpedo Struck. — 33 Where the Second Torpedo Struck.

SOME DEAD TAKEN ASHORE

Several Hundred Survivors at Queenstown and Kinsale.

STEAMBOATS OF LUSITANIA

One Torpedo Crashes Into the Disabled Liner's Bow, Another Into the Empty Stern.

SHIP LISTS GIVE TO 900

Majority of Passengers are from Many States, the Majority Must Have Gotten Down.

ATTACKED IN BROAD DAY

Passengers at Lunchroom-Writing Mail Room Open by German Boats and Ship Left New York.

Only 650 Were Saved, Few Cabin Passengers

QUEENSTOWN, IRELAND, May 8, 4:28 A. M.—Survivors of the Lusitania who have arrived here report that only about 400 of the passengers were saved, and that the ship was sunk.

Enformasyon bombardımanının ardından yapılan kamuoyu yoklaması çalışmalarının hedefine ulaştığını gösterdi. Amerikan halkı ülkelerinin savaşa dahil olması gerektiğine inanıyordu. Tıpkı Walter Lippmann'ın öngördüğü gibi sahte çevreden edinilen bilgi yeni stereotipler oluşturmuş, davranış ise gerçek çevrede karşılık bulmuştu.

20. Yüzyıl başladığında pek az yabancı gözlemci ABD'nin potansiyelinin farkına varabilmişti. Avrupa devlet adamlarının büyük bir çoğunluğu ABD'yi çok uzaklarda, diğer ülkeleri ilgilendirmesi pek de mümkün olmayan çıkarlara sahip bir ülke olarak düşünüyordu. Asıl gerçeği pek azı kavrayabilmişti. ABD'nin önemini kavrayan devlet adamlarından biri Alman İmparatoru Bismarck'tı; çağın en önemli gerçeğinin Amerikalılarla İngilizlerin aynı dili konuşmaları olduğunu belirtmişti (Roberts, 2003: 77). Bu durum Bismarck'a göre „Almanlar için büyük bir talihsizlikti. Alman propagandası ABD’de etkili olamadı diğer taraftan İngiliz propagandası ABD’li politikacıları savaşa girmeye ikna etti. Bismarck’ın da öngördüğü gibi ABD’nin savaşa girmesi ile itilaf devletleri ekonomik ve askeri güçlerini katladılar. Ayrıca itilaf devletleri büyük önem taşıyan psikolojik üstünlüğü ele geçirdi. Savaşın son yılında sadece 175.000 ABD askeri Avrupa’ya çıkmıştı ancak söylentiler 1.500.000 ABD askerinin yolda olduğu yönündeydi. Bu duruma birde Alman askerleri arasında çıkan isyanlar ve itaatsizlikler eklenince Avrupa’da sıkışan cephe savaşları hızlı bir şekilde itilaf devletleri lehine sonuçlandı ve ittifak devletleri savaşı kaybetti. Amerikan ordusu, Almanya’nın yenilgisinde yaptıkları açısından değil ama yapabilecekleri açısından

büyük bir rol oynamıştı (Blainey, 2007: 93). Savaş bitmişti ancak Creel Komisyonu uygulamalarının önemi ise henüz bitmemişti. İletişim fenomeni, barış görüşmelerinde de etkisini gösterdi.

Amerikan “özgürlük” propagandası hak ettiği karşılığı sadece ABD’de değil aynı zamanda Avrupa’da da buldu. Başkan Wilson, ABD’nin eski imparatorlukları yeniden canlandırmak için değil, bütün Avrupa’ya, tıpkı ABD’de olduğu gibi, demokrasi ve özgürlük getirmek için savaşacağını açıklamıştı. İngiliz İşçi Partisi, Wilson hareketinden etkilenecek, dünya demokrasiye sahip çıkmadıkça ve bir daha dünya üzerinde savaş olmayacak şekilde bir arış yapılmadıkça Birinci Dünya Savaşı’nın bitmesinin anlam taşımayacağını deklare etmişti (Blainey, 2003 s:95). Dünya kamuoyunun da desteğini alan Başkan Wilson demokrasi ve özgürlük paradigmasında, Wilson İlkeleri olarak da bilinen Dünya Barışı Programı’nı açıkladı. Deklarasyon Paris Barış Konferansı’nda alınan kararların, barış antlaşmaların çerçevesini oluşturdu. E.Bernays’da Başkan Wilson’un ekibinde Paris Barış Konferansı’na katılanlardan biriydi. Başkan Wilson’un Paris’te karşılanma şekli Amerikalı propagandacıları bile şaşkına çevirmişti. Creel komitesi çalışmalarında Wilson insanları özgürleştiren bir figür olarak pazarlanmıştı. Buna göre Wilson, bireylerin tamamıyla özgür olacağı yeni bir yeni bir dünya düzeni yaratmak amacındaydı. Avrupa’da halk onu bir kahraman gibi karşıladı. Büyük kitleler Wilson sloganları ile yürüyüşler düzenliyordu. ABD başkanı, demokrasi ve özgürlük yolunda insanlığın önünü aydınlatacak bir deniz feneri gibi görülüyordu. Kitlelerin ilgisini gören Amerikan propagandacıları, başta E.Bernays olmak üzere, barış zamanında da böylesine büyük kitleleri ikna etmenin mümkün olup olmadığını düşünmeye başladılar. Edward Bernays, Paris Barış Konferansı deneyimlerini 1991 yılında verdiği röportajda şu şekilde anlatır (Century of The Celf, Bölüm 1):

“Demokrasinin yerleşmesi için dünyayı daha güvenli hale getirmeye çalışmak esas büyük sloganımızdı... ABD’ye döndüğümde savaş için propaganda yapabiliyorsak, barış içinde propaganda yapabileceğimize kanaat getirdim. Propaganda Almanlar yüzünden kirlili bir anlam kazanınca olumsuz bir kelime haline geldi. O yüzden propagandayı tanımlayacak başka kelimeler aramaya başladım. Sonunda halkla ilişkiler konseyi terimini bulduk.”

Creel Komisyonu uygulamaları o güne kadar bilinen tüm iletişim çalışmalarının ötesinde teknikler içeriyordu. J.Grunig ve Hunt (1984) iletişim biçimlerini dört tipolojiye ayırdıkları çalışmalarında kamuoyu araştırması ile başlayan stratejik iletişim modelini “iki yönlü” olarak isimlendirdiler. Buna göre iki yönlü iletişim modelleri aynı zamanda stratejik iletişim modelidir. Creel Komisyonu, J.Grunig ve Hunt’ın tanımladığı iki yönlü iletişim modelini dolayısıyla stratejik iletişim uygulamalarını dünya iletişim tarihinde üreten ilk

çalışmadır. Etkileri beklenenin çok ötesinde olmuş, teknikleri E.Bernays öncülüğünde, halkla ilişkiler sektörünün kurumsallaşmasına altyapı oluşturmuştur.

3.1.5 Demokrasinin Yükselişi

Birinci Dünya Savaşı'nı incelerken halkla ilişkiler tarihinin dönüm noktası olarak sadece Creel Komisyonu'nu ele almak en az Creel Komisyonu kadar önemli bir diğer hususu gözden kaçırmak anlamına gelir. Burada bahsedilen durum kamuoyunun yerleşen demokrasi değerleri ile ortaya çıkan karakteristik değişimidir. Birinci Dünya Savaşı sonunda siyasi, ekonomik, ideolojik ve kültürel alanlarda çok büyük değişiklikler ortaya çıktı. Avrupa kendi yarattığı yıkım sonunda dünya hegemonyasındaki yerini ABD'ye bıraktı. Dünyanın büyük bir bölümü için yıldız kavramlar, Wilson'un gösterişli söylemlerinden güç alan “demokrasi” ve “özgürlük” oldu. Avrupa'da kitlelerin Birinci Dünya Savaşı sonunda ne derece demokratikleştiği ve özgürleştiği tartışılabilir bir konu iken, demokrasiyi ve özgürlüğü ne derece çok arzu ettikleri tartışmayacak bir gerçektir. Barış görüşmelerinin temel fikri saygıyla karşılanan demokrasiydi ancak halkların kendi kaderini tayin etme hakkı o günkü koşullarda kolayca karıştırılabilecek bir kavramdı (Roberts, 2003: 260). Barış görüşmelerinde Wilson'un ilkelerini Avrupalı devlet yöneticileri Avrupa halkları kadar benimsemediler.

Fransız Clemenceau, Wilson ilkelerinin savaş boyunca ezilmiş Fransız halkın için pek bir değer taşımadığını düşünüyordu. İngiliz siyasetçi Geddes, Almanya'yı posası sıkılması gereken bir limona benzetiyordu. Almanlar ise Wilson'a güvenerek savaşmayı bırakmışlardı ancak, barış masasında yaşananlar (Almanların tüm ordusu dağıtıldı, toprakları parçalandı, kolonileri elinden alındı) Alman toplumu üzerinde büyük bir hoşnutsuzluk oluşturdu. Savaşın bütün sorumluluğu Almanya'ya yıkılmıştı, Almanlar kendilerini aldatılmış hissediyordu. Wilson barış masasında, savaştaki söylemleri kadar başarılı olamamıştı. Ancak buna rağmen, bütün dünya toplumları Amerikan özgürlük ve demokrasi değerleri ile tanıştı. Bu durum geri dönülemez bir algı değişikliğini çoktan tetikledi. Savaş sonunda kamuoyunun değişen karakteristik özellikleri olarak etki derecesinin artması, bilgi talep etmesi, otoriteye gösterilen koşulsuz itaatin yerini bireyciliğe bırakması ve demokrasi ideallerinin her türlü ideolojinin önüne geçmesidir.

Birinci Dünya Savaşı sonunda demokrasi dikkat çeken bir kavram olarak öne çıksa da hala emekleme dönemindeydi. Birinci Dünya Savaşı'na kadar dünyada birçok insanın oy kullanma hakkı yoktu. On yetiştikten dokuzu hayatında hiç oy kullanmamıştı (Büyük Britanya'da tüm kadınlara oy hakkı verilmesi 1928'de gerçekleşti). Dünyanın pek çok ülkesinde bir parlamento dahi bulunmuyordu. Avrupa parlamentoları ise karar mekanizması

olmaktan çok çeşitli konuşmaların yapıldığı birer siyasi mekanlardı (Blainey, 2007: 60). Son kararları alma hakkı krallara, imparatorlara aitti. Tüm Doğu ve Orta Avrupa’da demokratik parlamentolara sahip olan yeni devletler böyle bir arka plan içinde kurulmuştur Roberts, 2003 s:260). Demokrasinin beşiği sayılan ABD’de dahi Afro-Amerikan kökenliler oy kullanamıyordu. Bazı siyasetçiler, demokrasinin okuma-yazma oranının düşük olduğu, halkın kendi kendini yönetme bilincinden uzak olduğu ülkelerde siyasi çöküntülere yol açacağını düşünüyorlardı (Blainey, 2007: 61). İngiltere’nin ABD büyük elçisi Bryce, *Modern Democracies* (1921) adlı kitabında gazetelerin ve siyasetçilerin yanlış yönlendirici propagandalarından ve seçmenlere maddi çıkar sağlayarak oylarının satın alınmasından endişe ediyordu (Bryce, 1921: 272). Diğer taraftan barış yapanların Bolşevik ihtilalinden doğan “tehlikelerden” çekindikleri için gerçekten çalışan bir demokratik rejimi benimsemeleri pek mümkün görünmüyordu (Meyer, 1968).

Demokrasinin kurulabilmesi için, tartışma geleneğinin, medeni özgürlüklerin ve bilinçli bir şekilde yerine getirilen yurttaşlık görevlerinin yerleşmesi gereklidir. Bugünün büyük demokrasilerinde dahi bu değerlerin yerleşmesi onlarca yıllık bir birikim ile gerçekleşebilmiştir. Birinci Dünya Savaşı’nda kitlesel hareketler büyük değişimler yaratabileceğini hem kendisine hem de yöneticilere kanıtlamıştı. Değişim, sadece siyasi değil aynı zamanda ekonomik ve kültürel faaliyetler için de kamuoyunu merkeze alan yeni bir dönemin başlangıcı oldu. Ancak değişim esasen İkinci Dünya Savaşı’na değin sürecek bir devrim sürecini başlattı. 1914-45 yılları arasında özellikle Avrupa’da yaşananlar göz önüne alındığında iç kargaşaların ve toplumsal çalkantıların yönetimleri, giderek artan bir şekilde, kamuoyunu merkeze alan yönetim anlayışına doğru evrimleştirdiği ortadadır (Robbarts, 2003: 226-227). Böylece günümüz halkla ilişkiler anlayışının gelişimini sağlayan, hatta onu değişime mecbur kılan kamuoyu dinamikleri harekete geçmiş oldu. Burada bahsedilen dinamiklerin başında topluma yerleşen, ancak henüz karşılığını bulamamış, demokrasi değerleri gelir. Avrupa’da demokrasinin sağlam temellere dayanarak yerleşebilmesi için henüz yürünmesi gereken dikenlerle bezenmiş yollar bulunmuyordu. Kısaca, Birinci Dünya Savaşı sonunda ortaya çıkan “demokratik” dünyadan hayal kırıklığına uğrayanlar yalnızca mağlup devletler değildi. Barışın iyimserliğinin temelleri bu açıdan sağlam değildi. Dünya devletleri demokratik değerleri hayata geçirmekten ziyade, ulusal güvenliklerini sağlamak, borçları ödemek, ulusal çıkarları göz önüne almak ve farklı siyasi akımlara kapılan, denetim altına alınması zor halk duygularını kontrol etmekle uğraşıyorlardı (Robbarts, 2003: 262). Genç demokrasinin anayasal kurumları çetin bir yoksulluk, darlık ve işsizlikle mücadele eden ekonomik bağlamda uzun yıllar sürecek mücadelesine henüz yeni başlamıştı.

3.2 Büyük Buhran Kara Salı

Birinci Dünya Savaşı, Avrupa devletlerinin nüfusunu azalttı. Telafisi mümkün olmayan yıkımların neticesinde Avrupa'nın dünya ekonomisi içindeki lider pozisyonu yerini ekonomik faaliyetlerin dinamosu olarak öne çıkan ABD'nin liderliğine bıraktı. Sadece Avrupa'nın değil yeni düzen içinde bütün dünyanın ekonomisi Wall Steet'e endekslendi. 1920'li yıllarda Avrupa ekonomisi büyük sıkıntılar içindeydi. Amerikan sanayisinin en büyük müşterisi Avrupalılar olmuştu. Harcamaları ABD ekonomisinde ekonomik patlama yaratmıştı. Savaş öncesinin tersine, ABD sermaye ihracatçısı konumuna geldi (Roberts, 2003: 257). Almanya, İngiltere, Fransa ve İtalya'nın borçları savaş öncesi borçlarının onlarca kat üstündeydi. Hiper enflasyon oranları ise ekonomik hayata büyük bir kaos yaşıyordu. Bir gün önce satın alınan ürünün bir gün sonra pahalalanması sıradan bir görünüm kazanmıştı. Savaşı kazanan Avrupa devletleri dahi dünyayı içine alan bu olumsuz gidişattan soyutlanamamıştı. Savaşın sonunda ortaya çıkan yeni ülkeler var olan sınırları değiştirdi. Hammadde kaynaklarından kopmalar oluştu, eski ulaşım yolları yerini gümrük kapılarına bıraktı. Savaş öncesinde Avrupa'da kullanılan para birimi sayısı 14 iken, savaş sonrasında 27'ye ulaştı (Blainey, 2007: 167-168). Bu durum Avrupa'da işleri daha da zorlaştırdı. İngiltere dahil olmak üzere dünyanın bir çok büyük ekonomisi ABD'den aldığı borçlar ile ayakta duruyordu.

1920-1929 dönemi ABD için ise tam bir refah dönemi değildi. Hemen her Amerikan ailesinin bir evi ve bir arası bulunuyordu. Otomobil sektörü, inşaat sektörü, beyaz eşya sektörü gibi endüstri alanlarında yoğun bir üretim dönemi yaşıyordu. Ülkede üretim ve istihdam oranı oldukça iyi seviyelerdeydi. Her sektörde yüksek olan satın alma oranları, birbiri ardına açılan bankaların sağladığı kredilerden besleniyordu. Ancak hemen her sektörde spekülasyonlara ve aşırı ilgiye bağlı olarak aşırı değerlenme vardı. Örneğin hisse senedi ya da ev satın alabilmek için kolayca borç para bulunabiliyordu. Bu nedenle gayrimenkul fiyatları ve hisse senetleri değeri aşırı şişmişti. 1929 yılında ABD ekonomisinin %50'sini elinde bulunduran holding sayısı 200 kadardı. Bu holdinglerden birinin bile iflas etmesiyle ekonomi üzerinde büyük etkilerin ortaya çıkması kaçınılmazdı. Diğer taraftan o tarihte ABD'de kredi ve rezerv oranlarını belirleyen yasalar yoktu, bankalar kötü yapılandırılmıştı. Borsada işlem gören ticari kurumların mali tablolarını yayınlaması ile ilgili yasalar yoktu. Şirketler şeffaf olmak zorunda değildi. Bu nedenle yatırımcılar şirketin gerçekten güvenilir olup olmadığını bilmeden hisse senedi satın alıyordu. Devletin hiçbir kurumu ekonomik alanda faaliyet göstermiyor, ilgili düzenlemeler ve yasalar bulunmuyordu (Galbraith, 2009: 155-172).

Kara Salı olarak anılan 29 Ekim 1929 günü ABD borsası güne durgun başladı. Ancak hemen ardından kötümser bir havanın etkisiyle hisse senetleri satışı başladı. Hisse senedi

fiyatlarında büyük düşüşler yaşandı. Fırsatçılar düşen hisse senetlerini %20'lere varan karlarla toparladılar. Ancak gün sonunda onlar dahi %50'ye yakın zarar ettiler (Blainey, 2007: 169). Haberlerin yayılmasıyla halk ve aracı kurum muhasebecileri Wall Street'e akın etti. O gün, bir önceki gün satılan hisse senetlerinin üç katı hisse senedi el değiştirdi. Para kaybı yaşayan işlemlerin sayısı çok fazlaydı. Aslında o gün yapılan bütün işlemler para kaybı yaşıyordu. 30 Ekim Çarşamba günü bankalardan borç alarak satın alınan hisse senetleri bir gün önceki değerinden %50 daha az değerliydi (Apak ve Aytaç, 2009: 5). İlk birkaç gün boyunca basın Wall Street'de yaşananları bütün dünyaya borsa kazası olarak duyurdu.



Görsel 3.2 30 Ekim Çarşamba Gazete Haberleri

Borsada ortaya çıkan panik havası tüm ekonomiye etki etti. Demir, bakır, pamuk, buğday v.b. hammadde fiyatları büyük düşüşler gösterdi. Takip eden birkaç boyunca Rockefeller gibi milyoner iş adamları piyasaları sakinleştirmek için büyük miktarlarda hisse senetleri satın aldılar. Bazı gazeteler durumun kontrol altında olduğuna dair haberler yayınladılar.

Kara Salı'nın ne denli derin bir ekonomik kriz olduğu ilk birkaç gün anlaşılamamıştı. Gazetelerde hala tilki kürkünden ayakkabıların reklamları yer alıyordu. Birkaç hafta içinde bu tür reklamlara rastlanmayacaktı (Blainey, 2007: 170). Gayrimenkul fiyatları hisse senetlerinin düşüşlerini takip etti. New York'taki gayrimenkul fiyat düşüşlerini çok geçmeden Paris ve Londra emlak piyasasındaki büyük düşüşler takip etti. 1930'a gelmeden sadece ABD'de 9000 küçük banka iflas etti. İflasları Avrupa bankalarının kepenk indirmeleri izledi (Blainey, 2007: 171). Toplum krizden büyük şirketleri sorumlu tuttu, öfke bu şirketlere yöneldi. İnsanlar gerekli görmedikleri malları satın almaktan vazgeçtiler. Satın almalar sadece zaruri ihtiyaçlar üzerinden gerçekleştiriliyordu. O dönemin gözde sektörlerinden olan otomotiv sektöründe büyük miktarlarda işten çıkarmalar gerçekleşti. Yeni kıyafetler alınmayınca tekstil sektöründe çöküş yaşandı, birçok giyim atölyesi, pamuk-iplik fabrikası kapandı. Tatil merkezleri terk edilmiş şehirleri andırıyordu. Bütün dünyayı içine alan bu karamsar hava dünya sistemiyle ilgili olarak insanlığa yeni bir perspektif gösteriyordu; yeni ekonomik düzen içinde dünya bir bütündü.

Dünyanın bir ucundaki kriz, dünyanın bir başka ucunu derinden etkileyebiliyordu. Zaten harabeyi andıran Avrupa ekonomisi, ABD’deki krizin ardından iyice kötüleşti (Roberts, 2003: 258-259). Büyük Buhran 1930’lu yıllar boyunca dünyanın geri kalanında da yıkıcı etkiler yaratarak devam etti. sonucunda ABD’de nüfusun dörtte birini oluşturan on dört milyon işsiz erkek ortaya çıktı. Sadece ABD’de sanayi çıktısı %60 azaldı. Üretim tüm

sektörler için ya tamamen durdu ya da durma noktasına geldi. Yeryüzündeki tüm üretim %42 oranında, dünya ticareti ise %62 oranında azaldı. Birçok siyaset adamı Amerika'nın sosyalist bir devrime doğru yol aldığını düşünüyordu. Aslında Büyük Buhran şirketleri derinden etkileyen bir tür ekonomik bir devrim ile sonuçlandı ancak bu devrim sosyalist çizgiler taşımakla beraber esas itibar ile kapitalist işleyiş biçim veren, şirketleri kökten etkileyen yasal düzenlemelerden oluşuyordu (Beland, 2005 s:1-10).

3.2.1 Yeni Düzen

1932 yılı ABD için seçim yılıydı. Cumhuriyetçi başkan Hoover, büyük şirketlerle birlikte, ekonomik krizin sorumlusu olarak görülüyordu. Demokrat başkan adayı Franklin Roosevelt'in ezici çoğunlukla başkanlığı kazanması sürpriz olmadı. Roosevelt ilk konuşmasında *“Korkmamız gereken tek şeyin korkunun kendisi olduğuna dair kesin inancımı belirtmek istiyorum”* diyerek umutsuzluk dalgasını tersine çevirdi. Asıl büyük icraatı ise Amerikan ekonomisini yeniden şekillendiren hem sosyal hem de ekonomik anlamda bir reform olan Yeni Düzen (New Deal) programını uygulamaya koymak oldu. Yeni Düzen programı temel olarak devlete ekonomiye müdahale etme yetkileri veriyordu. Serbest piyasanın kontrolü için devlet gücünün kullanılması ABD tarihinde bir ilkti. Ancak bu yolla Roosevelt'in amacı demokrasiyi yok etmek değil aksine güçlendirmektir. Devlet eliyle destekleme, iyileştirme ve reform paketlerinin bütününden oluşuyordu. Roosevelt Yeni Düzen programına kendini adadığını şu sözlerle ifade etti (The Roosevelt Week, Time, 1932).

“Ulusumuzun erkekleri ve kadınları arasında, politik felsefede hükümetin ulusal zenginliğin paylaşımı için fırsat eşitliğine rehberlik etmesi gerektiği görevi unutulmuştur. Amerikan halkı için yeni düzen yemini ediyorum. Bu bir politik kampanyadan fazlasıdır. Bu bir savaş çağrısıdır.”

Savaş Amerikan şirketleri ile Amerikan hükümeti arasındaydı. İlk müdahale finans sektörüne geldi. ABD merkez bankası kuruldu. Mevduatlar devlet güvencesi altına alındı. Bankacılık ile ilgili 500 kadar yeni yasa ve yönetmelik çıkarıldı. Devlet kontrolü altında üretim sınırlandırıldı ve reel sektör karlılığını arttırmak için sanayi ürünlerinin fiyatları yükseltildi. Çalışma saatleri azaltılarak işsizlik sorunun çözülmesi amaçlandı. Ayrıca enerji gibi kritik sektörlerde büyük devlet yatırımları gerçekleştirildi. Tüm ülkede çalışanların neredeyse iki katı kadar insan bu projelerde çalışmaya başladı (Parker, 2009: 293). Büyük şirketler Yeni Düzen'den rahatsızdı. Ücretler ve üretim ile ilgili belirlenen son derece sert yasalar nedeniyle yönetimi otoriter davranmakla suçluyorlardı. Yeni Düzen işçilere sendikalara üye olma hakkı veriyordu. Sendikal hareketler ile grevlerin sayısında artışlar ortaya çıktı. Şirketler için karlılık yaratan kötü çalışma koşulları değişmek zorundaydı (Parker, 2009: 303). Bu durum işverenler açısından kötü bir gelişmeydi. Ayrıca haftalık

çalışma saatleri sınırlandırıldı. Kıdem tazminatı yasalaştı. Çocuk işçi çalıştıran şirketlere ağır yaptırımlar getirildi. Sosyal güvenlik yasası ile işçi sağlık sigortası ve işsizlik maaşına ilişkin yasal düzenlemeler getirildi (Kirstin, 2009: 1). Yeni Düzen ile ABD’de serbest kapitalizm dönemi son buldu. Yeni Düzen, halkla ilişkiler tarihinin dönüm noktalarından biri olarak karşımıza çıkar. Günümüz halkla ilişkiler paydaş teorilerinde örgüt paydaşları, örgüt üzerinde yarattığı baskının derecesine göre birincil ya da ikincil paydaş grupları olarak sınıflandırılır. Bu sınıflandırma içinde yasalar ve hükümet’in birincil paydaş olarak yer alması Yeni Düzen’in bir sonucudur.

1929 ekonomik krizi pamuk ipliğine bağlı olarak kurulan ağır barış koşullarının Alman aşırı sağ hareketlerini tahrik ettiği ortamda, siyasi dengeleri altüst etti.. Kapitalizmin içine düştüğü kriz emekleme aşamasındaki demokrasinin sonunun geldiğinin habercisi gibiydi. Yakın zamana kadar Wilson’un insan akılcılığına ve kamuoyuna olan inancı Avrupa siyasetinde hakimken ekonomik krizle birlikte bu düşünce yerini Clemenceau’nun demokrasiye ilişkin karamsarlığına bıraktı (Best vd., 2008: 53). Diğer taraftan Sovyetler Birliği’nde iktidara gelen Stalin, kapitalist güçlerin birleşip komünizmi yok etmek için harekete geçeceklerini öngörüyor, Sovyetler Birliği’ni hızlı bir silahlanmanın içine sokuyordu. Almanya’da ise aşırı sağ hareket Hitler önderliğinde iktidara yürümüştü. Hitlerin Reich siyaseti, Stalin’in yayılmacı politikaları ve Avrupa’daki belirsizlikler dünyayı yeni bir savaşa sürükledi.”

3.3 İkinci Dünya Savaşı

İkinci Dünya Savaşı Almanların Polonya sınırını geçmesi ile 1 Eylül 1939’da başladı. 17 Eylülde ise Kızıl Ordu Polonya’nın doğusunu işgal ederek savaşa katıldı. Acımasız saldırganlığı ile Nazi Almanya’sı Orta Avrupa’yı kısa sürede işgal etti. Başlangıçta Almanya ile direkt bir mücadeleye girme konusunda çekimser kalan Fransa ve İngiltere çok geçmeden savaş ile yüzleşmek durumunda kaldı. İkinci Dünya Savaşı’nın ilk yıllarında Alman generallerin “*Blitzkrieg*” adını verdikleri, tankların, bombardıman uçakları ve motorlu piyadelerin işbirliği içinde saldırgan bir biçimde kullanılması doktrini, müttefik kuvvetlerden silah kaynakları açısından sayıca az olmasına rağmen, Nazi Kuvvetlerinin hızla tüm Orta Avrupa’yı ve Fransa’yı işgal etmelerini sağladı. Birçok Fransız ve Avrupalı için 1940 dönemi yalnızca Üçüncü Fransız Cumhuriyeti’nin değil, aynı zamanda 1789 Fransız Devrimi ilkeleri olan özgürlük, eşitlik gibi değerlerin sonu anlamına geliyordu. Fransa’nın işgali İngiltere için ironik bir fırsat doğurmuştur. Geleneksel nedenlerle Fransa ile ittifak yapmaya her zaman karşı çıkan elitist İngiliz siyasetçileri, Fransa’nın işgal edilmesiyle yerine ABD’nin geçecek

olmasından büyük bir memnuniyet duydular. Diğer taraftan özellikle Fransa'nın işgalinden sonra ABD'de Nazi Almanyası'na karşı muhalif bir görüş oluşmaya başladı. Roosevelt 1940'da ABD'nin "bir silah namlusu ucunda" yaşayamayacağını ABD'nin savaş ekonomisine dayanan askeri bir güce dönüşmesi gerektiğini ilan etti. Stalin ise kapitalist devletlerin kendi içlerinde savaşarak komünist ilerlemenin önünü açtığına inanıyordu. Bu inancına dayanarak Doğu Avrupa'da yayılmacı etkinliğini arttırdı. Stalin'in bu tutumu Hitler'in Doğu'ya olan ilgisini arttırdı.

22 Haziran 1941 günü Nazi ordusunun Sovyetler Birliği'ne saldırması Stalin için sürpriz oldu. Bir diğer sürpriz saldırı Japonya tarafından ABD'nin Pearl Harbor deniz üssüne yapıldı. Meşhur saldırı ABD'yi zaten pasif olarak içinde olduğu İkinci Dünya Savaşı'na aktif olarak soktu. ABD'nin savaşa girmesi, İngiltere'nin savaş ekonomisini yönetmede başarılı olması, Sovyetler Birliği'nin ağır yenilgilere rağmen neredeyse tükenmek bilmeyen kaynaklarının gücüyle Almanları püskürtmesi ve hatalı siyasi manevralar gibi birçok nedenle Hitler ve generalleri, savaş meydanlarında başarılarına rağmen, İkinci Dünya Savaşı'nı kazanamadı. Hitler'in uğradığı başarısızlığın beklide asıl nedeni, Faşizm ve militarizmin çok geç olmadan yok edilmesi gereken yeni bir küresel barbarlık biçimi olduğunun ortaya çıkmış olmasıdır.

Propaganda, İkinci dünya Savaşı'nda büyük etkiler yaratan psikolojik bir savaş silahı olarak öne çıktı. Birinci dünya savaşında da kullanılmıştı ancak, Creel Komisyonuna kadar stratejik değildi. "Barış propagandası" Creel Komisyonunun ardından E.Bernays önderliğinde halkla ilişkiler endüstrisi olarak kurumsallaşmasına başladı. W.Lippmann ve amcası S.Freud'un çalışmalarından etkilenen E.Bernays (John v.d. 1983: 4; Olasky, 1984: 25-26) kamuoyunu anlamak ve onları ikna etmek konusunda çeşitli halkla ilişkiler taktikleri geliştirmişti (Interview with Edward L. Bernays, 1971: 10). The American Tobacco Company ve Lucky Strike kampanyası, Philco kampanyası, Procter & Gamble / Ivory Soap kampanyası, Venida Hairnet Company kampanyası, Işığın Altın Jubilesi kampanyası, The Unidet Fruit Company, General Motors, Cheney Brothers kampanyası İkinci Dünya Savaşı'na kadar Bernays'ın öne çıkan, en ünlü çalışmalarındandır (Peltekoğlu, 2007: 111-125; Century of The Self; Bülbül, 2004: 23-26; Ülger, 2003: 20-37). Bu çalışmalarında Bernays, ortaya koyduğu vizyon ile yeni bir demokrasi anlayışını öne çıkardı. Buna göre şirketler insanların en içten arzularına, politikacıların aksine, cevap bulabiliyordu. Ancak bu demokrasi biçimi liberal paradikmadan farklı olarak insanları aktif vatandaşlar olarak değil, Freud'un tarif ettiği içgüdüleri ile hareket eden pasif tüketiciler olarak betimliyordu. E.Bernays, kitlesel demokraside kontrolü sağlamanın tek yolunu içgüdülere dayanan bir yönlendirme

mekanizması olarak görüyordu. E.Bernays'ın halkla ilişkilerinde insanların içgüdüsel arzuları merkezdedir; insanlar rasyonel davranışlar gösteremez, bu nedenle karar alma süreçlerinde bulunmamalıdır. Bu düşünce W.Lippmann'ın demokrasi anlayışı ile bire bir örtüşür. E.Bernays'ın halkla ilişkiler taktikleri, içgüdüleriyle ya da bilinçaltıyla hareket eden tüketicilerin arzularını tetiklenmesine ve böylece davranışlarının kontrol edilmesine dayanır. Stratejik fakat asimetriktir.

İnsanların davranışlarında irrasyonel mi olduğu yoksa rasyonel mi olduğu görüşlerinin mücedesi aslında İkinci Dünya Savaşı'nın ideolojik çatışmasının paradigmasını oluşturur. Hitler'in ideolojisi insanların irrasyonel olduğuna ve doğru motivasyonlarla düşmana ya da düşman olarak tanımlanan şey her ne ise ona karşı duyulan nefretin açığa çıkacağına dayanıyordu (M. Faust, *Century of The Self*, Birinci Bölüm, 2002). Savaş propagandası da bu temel hedef etrafında örgütlenmişti. Hedefe uygun olarak, Halkı Aydınlatma ve Propaganda Bakanı J.Goebbels basın, güzel sanatlar, müzik, tiyatro, film, edebiyat ve radyo odaları kurarak ulaşabildiği tüm iletişim kanallarından enformasyon bombardımanı gerçekleştirdi. Nazi propagandasının başarısı irrasyonel duyguların insan davranışlarında ne derece önemli olduğunu gösterdi (M.Bergmann, *Century of The Self*, 2.Bölüm, 2002). Freud bu güçleri tanımlarken temel içgüdülerin açığa çıkmasının ne derece tehlikeli olduğuna dikkat çekmişti. Oysa Hitler propagandası bu güçleri manipüle ediyor, kasıtlı olarak açığa çıkarıyordu. İngiliz ve Amerikan propagandası ise Nazilerin aksine, rasyonel düşünceye vurgu yapıyordu. Churchill 1940'daki konuşmasında *“Yenilgiye uğrarsak, demokrasinin kalbi Amerika Birleşik Devletleri de, bildiğimiz ve önem verdiğimiz her şey de dahil olmak üzere, bütün dünya sapkın bilimin ışıklarının daha da uğursuzlaştırdığı ve beklide süresini daha da uzattığı yeni bir karanlık çağın uçuşumuna düşer”* diyerek Nazi vahşetini ve yaratacağı felaketi betimliyordu (Roberts, 2003: 384).

İkinci Dünya Savaşı sonunda Almanya'nın yenilgisi demokrasinin zaferi olarak kutlandı. Avrupa hegemonyası bütünüyle son buldu, yerini ABD'ye bıraktı; ki zaten Birinci Dünya Savaşı sonunda baş roldeki yerini kaybetmişti. Savaş boyunca yirmi sekiz milyonu sivil olmak üzere toplam elli milyon kişi öldü. Altı milyon sivil Yahudi Nazi Almanyası tarafından soykırıma uğradı. Yaşananlar kolaylıkla manipüle edilebilen irrasyonel dürtülerin ne denli büyük bir tehlike arz ettiğini açığa çıkardı. Yaşanan felaketin tekrar ortaya çıkmasını engelleyebilecek yegane araç; gerçek bir demokrasinin toplum tarafından içselleştirilmesi olarak görülüyordu. Otokrasiye, militarizme her türlü anti demokratik kuruma, söyleme karşı dik durabilecek bir toplum yaratılmalıydı. İnsanın içsel yapısının özgürlüğe daha bağlı olacak şekilde değiştirilmesi, demokrasiyi koruyacak bir toplum yaratılması mümkündü. Burada

dikkat edilmesi gereken husus bu değişimin kendi başına gerçekleşemeyecek olduğunun görölmüş olmasıydı. S.Freud'un psikanalizi insanların irrasyonel duygularını açıklıyordu böylece davranışların gerçek nedenleri tanımlanabiliyordu ancak S.Freud insanlık için umutsuzdu. S.Freud'un kızı Anna Freud ise, babasının aksine, içsel güçleri kontrol etmenin mümkün olduğunu ileri sürdü. Bu fikir yeni dönem psikanalistler tarafından kabul gördü. İçselleştirilmiş, sağlam bir demokrasinin inşa edilmesi için ihtiyaç duyulan anahtar bulunmuştu.

ABD toplumunda demokrasinin gerçek anlamda yerleştirilmesi amacıyla Başkan Truman, 1949 yılında Ulusal Akıl Sağlığı Kanunu'nu imzaladı. Kanun doğrudan psikanalistlerin irrasyonel dürtülerle ilgili raporlarına ve gerçek bir demokrasi için toplumun zihinsel işleyiş biçimlerini değiştirerek antidemokratik olgularla mücadele etmesi gerekliliğine dayandırılmıştır (<http://www.trumanlibrary.org/anniversaries/healthprogram.htm>, 10.02.2014). Buna göre psikaanalitik tekniklerin zihinlerin işleyiş biçimlerini değiştirerek, insanların kendilerini ve başkalarını incitebilecek davranış kapasitelerini törpüleyerek toplumun iyiliğini sağlayabileceğine inanılıyordu (R.Wallerstein, Century of The Celf, 2.Bölüm, 2002). Ulusal Akıl Sağlığı Kanunu projesiyle psikanalistlerin fikirleri topluma uygulandı. Yüzlerce ücretsiz psikolojik rehberlik merkezi kuruldu. Evlilik rehberleri, kariyer rehberleri, kişisel gelişim rehberleri, akıl sağlığı rehberleri gibi birçok uzmanlık dalında faaliyet gösteren psikolog, demokrasinin kabul gören değerlerine uyum sağlayan bir toplumun inşası için çalıştı ve günümüzde çalışmaya devam ediyor. Kuşkusuz demokrasiyi içselleştirmiş bir toplumu dizayn etmek kaçınılmaz bir sonuç olarak, aynı zamanda kamuoyunun farklı bir tipolojisini ortaya çıkarmıştır. Daha iyiyi talep eden ve bu uğurda, hakları çerçevesinde, harekete geçme potansiyeli taşıyan yeni kamuoyu tipolojisi günümüz halkla ilişkiler endüstrisini derinden etkilemiştir. Toplumsal faydayı merkeze alan yeni bir halka ilişkiler anlayışı ortaya çıkmış ya da bir diğer ifade ile çıkmak zorunda kalmıştır.

Avrupa'nın eski büyük güçleri arasında yalnızca Büyük Britanya savaş öncesi önemini koruyabildi. Sovyetler Birliği ve ABD ise, bir süre boyunca, birbirine eşit iki süper güç olarak öne çıktı. İngiltere'nin eski dominyonlarına ve Avrupa'ya ABD sermayesi ihraç oluyordu. Temmuz 1944'de Bretton Woods konferansında Sovyetler Birliği'nin itirazlarına rağmen, ABD Doları temelinde az çok sabit bir döviz kuru sistemi kabul edildi. Ayrıca sermaye ithalatçısı ölkelerin gelişmekte olan ölkelere yapacakları yardımları yönlendirecek Uluslar arası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası kuruldu. Küreselleşmenin ilk adımları böylece atılmış oldu (Roberts, 2003: 397-398).

3.4 Sosyalizmin Yükselişi

Müttefikler ideolojik farklılıklarına rağmen, Hitler'e karşı mücadelelerinde birbirlerine sıkı sıkıya bağlı kaldılar. Ancak savaşın bitmesiyle beraber Moskova, Washington ve Londra ittifakı sona erdi. Komünist ve kapitalist ideolojinin yollarına aynı çerçevede devam etmesi beklenemezdi. ABD ve Sovyetler Birliği her iki ideolojinin temsilcisi olarak savaştan gerçek anlamda karlı çıkan yegane iki ülkedir. Diğer galip devletler ancak ayakta kalmayı ya da direnmeyi başarmıştır. ABD ve Sovyetler Birliği ise savaş sonunda yeni avantajlar elde etmişlerdir. İleriki yıllarda dünya bu iki ülke arasında komünist ve kapitalist kutuplaşmaya ayrılmış, soğuk savaş dönemi boyunca halkla ilişkiler endüstrisinin hayat bulduğu kapitalizm içerisinde sosyalist hareketler ortaya çıkmıştır. Sosyalizm, dünyanın hemen her yerinde eşitliğe dayalı bir toplum kültürünün az ya da çok yerleşmesinde, böylece yeni toplumsal taleplerin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Taşıdığı değerlerle, kapitalizmden liberalizme doğru evrimleşen ekonomik ve demokratik ilerlemenin mimarlarından. Toplumun neyi arzuladığı, neyi beklediği, sadece siyasete değil aynı zamanda ekonomik ilişkilere de yön verir. Siyasal alanda filizlenen ancak ekonomik alanda olgunlaşan halkla ilişkilerin ilişki biçimlerinin değişimlerinden bütünüyle etkilenir. Bu nedenle sosyalizmin yükselişinin getirdiği toplumsal değişim kaçınılmaz olarak halkla ilişkilerin gelişimde büyük önem taşır.

1800'lü yılların sonlarından itibaren özellikle sömürgecilik döneminde Avrupa'da zenginleşen bir sınıf ortaya çıktı. Ayrıca özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra kapitalizmin iyice yerleşmesi ile üretilen büyük zenginliğin paylaşılması sınıflar arasındaki ekonomik mesafelerin açılmasını körüklerken şu sorunun sorulmasında önemli bir rol oynadı: "Neden daha fazla insan zenginlikten ve refahtan faydalanamıyor?". Marks ve diğerleri toplum tarihini sınıf mücadeleleri olarak ele alıyor, artı değer paylaşımında eşitsizliklerin giderilmesi için fabrikaların, çiftliklerin, demiryollarının, gemilerin, bankaların kısaca bütün üretim kurumlarının kamulaştırılması gerektiğini ifade ediyor, mülkiyete karşı çıkıyorlardı. Bu düşünce Birinci Dünya Savaşı'ndan hemen önce ve sonrası dönemde ortaya çıkan gelir dağılımı uçurumlarının da etkisiyle büyük kesimlerde kabul görüyordu. Yirminci yüzyılın hemen başında birçok işyerinde grevler ortaya çıkmıştı. Gösteriler zaman zaman şiddet içeriyor, göstericilerle kolluk güçlerinin karşı karşıya kalması ölümlerle sonuçlanıyordu. 1902 yılında Avusturya-Macaristan İmparatorluğu'nun Trieste limanında günlük mesai saatinin sekiz saat ile sınırlandırılmasını isteyen işçilerin başlattığı grev 12 işçinin ölümüyle sonuçlanmıştı. 1912 yılında Sibiry'a'da Lena Nehri altın madencilerinin başlattığı grev işçilerle polisi karşı karşıya getirmiş 170 kişi hayatını kaybetmişti. Grev yeni bir taktikti ve grev eylemleri bütün bir şehrin hatta ülkenin ekonomik ilerleyişini alt üst edebiliyordu.

Marksist hareketin hedefinde ekonomik kurumların yanında din de yerini aldı. Marks dini “kitleleri uyuşturan afyon” olarak nitelendirerek, dini siyasi ya da ekonomik güce hakim sınıfın toplumu kontrol etmesinin bir aracı olarak tanımlar. Din ile baskı altına alınan işçi sınıfı ahirette kavuşacakları adil bir hayat düzeni ümidi ile mevcut düzene razı olur. Böylece din kapitalizm çıkarına sosyolojik bir işlev görür (Bilen, 2011: 49). Bu nedenle Marks’ın ideolojisi kendi teolojisini, kutsal metinlerini ve iyi-kötü tanımlamalarını oluşturdu (Blainey, 2007: 58). Marks’ın yolunda yükselen işçi hareketlerinin kanaat önderleri, sosyalizmi din inançları ile harmanladılar. 1900’lerde ABD’de işçi hareketleri Avrupa’daki gibi yoğun olmasa da, işçilerle kapitalizm ile zenginleşen sınıf arasındaki mücadele başlamıştı. Bunda kuşkusuz, ABD devriminin Avrupalı devrimcilerden çok daha önce ortaya çıkardığı eşitlik anlayışı etkili olmuştu. Çünkü o yıllarda Avrupa krallar, lordlar, kontlar, düşesler gibi ayrıcalıklı sınıflar bulunuyordu ve sınıflar arası mücadele çoktan doruk noktalarına ulaşmıştı. ABD’de ise serbest girişimi ve bireyciliği destekleyen yasalar yürürlükteydi. Petrol, çelik, demiryolu gibi kritik sektörlerde tekelliliği engelleyen kanunlar çıkarılmıştı. Marks, kaçınılmaz devrimin ateşleneceği yeri kapitalizmin en yoğun olduğu ülke olarak ifade etmiştir. Oysa kapitalizmin beşiği olan ABD’de sosyalist hareketlerin etkisi, yerleşik demokrasi değerlerinin etkisiyle sınırlı kalmıştır.

Rusya’da ise sosyalist devrim çok daha farklı bir yoldan ilerliyordu. Birinci Dünya Savaşı’nın getirdiği ekonomik ve sosyolojik yıkım en çok Rusya’yı vurmuştu. Şehirlerde yakacak ve yiyecek dağıtımı son derece düzensizdi. Enflasyon oranları maaşların çok ötesinde artıyordu (Blainey, 2007: 86-87). 1916 yılında iş yerlerindeki sorunlar üzerine ortaya çıkan isyanlar giderek Çarlığa karşı siyasi bir harekete dönüştü. Rusçada çoğunluk anlamına gelen Bolşevikler siyasi hareketin öncüsüydu. Bolşevikler, Çarlık rejimini işçi devrimi ile yok ederek merkezi ve disiplinli bir yapıyı, “protelarya ve köylünün devrimsel demokratik diktatörlüğü” nü örgütlemeye çalıştılar. 1917 yılında Lenin önderliğinde Bolşevikler ordu ve üretim tesislerinde güçlü bir siyasi hareket haline geldi. Komünist devrim için ortam hazırdu. 25 Ekim 1917’de birçok çalkantılı siyasi gelişmenin sonunda Bolşevik devrimi gerçekleşti ve Lenin önderliğinde Sovyetler Birliği kuruldu. Rusya dünya üzerindeki en geniş topraklara sahip ve dünyanın en kalabalık üçüncü ülkesiydi. Böyle bir gücün Sovyetler Birliği olarak ortaya çıkması, sosyalizm tahinde, dünyanın çeşitli bölgelerinde ortaya çıkan sosyalist hareketlerin moral ve komuta üssü olarak yer almasını sağladı.

Devrim burjuvaziye karşı verilen savaşa ilham kaynağı oluşturdu. Buradan aldığı kuvvetle ABD’de ve Avrupa’da sosyalist hareketler, uzun yıllar sürecektir sert bir mücadelenin içinde var oldu. 1930’lara kadar Avrupa’da hızla büyüyen işgücünü istihdam edebilecek

sanayi kalkınma ve kentsel dönüşüm çok yavaş ilerliyordu. İşsizlik oranları çok yüksekti. Toprak reformları ise Avrupa'nın hemen hemen tüm ülkelerinde gerçekleştirilmişti. Yüzyıllarca büyük mülklerin domine ettiği tarımsal ekonomilerde bu durum öngörülemez sınırları ortaya çıkardı. Tüm dünyada görülen, tarım fiyatlarındaki düşüş nedeniyle verimlilikte de büyük düşüşler görüldü. Bu çalkantılar içinde demokrasi reformlarının siyasi sonuçları, büyük oy potansiyeline sahip, ağırlıklı olarak koruma yanlısı ve tutucu, köylü ve işçi yanlısı partilerin kurulmasına neden oldu. Huzursuzluk kargaşaya yaratabilecek güçteydi ve komünistler bu ortamı devrim adına umut verici buluyorlardı. Dünyanın bir çok ülkesinde devrimci partiler kuruldu (Robbarts, 2003: 264). 25 Aralık 1991 yılına kadar sosyalist hareketler zaman zaman kanlı çatışmalar altında dünya başkentlerinde siyaset sahnesinde yer aldı. Sosyalist hareketin geliştirdiği değerlerle ve söylemleriyle kapitalizmin yeniden üretilmesinde, çelişkilerin giderilmesi, sistemin iyileştirilmesi açısından veriler sağladığı bir gerçektir.

3.5 1960 Öğrenci Ayaklanmaları

1960 öğrenci hareketlerinin medeni haklar protestoları ile başladığı kabul edilir. Hareketler daha sonra silahlanma programları, toplumsal eşitsizlikler, otoriter yönetimler, yoksulluk problemleri, Vietnam savaşı ve üniversitelerdeki demokrasi ve eğitim eşitliğine değin birçok sosyal mesele üzerinde eylem grupları ortaya çıkarmıştır. Amaçlarını toplum düzenini yıkmak değil, sorgulamak ve eşitlikçi bir düzen etrafında yeniden biçimlendirmek olarak belirtiyorlardı (Göğüş, 1969: 154-155). İlham kaynakları Rusya'da gerçekleşen komünist devrimdi. Avrupa'da ve ABD'de birçok insan Rusya'nın Sovyetler Birliği olarak yeniden yapılanmasını yakından izliyordu. Eğer komünizm deneyi Rusya'da başarılı olabilirse kendi ülkelerinde de komünist devrim gerçekleşebilirdi. ABD'de, Kanada'da ve Avrupa'da Kızıl Bayrak, Emekçi Hayat gibi isimlerle kurulan derneklerin hevesli genç sosyalistleri daha fazla dayanamayıp yeni kutsal topraklarına göç ettiler (Blainey, 2007: 108). Ancak anavatanını terk etmeyen devrim arzularıyla güdülenen bir topluluk hem ABD'de hem de Avrupa'da üniversite gençlik örgütlenmeleri ile organize bir hale dönüştü. 1960'lar boyunca başlangıçta eğitim reformları talepleriyle ortaya çıkan öğrenci hareketleri, zaman geçtikçe, devrim sloganları altında artarak devam etti.

Almanya da 1968 yılında öğrenci hareketleri Alman sosyalist ideolog Rudi Dutschke'nin suikasta uğraması ile başladı. Diğer taraftan işçi bayramı hazırlıklarına ilişkin hükümet engellemeleri ve üniversitelerin anti-demokratik politikaları Alman öğrenci hareketlerini doruk noktasına ulaştırdı. Göstericilerin hedefinde kapitalist sistem vardı.

Münih’de, Berlin’de gösteriler polis gücüyle bastırıldı ancak gösteriler sırasında birçok öğrenci hayatını kaybetti (Kalpsüz, 1969: 51-95). İtalya’da ise 1966’da başlayan 68’e kadar devam eden öğrenci olayları, öğrenci hareketlerinin organize ettiği gruplar tarafından değil, siyasi partilerin gençlik yapılanmaları üzerinden gerçekleşen çatışmalar olarak ortaya çıkmıştır. Farklı siyasi görüşlere sahip öğrenci grupları daha önce görülmemiş bir şekilde faşizme karşı birlikte hareket ederek, üniversitelerde özgürlük hareketini ortaya çıkardılar.

Çatışmalar üniversitelerden şehirlere, şehirlerden meclise kadar uzanmıştır. Şiddetli gösteriler gerçekleştirilmiş ve birçok öğrenci hayatını kaybetmiştir. Daha önce dokunulamaz olarak görülen birçok anti-demokratik değerın sorgulanması ve hatta değişmesi hareketlerin sonucunda ortaya çıkmış bir kazanımdır (Konanç, 1969: 107-114). 1967-68 Fransa öğrenci hareketleri tıpkı diğer ülkelerde olduğu gibi, üniversite yönetimi ve öğrenciler arasındaki anlaşmazlıklarla başladı. Öğrenciler, üniversitelerin özerkliği, yönetime katılma, yeni bir pedagoji ve eğitim sistemi talepleri ile gösteriler düzenlediler. Hareket daha sonra siyasi bir yön kazandı. Kapitalist ve tüketici toplum düzenine karşı bir direnişe dönüştü. Fransa öğrenci hareketlerinin diğer ülkelerdeki öğrenci hareketlerinden en önemli farkı geniş ölçüde sanayi ve tarım işçileri ile birlikte hareket edilmesidir. Dolayısıyla Fransa’daki öğrenci hareketleri bir ay boyunca dokuz milyon işçinin katıldığı grevlerle, gösterilerle ihtilalci bir yönelim gösterir. Avrupa’daki öğrenci hareketleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde kapitalizmi olduğu gibi komünizmi de ret eden bir görünüş sergiler. Fransa Sorbonne Üniversitesi’nde bir afişte *“burjuva ihtilali hukuki oldu, proleter ihtilali iktisadi oldu, bizimkisi ise insanın insan olması için sosyalist ve kültürel olacak”* yazar (Akyüz, 1969: 130-131). Bu söylem önemlidir. İnsani ve demokratik talepleri olan eylemlerin Avrupa’da geniş kitlelere yayılmasının gereğesidir.

ABD’de öğrenci hareketleri 1964 yılında Berkley Üniversitesi’nde Vietnam savaşı aleyhtarlığı ile başladı. Kendilerini Özgür Konuşma Hareketi olarak tanımlayan eylemciler faşizme karşı mücadele ettiklerini ifade ettiler. Silahlanma politikaları ve SSCB ile yürütülen soğuk savaş göstericilerin ana hedefiydi (Gales, 1966: 1-19). Savaş karşıtı söylemler, kadın hakları konusunda talepler, bazı kamu binalarının işgal edilmesi ve üniversite yönetiminde söz sahibi olmak hareketin manevralarıydı. O güne kadar ABD’de görülmüş en geniş çaplı sosyalist hareket Berkley eylemleridir (Lipset ve Altbach, 1966: 320). Berkley eylemleri başka üniversitelere de sıçradı. Üniversite öğrencileri toplumsal meseleleri ele alarak toplum düzeninin herkesçe kabul göreceğ şekilde yeniden kurulmasını talep ediyorlardı. Olaylar sert müdahaleler ile bastırıldı ancak 1968’de bir jimnastik kompleksinin inşasıyla ilgili yaşanan anlaşmazlıklar neticesinde öğrenci hareketleri Columbia Üniversitesinde tekrar başladı. 23

Nisan’da başlayan hareket 27 Mayıs’a kadar sürmüş 194 kişinin yaralanması, 1000 civarında kişinin tutuklandı (Sandıkçioğlu, 1969: 147-151).

ABD’de öğrenci ayaklanmaları tüketim toplumunu oluşturan yapıyı hedef almıştı. Eylemciler büyük şirketleri reklam ve halkla ilişkiler endüstrisi ile Amerikan halkının beynini yıkamakla suçladılar. Moda kavramı ile insanlara giyecekleri kıyafetlerin rengi, ayakkabının modeli dayatılıyordu. Ünlü banker Lehman Brothers tüketim toplumunu şu şekilde tarif ediyordu: *“Amerika’da ihtiyaçlardan ziyade arzu kültürü yaratmamız gerekiyor. İnsanlar yeni şeyleri arzulamalı, eski ürünü tükenmeden dahi yeniyi istemeli”* (Haring ve Douglas, 2012: 17). Amerikan endüstrisi tüm enstrümanlarıyla yeni manifestolarına uygun bir toplum inşa etmek için çalışıyordu. Ortaya H.Marcuse (1964)’un ifadesiyle kimliklerini seri üretim nesneleri üzerinden ifade eden bunun sonucunda konformist ve bastırılmış bir tip olan tek boyutlu insan tipolojisi çıkıyordu. Eylemcilere göre tek boyutlu insan yönetenlerin bilinçaltı güdülerle ortaya çıkardığı bir insan profiliydi. Bu bakış açısı yeni sol hareketine ilham kaynağı oluşturdu; öğrenciler toplumu kontrol eden güçlere karşı *“kafanızda gezen polisi yok edin”* sloganıyla harekete geçti (Century of The Celf, 3.Bölüm). maddi değerler üzerine kurulmuş toplum düzeninin ahlaki çöküntüye yol açacağını ileri süren yeni sol hareketi, insan doğasına uygun yaşamak için insanların eşit olması ve birbirini sevmesi gerektiğini ileri sürüyordu. 1968’de gösterilerin şiddetle bastırılmasından 18 ay sonra Kent State Üniversitesi’nde dört yeni sol öğrencisi öldürüldü. Çıkan olaylarda polis, asker ve göstericiler arasında çatışmalar yaşandı. Yeni sol hareketi mevcut taktikleriyle başarısız oldu, ancak “Yippi” olarak adlandırılan yeni bir anlayışla varlığını devam ettirdi (Century of The Celf, 3.Bölüm).

Yeni sol eylemleriyle, gösterileriyle ABD’de kapitalizmin tahsis ettiği kurumları yıkmayı başaramadı. Bunun üzerinde insanları “özgürleştirebilecek” yeni bir yol üretmeye çalıştı. Siyasi aktivizm yerine yeni bir benlik algısı yaratarak insanların zihinlerine ulaşmayı, şirketlerin ve devletin yerleştiği kontrol mekanizmalarını yok etmeyi amaçladılar. Kişisel alanın politik hale gelmesiyle tamamlanan yeni yöntem, bastırılan içgüdülerin psikolojik telkinlerle yeniden ortaya çıkarılmasını içeriyordu. Bir sonraki adımda ise içgüdülere hakim olarak kendini tanımak süreci gerçekleştiriyordu. Bu düşünce kendisine ABD yeni solunda hızla yer buldu. Sevgi ve pozitif yaşam tarzı yeni solun mottalarını oluşturdu (Century of The Celf, 3.Bölüm). Geleneksel paradikmada aşırı uçtaki siyasi akımlar olarak nitelendirilen oysa gerçekte kendini ifade etme derdinde olan bu yeni grup, öngörülen tüketici davranışlarından farklı hareket ettikleri için pazar araştırmacılarının ilgisini çekti. Kamuoyu araştırmacısı Yankelovich, şirketlerin isteğiyle, yeni solcuların davranışlarını analiz etti. Bu yeni tüketiciler

Amerikan halkına hakim olan dar kalıpları ret ediyorlardı. Bireyselliklerini ortaya çıkaracak, kendilerini ifade edecek ürünleri talep ediyorlardı. Böylece kimliklerini kazandıklarını düşünüyorlardı. Fakat şirketler o güne kadar standart ürünler üretiyorlardı. Pazar kaybeden şirketler yeni tüketicilerin isteklerine uyum sağlamak zorunda kaldı.

Öğrenci hareketleri bir topluluğun eyleme geçerek, seslerini direkt metotlar ile yükselterek psikolojik ve yasal bir güç kazanacağını göstermiş oldu. Toplumsal klişeleri kabul etmeyen, siyasetle ilgilenen ve harekete geçme potansiyeli olan bir alt kültür oluştu. Demokratik taleplerle ortaya çıkan hareketlerin güç kullanılarak bastırılmasının toplumsal refleksleri harekete geçirerek olumsuz sonuçlar doğuracağı anlaşıldı. Diğer taraftan yeni nesil tüketiciler şirketleri, toplum kurallarına uyum sağlamayan gruplara uyum sağlamaya zorladı. Devletin iktidarına meydan okuyan, kişisel dönüşüme doğru evirilen yeni sol “kendin olmak” felsefesiyle kısa zamanda bütün ABD ve Avrupa tüketicileri arasında yayıldı. Burada dikkat edilmesi gereken nokta bu yeni akımın siyasi odaklarından bağımsızlaşmış ama bağımsız birey odaklı bir yönelim kazanmış olmasıdır. Kapitalizme karşı mücadele eden yeni sol kendisine kapitalizm içinde yeni bir yol bulmuş oldu. Süreç şirketler içinde yeni bir bakış açısının öne çıkmasını sağladı.

Sonuç olarak öğrenci hareketlerinin kapitalizm açısından kazanımı kapitalizmin, liberalizm ile yeniden biçimlenerek dar anlamından kurtulmuş, birey ile uyumlu hale gelen çıktılar üretmeye başlamasıdır (Century of The Celf, 3.Bölüm). Diğer taraftan öğrenci hareketleri kapitalist düzeni yıkamamıştır ancak bir eylem kültürünün ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu iki husus halkla ilişkiler tarihi açısından büyük önem taşır. Yeni solun tüketici davranışı örgütsel kabulün gerçekleştirilmesi süreçlerinde hedef kitle kavramı yerini paydaş kavramına bırakmasını sağlamıştır. Çünkü tüketici-üretici ilişkisi içinde taleplere ve arzulara yön veren şirketler artık üreticilerin talepleri ve arzularıyla değişime zorlanmışlardır. Böylece tek yönlü olan hedef kitlelerin anlayışının yerine iki yönlü olan paydaş anlayışı yerleşmiştir. Burada önemli olan bu iki yönlü anlayışın zorunluluk olarak yerleşmiş olması değil, sonuç olarak yerleşmiş olmasıdır. Diğer taraftan eylem kültürünün kendisini ifade ediş şekli şirketlere kamuoyunun önemini idrak ettirmiş, baskı gruplarının potansiyelini göstermiştir. Bu potansiyelin de etkisiyle yeni dönemde şirketler “kar” elde etmek olan var oluş amaçlarını, “sürdürülebilir karlılık” olarak revize etmişlerdir.

3.6 Küreselleşme; Yeni Ekonomi, Yeni Toplum

Küreselleşme en yalın ifade ile ekonominin egemen aktörlerinin ekonomik sistemini dünyaya yaymasını ifade eder. Bu açıdan bahsedilen küreselleşme, kapitalist ekonominin

liberal ve daha sonraki dönemde neoliberal olarak tarif edilen biçimleriyle küresel hakimiyet ilan etmesidir. Aslında kapitalist ekonomi İkinci Dünya Savaşı'nın ardından etki alanını oldukça genişletmişti. Ancak Sovyet Bloğu ülkeleri dünyanın doğusunda¹ hakimdi. Komünizm 1991 yılında Sovyetler Birliği'nin dağılmasına kadar (kapitalist) küreselleşmenin önünde bir set oluşturmuştu. Özellikle 1990'da Berlin Duvarı'nın yıkılması küreselleşme sürecinin informal olarak başladığını ifade eden olay olarak hatırlanmaktadır. Devam eden süreçte ortaya çıkan ürün dolaşımı, iş gücü dolaşımı ve nihayetinde sermaye dolaşımı, uluslararası para politikalarının belirginleşmesini ve küreselleşmeyi destekleyen ulusal yasaların yerleşmesini tetiklemiştir. Ekonomik dönüşüm kaçınılmaz olarak kültürel dönüşümü, tutumsal ve davranışsal değişiklikleri tetiklemiştir. Değişen yaşam tarzı, sosyal alanda gelenekselliği ret eden, popüler ve arzulanan stereotipleri birey-tüketici için amaçlaştırmıştır. Ancak bu noktadaki dönüşümü incelemeyi önce yapılması gereken şey, ekonomik değişimi ve kapitalizmden neo liberal geçişe değin uluslararası para politikalarını açıklamaktır.

Küreselleşmenin tarihi sancılarla, krizlerle doludur. Ancak atlattığı her kriz küreselleşmeyi daha da güçlendirmiştir. Dolayısıyla küreselleşme başlı başına bir kurumsallaşma başarısıdır, fenomenidir. Onu kurumsallaştıran dinamiklerin belki de en önemlisi doğrudan yatırımlar ile sermaye dolaşımının ortaya çıkmasıdır. İkinci Dünya Savaşı'na kadar genel kabul gören neoklasik kuram, sermayenin hareketsizliğini savunur. Ancak sermaye hareketsizliği, küresel pazarın büyümesiyle ticaretin temellerini sarsmıştır (Adda, 2007: 85). Çünkü işgücü, hammadde gibi üretim faktörlerinin ortaya çıkardığı maliyet farklılıkları, fiyat dengesizliklerini yaratmıştır. Politik alanda yaşanan küreselleşme hızına ayak uyduramayan neoklasik yaklaşım yerini sermaye hareketliliğini esas alan liberal yaklaşıma bırakmıştır.

Neoklasik politikaların yerine liberal politikaların yerleşmesi doğrudan yatırımları ortaya çıkarmış, ekonomik dengenin sağlanmasında önemli bir dönüm noktası olmuştur. Küresel sermaye hareketliliği süreçlerinin kurumsal aktörleri ise 1944 yılında kurulan Uluslararası Para Fonu (IMF) ve 1945 yılında kurulan Uluslararası Yeniden Yapılanma ve Kalkınma Bankası (Dünya Bankası) olmuştur. Her iki kuruluşta, çeşitli yöntemlerle doğrudan yatırımların ve uluslararası kredilerin desteklenmesi, küresel finansın takip edilmesi, borçlanma ve ödeme planlarının organizasyonu ve denetlenmesi gibi görevleri yerine getirerek küresel finans istikrarını sağlamayı amaçlamaktadır. Doğrudan yatırımların bir

¹ Dünyanın yuvarlak olması dolayısıyla doğu ve batı kavramı bulunulan noktaya göre görecelidir. Ancak hakim söylem “batı” ifadesini modernleşme ile özdeşleştirerek “doğu” söylemini geri kalmış sübliminal mesajıyla sunar.

sonraki aşaması ise çok uluslu küresel şirketlerin ortaya çıkması olmuştur. Çok uluslu şirketlerin ortaya çıkışı aslında neoliberal dönemin habercisidir. Sermayenin uluslararasılaşması, bir nevi milliyetini kaybetmesi ve uluslar üstü statüye erişmesi durumudur. Çok uluslu şirketler günümüzün en büyük ekonomik ve politik gücüdür. Güçleri şimdilik sınırsız değildir. 1932’de Roosevelt’in Yeni Düzen’inde görüldüğü gibi yasalarla biçimlendirilebilirler. Ancak Yeni Düzen’den günümüze kadar yüzyıla yakın bir süre geçtiğini unutmamak gerekir. Zaman zaman ulusal hükümetler, Birleşmiş Milletler gibi meşru güçler karşısında yaptırımlarla esnetilseler de Fortune Global 500 listesindeki çokuluslu işletmelerin 2013 yılı toplam gelirin 31.1 trilyon doları aşması ekonomik güçlerinin ne denli büyük olduğunu en net göstergesidir (aynı dönemde Türkiye’nin GSMH’si 820.2 milyar dolardır).

Çok uluslu şirketlerin faaliyet göstermeye başladığı ülkelerde, insanların yaşayış biçimlerinde kayda değer değişimler ortaya çıkmaya başlar. Aslında değişimin tetiklenmesi ve çok uluslu şirketlerin pazara girmesi arasında basit bir ilişki vardır. Şirketler ürün ya da hizmet satmak için vardılar ve girdikleri pazarda sürdürülebilir karlılıkları, o toplumun satın alma davranışları ile ilişkilidir ve satın alma gücü kadardır. Dolayısıyla büyük sermayenin nüfuz ettiği toplumlarda popüler olana meyleden bir dinamiklik baş gösterir. Bu açıdan doğrudan yatırımlar ve çok uluslu şirketler, küreselleşmenin toplumsal hayatı etkileyen en önemli çıktısıdır. Çünkü doğrudan yatırımlar sadece sermayenin ve üretim tekniklerinin ithalatı değil aynı zamanda toplumsal ilişkilerin, değer yargılarının, beğenilerin, popüler olanın ve daha birçok kültürel öğenin de ithal/ihraç edilmesini tetikler. Burada söz konusu olan şey sadece sermayenin transferi değil, yaşam tarzının transferidir. Başlangıç aşaması için ve hatta 1991’e kadar, belirgin bir yaşam tarzı transferinden geçemediği ileri sürülebilir. Ancak yakın dönemde sermaye dolaşımının etkisi, belki de başlangıçta öngörülemeyen radikallikte, ortaya çıkardığı kültürel değişim olmuştur. Bu etki, hem ana akım araştırmacılar hem de eleştirel araştırmacılar tarafından üzerinde çokça kuramsal fikir geliştirilmiş bir fenomendir ve hala tartışma konusudur.

Şüphesiz sermaye hareketi kapitalizmin başrol aktörlerinden çevre ülkelere doğru genişlemektedir. Kapitalist dünya rekabetine entegre olma ve rekabet avantajı elde etme mantığı makro ölçekli şirketleri bu doğrultuda teşvik eder. Dev ölçekli şirketlerin menşei ise genellikle ABD olmak üzere batı devletleridir. Dolayısıyla söz edilen yaşam tarzı transferi de kaçınılmaz olarak batıdan doğuya şeklinde gerçekleşir ki, bu bir bakış açısına göre baskıcı kültür emperyalizmi, bir başka bakış açısına göre post-modernleşme sürecidir. Süreç, her ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın, üzerinde uzlaşılacağı garanti olan şey küreselleşme

sürecinin hayat tarzını değiştirdiğidir. Bu durum klasik bir ürün dolaşımından, sermaye dolaşımından çok daha fazlasıdır ve hatta küreselleşmenin esas ürünü ekonomik yakınlaşma değil, kültürel yakınlaşmadır. Belki bir eşleşme durumu değildir; Türkiye'nin küreselleşme ile ABD ile aynı yaşam tarzını edindiği ya da edineceği ileri sürülemez. Fakat, sosyal alanda bir sapma olduğu kesindir.

Çok uluslu şirketlerin faaliyet gösterdikleri yerlerde neden bir toplumsal davranış değişikliğine ihtiyaç duydukları sorusunu cevaplamak için aslında derinlemesine bir analiz gerekli değildir. Dünyanın hemen her yerinde satın alınabilecek Coca-cola, McDonald's, Nike, Apple gibi birçok küresel şirket ürünü, pazarda talep görebilmek için ortak beğeni düzeyleri yaratmak zorundadır. Son dönemde belirginleşen globalizasyon akımı çok uluslu şirketlerin yerelleşme politikalarının ürünü olarak öne çıksa da, aslında durum bir performans yükseltme girişimidir ve esas itibari ile global ürünlere yerel makyaj uygulamasıdır. Örneğin, McDonald's'ın köfte burgeri, Coca-cola'nın ismini Türkçe yazması, Doritos'un alaturka cipsleri gerçek birer pazarlama taktiği olarak karşımıza çıkar. Bu açıdan küreselleşme sürecinde esas olan çok uluslu şirketlerin yerelleşmesi değil, yerel toplumun uluslararasılaşmasıdır.

Halkla ilişkiler açısından küreselleşme, halka ilişkilerin kapsamlı bir restorasyon sürecine girmesi yol açmıştır. Bu etki iki başlıkta kendisini gösterir; birincisi toplumu tüketim kültürü açısından uluslararasılaştırmak ve ikincisi ise kurumu toplumla dengeli pozisyona ulaştırmak. Küresel şirketlerin toplumları benzeştirme yolunda en etkili araçları şüphesiz reklam ve halkla ilişkiler endüstrisidir. Geleneksel ve yeni medya mecralarında sunulan tasarım tüketim kriterlerinin çerçevesini hazırlar. Halkla ilişkiler kanallarıyla hazırlanan tasarım yeniden üretilir. Toplumun yeni yaklaşıma göre kristalize edilmesi küreselleşmenin sürdürülebilirliğini garanti altına alır. Bu bir süreçtir; sürekli yenilenen ve yinelenen enformasyonu içerir. Sonuç genellikle toplumun uluslararası düzeye entegre olmuş beğeni ve tüketim kültürünü geliştirmesiyle sonuçlar. Ancak bu noktada belki beklenen, belki de istenmeyen bir yan ürün ortaya çıkar. Toplum ve şirket gerilimde tüketicilerin haklar kazandığı, baskın olduğu, demokratik haklarının farkında olduğu ve bu hakları talep ettiği koşullar hazırlanmış olur. Bu durumun ortaya çıkmasında küresel rekabet de etkilidir. Çünkü ezici rekabet koşulları şirketleri tüketici karşısında demokratikleşmeye mecbur kılar. Ancak esas neden, gelişmiş ekonomilerden tüketici davranışını ithal etmek aynı zamanda tüketici davranışı ile girift olan yaşam standardının ve demokrasiye verilen değerin büyük oranda ithal edilmesi durumudur. Örneğin Samsung marka telefonun satın alınmasından sonra sağlanan

garanti hizmeti rekabetin bir gereğidir ama aynı zamanda tüketici haklarının ve ilgili yasaların oluşmasını sağlamıştır.

Vodafone'nin futbol stadyum sponsorluğu bir yönüyle spora olan destektir ancak bir başka yönüyle ticaret yasasına ve yükümlülüklerine bağlıdır; bu doğrultuda evrimleşmiş ticari işbirlikleri yasalarını ortaya çıkarmıştır. Shell'in yol emniyeti projesi bir sosyal sorumluluk çalışmasıdır ancak aktif bir sivil toplum bilinci için yapıtaşlarını oluşturmuştur. Bu yönüyle küreselleşmenin, salt ticari ilişkiler içinde ortaya çıkan olumlu etkisi demokratikleşme süreçlerine sağlanan olumlu katkıdır. Ancak muhakkak ki demokratikleşme sadece küreselleşmenin ticari ilişkileri içinde olgunlaşacak bir standart değildir. Buradaki iddia küreselleşmenin demokratikleşmeye katkıda bulunuyor olmasıdır. Böylece halkla ilişkilerin kurumla toplumu dengeli bir pozisyona ulaştırma işlevine olan ihtiyaç ortaya çıkar. Bu kritik bir aşamadır. Halkla ilişkilerin esas fonksiyonu ve toplumsal faydasının ortaya çıkacağı işlevi bu aşamada anlam kazanır.

Genel olarak küreselleşme süreci bütünüyle serbest bir olgu karakteri taşımaz. Düzenleyici dış güçler tarafından kısmen biçimlendirilir. Küreselleşmenin uluslararası düzenleyicilerinden Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler, toplum ve şirket ilişkisinde toplumların lehine olacak düzenlemeleri uygulamaya koyarak şirketler üzerinde baskı unsuru oluşturmuşlardır. Temel olarak iyi devlet yönetimini ifade eden “governance” kavramı, Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü'nün (OECD) çalışmalarıyla şirketlerin kurumsallaşması konseptiyle “corporate governance” (kurumsal yönetim) şekliyle yeniden tasarlanmış ve şirketleri kurumsal vatandaş olarak konumlayacak uygulamaların formasyonunu ortaya koymuştur. Buna göre şirketler kurumsallaşarak sadece ekonomik faktörlerin uzantısı olarak değil aynı zamanda iş etiği, toplumsal-çevresel çıkarlar ile ilgili konularda, yani sosyal düzeyde de toplumun bir parçası haline gelir. Kurumsallaşan şirketler uzun dönemde kurumsal itibarları açısından olumlu kazanımlar elde ederler (OECD 2004: 12). Burada bahsedilen kazanımlar sadece ekonomik düzeyi betimlemez. Kurumların sosyal kabulü çoğu zaman rekabet avantajından daha değerlidir çünkü kurumlar için sürdürülebilirlik için anahtar önem taşır. OECD 2004 yılında kurumsal yönetim ilkeleri deklarasyonunu yayınlamıştır. İlkeler kurumlar için zorlayıcı değildir. Daha ziyade gönüllülikle kabul edecekleri kurumsal performans yükseltici stratejileri sıralar. Kurumlar için etiği, dürüstlüğü, şeffaflığı ve hesap verebilirliği teşvik eder (Jamali vd., 2008: 444). Kurumsal yönetimi benimseyerek kurumsallaşma sürecine giren şirketlerin yönetim kademelerinde halkla ilişkiler departmanı kendisine önemli bir yer bulur. Çünkü etik ve şeffaflık ekseninde örgütlenen sorumluluk politikaları aynı zamanda halkla ilişkilerin uygulama alanıdır.

Küreselleşme hiç şüphesiz etki ettiği yerele, bütüne bağlanmaya zorlayan dönüşüm süreçlerini empoze eder. Konunun ele alındığı perspektif sürecin olumsuz ya da olumlu etkilerini gözler önüne serer. Sürecin olumlu ya da olumsuz etkileri tartışılırken bir gerçek tartışmasız kendisini gösterir; küreselleşme halkla ilişkiler için yeni bir oyun alanını ortaya çıkarmıştır. Hem şirketlerin kurumsallaşması hem de toplumun yeni düzene uyumu karşılıklı beklentileri ve gerilimi arttırmış, halkla ilişkiler uzlaştırıcı rolü ile iki taraf içinde anlam taşıyan işlevini kazanmıştır.

3.7 Yeni Medya, Yeni Kurallar

Hiç şüphesiz 1990'lı yıllarda hayatımıza giren internet ile veri dolaşımının olağan üstü hızlanması, bilginin kaynağını toplumdan alması ve kitlelere yayılması kamusal alanı yeniden biçimlendirmiştir. İnternet sosyal ağlar aracılığı ile toplumu, hem siyasal alanda hem ekonomik alanda hem de sosyal alanda pasif izleyici pozisyonundan aktif katılımcı seviyesine taşımıştır. Sosyal ağların sivil toplum anlayışını baştan aşağı değiştirdiği günümüzde, dijital teknolojinin henüz tüm dinamikleri ile anlaşılıp anlaşılmadığı belirsizdir. Zira sosyal ağların kurulması ve yaygınlaşması henüz çok yenidir. Ancak şimdiden kitle medyası olan internetin içsel farklılıkları ile geleneksel medya araçlarından keskin çizgilerle ayrıldığı tartışmasız bir gerçektir. Geleneksel medya konvansiyonel bir iletişim aracı olarak tek yönlüdür. Kaynaktan kitlelere ulaşan mesajın kanalıdır.

Medya eleştirileri genellikle bu kanala kimin hakim olduğu hakkında, bir başka ifade ile medya sahipliği konusunda yoğunlaşır. Medya sahipliği, medya patronunun ekonomik ve politik ilişkilerine bağlı olarak, bilginin nasıl işlendiği ve nasıl sunulduğu sorunsalını ortaya çıkarır. Konuyla ilgili literatür şüphesiz iletişim araştırmaları içerisinde önemli bir yer tutar. Medyanın kurumsal yapısı, iktidar ile ilişkisi, haber süzgeçleri ve reklam verenlerle ilişkiler gibi birçok araştırma sorusu geleneksel medyanın analiz edildiği konuları oluşturur. Örneğin S.Hall (1982: 64) medyanın olayları sunarken var olan anlamı iletmek yerine kendi ürettiği, tasarladığı anlamları aktardığını ileri sürer. L.Althusser (2003)'e göre medya, devletin ideolojik aygıtıdır ve hakim ideolojiyi yeniden üretmek için kullanılır. H.Schiller (1983: 254) ise, çok uluslu şirketlerin medyayı çıkarlarına uygun şekilde kontrol ettiğini, kapitalist ideolojinin istediği tüketicileri ve seçmenleri yaratmak için kullandığını söyler. D.Smythe (1977), medyayı tüketici yaratmak ve örgütlemek, sistemi destekleyen toplumu organize etmek için var olan kapitalizm aracı olarak tanımlar. Chomsky (1997)'e göre ise iktidara hizmet eden medya, karar verici, fikir dönüştürücü ve değer yaratıcı özellikleriyle egemen sınıfa toplumu yönetme olanağı verir. Aslında eleştiriler aynı şeyi farklı yollarla ifade eder;

medya, toplumu medya araçlarını kontrol edenlerin istediği şekilde biçimlendirmeye, yapılandırmaya çalışır.

İnternet medya aracı olarak tanımlansa da, klasik medya araçlarından ayrılan çok önemli bir içsel özellik taşımaktadır; internet çift yönlü bir iletişim aracıdır. İnternet kullanıcısı sadece bilgiyi almaz, bilgiyi yorumlar ve ilgili paylaşımlarla düşüncelerini farklı kullanıcılara aktarır. Ayrıca konvansiyonel medya sahibi müteşebbislerden oluşurken, internet üzerinden bilgi paylaşan kişi, kendi mecrasını sadece teknik bilgi ve internet erişimi aracılığı ile oluşturur. Yani geleneksel bir medya patronu iş gücü ve hammadde satın alacak ekonomik kaynaklara sahip kişidir. Ancak bir sosyal ağ paylaşımcısı, ya da internet sitesi sahibi kişi çok küçük maddi kaynaklar ile kendi medyasına sahiptir. Bu durum internet için aracın kullanımı sorunsalını yani medya sahipliği olgusunu yeniden düşünmek gerektiğini gösterir.

3.7.1 Sosyal Ağların Ortaya Çıkışı

İnternetin gelişim süreçlerinde ilk kullanıcı arayüzü, web 1.0 üzerinden gerçekleşen erişim sağlayıcılardır. Web 1.0'da kullanıcı, internet sitesine girer bilgiyi alır ve siteden ayrılır. Herhangi bir paylaşımda bulunamaz (Kinsela vd., 2010). Aslında bu yönüyle internet, konvansiyonel medyadan sadece hızlı olma özelliği ile farklılaşır. Ancak 2000'li yıllarda web 2.0² geliştirilmesi oyunun kurallarını değiştirmiştir. Karşılıklı etkileşime izin veren web 2.0 arayüzü, kullanıcı ve içerik arasında iki yönlülüğü yaratarak sosyal medyayı olgusunu ortaya çıkarmıştır. Böylece internet her zaman sofistike olmayan ama ortak olan, toplumsal iletişim aracı olmuştur. Günümüzde ise web 3.0 ile özelleştirilmiş internet arayüzü semantik bir biçim kazanmıştır. Kişiyi ait sosyal medya platformlarının senkronizasyonu ve özelleştirilmiş arama sonuçları, kişiye özel internet anlayışını yerleştirmiştir. Web 2.0, iki yönlü paylaşımlarla popüler eylemcilik kültürüne, geniş kitlelere ulaşmaya, kamu oyu oluşturmaya dolayısıyla iktidar üzerinde baskı kurmaya olanak sağlayan, toplum tarihi açısından ortaya çıkardığı radikal etkisinin web 3.0 ile daha da güçlenmesi beklenmektedir.

Günümüzün popüler sosyal medya platformlarının kullanıcı sayıları milyarlarla ifade edilmektedir³. Şaşırtıcı bir şekilde, bu denli büyük kitlelere ulaşmaları için çok zaman geçmesi gerekmemiştir. Örneğin, 4 Şubat 2004'de M.Zuckerberg tarafından Harvard Üniversitesi öğrencilerinin iletişim platformu olarak kurulan Facebook 2006 yılında, önce tüm ABD'ye kısa bir süre sonra tüm dünyaya yayılmıştır. 2005'de kurulan video paylaşım

² Web 2.0 terimi ilk kez D.Dinucci (1999) tarafından "Fragmented Future" makalesinde kullanılmıştır. Web 2.0 her kullanıcının içerik yaratmasına izin veren, her kullanıcının arayüze müdahale edebildiği, etiketleme, yorum bırakma, paylaşma, görüntülü ve sesli içerik aktarma gibi aktiviteleri gerçekleştirebildiği teknolojik bir yeniliktir. Web günlüğü olarak tanımlanabilecek internet blogları ve blog yazarlığı (blogger) web 2.0'in bir ürünüdür.

³ 2012'de Facebook kullanıcılarının bir milyarı aştığı açıklanmıştır (<http://www.ntv.com.tr/arsiv/id/25387711>).

platformu youtube, günümüzde dünyanın en yaygın sosyal paylaşım kanallarındandır. 2006 yılında kurulan twitter, en fazla 140 karaktere izin veren mikro blog paylaşım sitesi olarak dünyanın en yaygın kullanılan sosyal medya platformlarındandır. Henüz 2013 yılında kurulan, altı saniyelik kısa filmlerin paylaşıldığı vine ve 2010 yılında kurulan dijital fotoğraf paylaşım platformu instagram günümüzde popüler sosyal ağları arasındadır. Görüldüğü gibi sosyal medya platformlarının kuruluş tarihleri çok yenidir. Birçoğu henüz 10 yılını dahi doldurmamıştır. Ancak bu kadar kısa süre içinde dahi, dünya siyasal tarihi için önemli etkileri yaratmışlardır. Dolayısıyla kamuoyu ve toplumsal algının nasıl oluşacağı konusunda en etkili araç konumundadırlar. Bu noktada asıl soru, bu etkiyi nasıl ortaya çıkardıklarıdır.

3.7.2 Kamusal Alan ve Sosyal Medya

Kamusal alan, toplumsal olana dair düşüncelerin paylaşıldığı ve tartışıldığı, söylemlerin üretildiği ortak bir toplum alanına işaret eder. Habermas (2012)⁴, kamusal alanı toplumsal yaşamımız içinde kamuoyuna benzer bir şeyin oluşabildiği alan olarak tarif eder. Politik meselelerin rasyonel bir şekilde ele alındığı yer, kamusal alandır. Parlemlenter demokrasi ise 18. yüzyılda kahvehaneler, edebiyat salonları, entelektüel eğlence ve dinlenme mekanları gibi toplumsal sorunların tartışılabilirdiği kamusal alanların gelişmesiyle olgunlaşabilmiştir. Ancak kitle medyasının ortaya çıkışı ile medya araçlarının sermaye kontrolüne geçmesi, kamusal alanı egemen sınıfın hakimiyet alanına dönüştürmüştür. Sonuç olarak toplum, kamusal meseleler hakkında pasif izleyiciler durumuna düşmüştür (Habermas 2012). Buna göre kamusal alanın niteliğe ve rasyonel eleştiriye dayanan boyutu ve niceliğe ve toplumsal katılıma dayanan boyutu olmak üzere iki boyutu bulunur (Craig, 1992: 4). Aslında bu kavramsallaştırma, bireyin baskıdan azade, özgür bir ifade alanı bulabileceğini böylece toplumsal faydaya ulaşılabilirdiğini ifade eder. Hatta medyanın endüstrileşmesine kadar özgür bir ifade alanından söz etmek mümkündür. Dolayısıyla Habermas, medya araçlarının ortaya çıkışını bir kırılma anı olarak betimler.

Habermas'a göre, medya araçlarına hakim olan burjuva sınıfı, medya araçlarını devlet baskısını kırmak için kullanmaktadır. Bundan dolayı gazeteler, televizyon, radyo gibi geleneksel medya araçları önemlidir. Ancak bu baskı, tamamen sermayenin kontrolünde olduğu için doğal olarak toplumsal çıkarlara değil, burjuva sınıfının çıkarlarına hizmet eder. Medya enformasyonu bir tasarımdır, dolayısıyla güvenilmezdir. Ayrıca kitle iletişimi

⁴ Habermas, "Kamusal Alanın Yapısal Dönüşümü" isimli kitabını 1962 yılında yayımlamıştır. Kavram 19. yüzyıldan günümüze kadar birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır ancak, özellikle 1990'lı yıllardan sonra kamusal alan tartışmalarında bir patlama yaşanmıştır. Habermas'ın kamusal alan tanımı kendinden önceki temsili kamusal alandan farklıdır. Ona göre kamusal alan, aile ve sivil toplumun oluşturduğu ve emek ile metanın değiştiği özel alan ile devlet otoritesi arasında bir yerdedir.

sürecinde sıradan vatandaşların kamusal tartışmalara katılması ya çok sınırlıdır ya da mümkün değildir. Zira insanlar medya araçlarını kontrol edemezler. Bu nedenle ortak paylaşımın olmadığı siyasal alanda gerçekte nelerin olup bittiği bilinmez (Thompson, 1995: 125).

Habermas, medyayı eleştirirken, idealize ettiği katılımcı kamusal alanın, gerçeğe ulaşma yolunda önemine işaret eder. Habermas'ın tespiti Marksist kesimin şiddetli tepkisini çekmiştir. Özellikle kamusal alanın gelişmesiyle önce kriz ve sonra uzlaşmayı işaret eden iletişimsel eylem kuramı (Habermas, 2001), kendisini eleştirenlerce Marksizmden sapma olarak gösterilmiştir. Eleştiriler özellikle sermaye ve devlet baskısından soyutlanan bir kamusal alanın mümkün olamayacağı üzerinden gerçekleşir (bknz; Negt ve Kluge, 1993: 10; Landes, 1993: 61-89). Belki de, devrimi değil ancak uzlaşmayı işaret eden Habermas için yapılan eleştiriler, Marksizmden sapma konusunda haklılık taşıyabilir. Ancak günümüzde sosyal medya bir kamusal alan olarak, Habermas'ın kamusal alanın dönüşümü teorisi ile tamamen örtüşmektedir. Sosyal medya, internete erişebilen ve kullanabilen her yaş gurubundan, cinsiyetten, etnik kökenden ve her görüşten insanın fikirlerini, deneyimlerini multimedya fırsatlar ile paylaşabildiği bir kamusal alan olarak karşımızdadır. Bu yönüyle geleneksel medyadan tamamen ayrılır.

Çağımızın medyası olarak sosyal ağlar, bilgiyi kitlelerin ürettiği, paylaştığı ve bilgiye katkıda bulunup yorumladığı yeni bir mecradır. Böyle bir aracın eylemci kültür ile sinerji yaratması, toplumların siyasi tarihine yön vermesi kaçınılmaz bir sonuçtur. Nitekim dünya siyasi tarihinin yakın bir geçmişi, sosyal medya ile örgütlenen, koordine olan, kendi içeriğini oluşturup paylaşan toplumun aktivizmi ile yüzleşmiştir. Sosyal medya olmasaydı belki de gerçekleştiğinden bir haber olunamayacak toplumsal hareketler, bütün dünyanın mekan ve zaman sınırlaması olmaksızın ayrıntılarıyla haberdar olduğu sosyal olaylara dönüşmüştür. 2011 yılında İspanya'da "Gerçek demokrasi, hemen şimdi" sloganı ile bir milyondan fazla insanın katıldığı halk hareketi, 2010 yılında Arap halklarının demokrasi, insan hakları ve özgürlük için gerçekleştirdikleri halk ihtilali Arap Baharı, 2011 de ABD'de ortaya çıkan Wall Street'i işgal et toplumsal hareketi ve Türkiye'de 2013 yılında gerçekleşen gezi eylemleri sosyal medyanın halk örgütlenmesinde ve bilgi paylaşımında ne derece etkili bir araç olduğunu gösteren örneklerden bazılarıdır.



Görsel 3.4 Sosyal Medyada Halk Hareketleri Örnekleri

Toplumsal sınıflar arasındaki sınırların şeffaflaştığı, yerelin ve küreselin birlikte etkileştiği, sosyal, siyasal, spor, ekonomik ya da eğlence temalarında içeriklerin özgürce paylaşıldığı sosyal ağlar, toplumsal hareketlerin harcını oluşturan kitlesel iletişim ve koordinasyon işlevini yerine getirerek, eylemcilik kültürünü güçlendirmiştir. Sosyal medya ekseninde ortaya çıkan yeni toplumsal hareketler, geleneksel toplumsal hareketlerinde olduğu gibi merkezîyetçi değil, sosyal ağların yapısını uygun olarak dağınık ve yaygındır (Tilly, 2008: 161). Herhangi bir sosyal medya kullanıcısı ya da aktivist, tıpkı bir haberci gibi, ilgili konuya dair metin üretebilir, fotoğraf çekebilir veya video paylaşımında bulunabilir. İçerik paylaşımları kartopu etkisiyle büyür ve kitlesel bir karşılık bulabilir. Sonuç olarak karşımızda, yeni ve çok daha özgür, katılımcı bir kamusal alan durmaktadır.

3.7.3 Sosyal Medya ve Halkla İlişkiler

Sosyal medyanın siyasi işlevi, kamuoyu oluşumunda ne kadar kritikse, ekonomik alanda da aynı düzeyde dikkat çekicidir. Örgütlerin karşılaştığı baskı, özellikle kriz zamanlarında sosyal medyanın etkisi ile kat ve kat artmaktadır. Çünkü örgüt, sosyal medya üzerinden örgütlenen bilgiyi kontrol edemez. Sadece örgüt ve tüketici etkileşiminden doğan basit bir problemin, tüketicinin tatmin olacağı şekilde sonuçlandırılmadığı durumlarda, tüketicinin sosyal medya paylaşımlarıyla kartopu etkisi yaratıp, kitlesel bir tepkiye

dönüşebilir. Ya da markaların sosyal medya mesajlarında dikkatsiz iletişim kurguları beklenmedik krizleri ortaya çıkarabilir.

Sosyal medya krizleriyle ünlü Starbucks, 2012 yılında Arjantin’de resmi twitter hesabından “Geçici arz sorunu nedeniyle orijinal Starbucks bardaklarını kullanamıyoruz. Bunun yerine Arjantin üretimi bardaklar kullanıyoruz. Müşterilerimizden özür dileriz.” Şeklinde bir paylaşımda bulundu. Arjantinliler tarafından, Arjantin halkını küçük düşürdüğü düşünülen ve milliyetçi duyguları uyandırarak infiale yol açan mesaj çok kısa süre içinde on binlerce kişi tarafından paylaşıldı. Arjantin’de Starbucks’ı protesto eden “#pedimosdisculpas” (biz özür dileriz) topiği, birinci sırada trend topik oldu ve markayı ciddi bir krizle yüz yüze bıraktı (Heim, 2012). Türkiye’de ise Onur Air, 2011 Van depreminde takipçi sayısını arttırmayı amaçlayan yardım kampanyası başlatınca, fırsatçılıkla suçlandığı tepki ile karşılaştı.



Görsel 3.5 Onur Air Sosyal Medya Krizi

2015’de Burger King İstanbul Şirinevler restoranında müşterilerden artan patates ve kolayı yemek isteyen Suriyeli göçmen çocuğu döven mağaza müdürünün görüntüleri sosyal medyada yayıldı. Hamburger zincirine duyulan tepki hızla yükseldi. Burger King olaya karışan mağaza müdürünün işine son verdiğini, Suriyeli göçmenlere sosyal yardımlar başlattığını ve yaşanan olaydan dolayı özür dilediğini açıkladı. Sosyal medya örgütler için sadece kriz değil aynı zamanda eşsiz iletişim fırsatları da yaratmıştır. Milyonlarca tekil kullanıcıya ulaşan viral reklamlar ve online halkla ilişkiler kampanyaları, imaj geliştirme çalışmalarında örgütlerin temel iletişim uygulamalarıdır. Ancak mecranın hangi yöntemlerle kullanılacağı önemlidir. Sosyal medya çağında halkla ilişkiler, paydaşların bilgiyi nasıl topladıklarını anlamayı sağlayacak ve paylaşımlarıyla olumlu imaj oluşturacak stratejileri

önceden oluşturmaldır (Key, 2005: 19). Çünkü diğer geri kalan her şeyin de yaşayacağı gibi, halkla ilişkiler de yakında tüm medyanın “sosyalleşeceği” bir anı deneyimleyecektir ve buna hazırlıklı olmalıdır.

3.8 Sivil Toplumun Yükselişi

21. yüzyıl, dünyaya egemen olan demokrasi ikliminin etkisiyle çeşitli kurumsal altyapıların inşa edildiği, katılımcı toplum kültürünün yerleşmeye başladığı bir dönem olarak öne çıkmıştır. Bilgi dolaşımının mekan ve zamandan soyutlandığı bu dönemde, sivil topluma her zamankinden çok daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde sivil toplumun dirilişi, yeniden ortaya çıkışı, yeniden doğuşu ya da sivil toplumun rönesansı söylemleri sık sık duyulur. Erken modernitenin temel ideasına sahip bir anlayışın sonucu olan bu söylemler bir açıdan yanıltıcıdır; çünkü sivil toplumun yükselişi sadece modern değil aynı zamanda benzersiz ve yenilikçidir (Cohen ve Arato, 2013: 27).

Sivil toplum yalın anlamıyla devlete/iktidara karşı toplumu işaret eder. Kolektif aktörlerin, organik aydınların ideal olanı ve demokratik devrimler çağının siyasal kültürünü temsil ettikleri alandır. Bu açıdan katılımcı demokrasi kültürü, sivil toplum kuruluşlarının yaygınlaşması ve katkı sağlaması ile mümkün olur. Sivil toplumun kaynağı örgütlü insan gücüdür. İnsanlar kendi başlarına gerçekleştiremeyecekleri büyük amaçlarını bir araya gelerek, işlevsel bir dayanışma içinde çözmeye yöneldikleri an sivil toplumu ortaya çıkarırlar. Örgütlü olmak, günümüz toplumunda bir ihtiyaçtan ziyade zorunluluktur. Çünkü insan, biyolojik, duygusal ve zihinsel yetersizliklere sahiptir ve bu handikaplarını örgütlemiş toplum dayanışması ile aşabilir. Aslında sivil toplum tasarımı, bir işbirliği düzenidir. Durkheim (2006)'ın organik dayanışma kavramı, işbirliği ihtiyacının neden ve nasıl belirdiğini ve aynı zamanda sivil toplumu ortaya çıkaran koşulları açıklar. Sanayi toplumları bireyler arası farklılıkların arttığı toplumlardır. Farklı ihtiyaçların, beklentilerin ve taleplerin belirginleşmesi farklı iş kollarını yaratmıştır. Sonuçta toplum, karmaşık iş bölümleri ile donanmıştır. Bu aynı zamanda bir toplumsal yoğunlaşmaya işaret eder; parçalı coğrafi yaşam yerini fiziki yakınlaşmaya bırakmıştır ve birbirlerine yaklaşan bireylerin toplum içi ilişkileri artmıştır. Toplumsal yoğunlaşmanın nedenlerini Durkheim (2006), üç şekilde açıklamaktadır:

- Geleneksel toplumlarda ekonomi tarıma dayalıdır. Daha çok ürün elde edebilmek için daha geniş tarım arazilerine ihtiyaç duyulur. Bu nedenle sosyal hayat geniş parçalı alanlara yayılmıştır. Bireyler arası mesafeler geniştir. İlişkiler sınırlıdır. Diğer taraftan sanayi toplumlarında üretim fabrika gibi üretim tesislerinde gerçekleşir. İnsanların önceliği iş yerlerine yakın oturmaktır. İş yerlerine yakın bölgede yaşanan

kalabalıklaşma, hizmet sektörünün de aynı coğrafyada örgütlenmesine neden olur. Artan ekonomik yoğunluğun içinde olmak, ihtiyaçlara daha kolay ulaşmak anlamına gelir. Sonuç olarak ortaya bir hem ekonomik hem de toplumsal yoğunlaşma sarmalı çıkar.

- Yoğunlaşan, kalabalıklaşan yerleşim yerleri bireylerarası ilişkileri arttırır. Fiziksel yakınlaşma aynı zamanda insanların birbirlerine olan ihtiyaçlarını da arttırır.
- Sanayi toplumlarında ulaşım yollarının sayısı ve hızı artmıştır. Böylece toplumsal yoğunlaşma süreci ivme kazanmıştır. Daha ileriki aşamalara geçildiğinde, zaman ve mekan soyutlaşması ile toplumsal yoğunluk daha da artacaktır.

Toplumsal yoğunlaşma organik dayanışmaya olan ihtiyacı doğurmuştur ve her bir yeni yoğunlaşma safhası daha güçlü organik dayanışma ihtiyacını ortaya çıkarır. Çünkü hem siyasi, hem ekonomik, hem de sosyal alanda bireysel mücadele yoğunlaşma ile karmaşıklaşmaktadır. Ayrıca sanayi toplumlarında devlet rolünün azalması, özel sektör payının artması sivil örgütlenmeyi harekete geçirmiştir. Zira örgütlenmemek, toplumu pasif yığınlara dönüştürür. Yığın toplumu ise çözülmüş bir toplumu ifade eder. İnsanlar, ekonomik ve sosyal hayatla yaşadığı gerilimi sivil toplum ile kontrol altına alır.

Sivil toplum kavramı öz olarak; devletin müdahale alanı dışında birey ve grupların kendi alanlarını düzenlemelerini ve mücadele alanı ortaya çıkaran dayanışmalarını ifade eder. Tourine, demokrasilerde sivil toplumun önemini şu şekilde açıklar: *“Sivil toplumun özerkliğini kabul etmek demokrasinin birinci koşuludur, çünkü siyasal sistemin bir yandan özerkliğini kesinlerken öte yandan siyasal yaklaşımın öteki düzeylerde ilişki kurma yeterliliğini de kesinler, öyle ki devleti yasallaştıran sivil toplum olur”* (2000, s: 67). Tourine (2000), sivil toplumun özerk olmasının altını çizer. Demokratik sistem ancak örgütlü bir sivil toplum hareketi içinde meşrulaşabilir. Sivil toplum kavramı, bir kez demokratik sistem içinde konumlandıktan sonra sivil toplumun sürdürülebilirliği, yeniden üretimi ve kapsama alanının genişlemesi ile ilgili tartışmalar da dahil olmak üzere, otokratik toplumlarda demokratikleşme kaygılarının merkezine oturmuştur (Beckman, 1999: 5) Çünkü toplumsal kesimleri temsil eden mücadeleciler sivil toplum yok olursa, demokrasi özniteliğini kaybeder ve otokrasiye dönüşür. Modern sivil toplum, özel yaşam, mülkiyet, kamusalılık (ifade etme özgürlüğü) ile sosyal eşitlik kavramlarını yerleştirir. Zaten bu durum demokrasinin ilkeleri ile ilişkilidir. Sivil toplum kazanılmış özgürlüklerin savunulması ve geliştirilmesi noktasında, toplum kurumlarının daha fazla demokratikleşmesi ve toplumsal hayata daha fazla yerleşmesi işlevini yürütür. Sivil toplum kavramı, devlet hegemonyasından farklı olarak normatif bir sosyal alan modeline dayanır. Bu modelin özellikleri ise şunlardır (Cohen ve Arato, 2013: 312):

- *Çoğulculuk*; çeşitliliği ve özerkliği farklı yaşam biçimlerine imkan tanıyan aileler, enformel gruplar, gönüllü örgütler.
- *Kamusallık*; kültür ve iletişim kurumları.
- *Mahremiyet*; kişisel gelişim ve ahlaki bir tercihte bulunmak için özerk bir alan.
- *Yasallık*; çeşitliliği, özerkliği ve kamusalılığı en azından devlet baskısından ve genel eğilim olarak ekonomiden bağımsızlaştırmak için gerekli hukuk ve temel haklar.

Bu model gelişmiş, kurumsallaşmış ve istikrarlı bir sivil toplum varlığını güvence altına alır. Yasal statüsü bulunan ancak özerk alana sahip, alternatif fikirlerin yaşam alanı bulduğu, merkezi otorite tarafından değil, kendi iç örgütlenmesiyle yönetilen, halkın iradesi temsil eden kurumlar ise sivil toplum kuruluşlarını oluşturur (Dahrendorf, 1991: 72-74). Sivil toplum kuruluşları bir yönüyle çatışmacı toplum kültürünün unsurudurlar; kamu yönetiminin bir parçası değildir ve kuruluş alanlarıyla ilgili sorunlarda toplumun haklarını korumak için merkeze karşı bir baskı grubu oluştururlar. Zaten sivil toplum örgütlerinin özünde kuruluş amaçları da budur. Sivil toplum kuruluşları gönüllüdür örgütlerdir. Merkezi ya da yerel yönetimin denetiminde değildir ancak yasal sorumlulukları bulunur.

Sivil toplum kuruluşları demokratikleşme sürecinin temel yapı taşlarıdır; toplumu ilgilendiren bir kararın, devlet kararları ya da başka herhangi bir kurumun kararları olabilir, alınma ya da uygulama aşamasında, sivil toplum kuruluşlarının karara toplumsal tepki gösterme potansiyelinin bilinmesi, ya da tepkiyle yüzleşilmesi, kararların genellikle daha en başından toplumsal faydaya yaklaşması anlamına gelir. Dolayısıyla sivil toplum kuruluşları, işleyen bir demokrasi içinde tüm kurumlar için bir toplumsal fayda denetim mekanizmasıdır. Aslında sivil toplumun yükselişi sermayenin uluslararasılaşması tarihi ile paraleldir. Uluslararası sermaye girdiği ülkede ekonomik ve sosyal alanda salt devlet hakimiyetinin olduğu yapılarda, o toplumun herhangi bir üyesinde olduğu gibi, risk altındadır. Her an, denetimsiz hatta keyfi yasal düzenlemeler ile yok olma durumuyla yüzleşebilir. Diğer taraftan sivil toplum kuruluşlarının yerleşik olduğu demokratik toplumlarda sürdürülebilir varlığı, devlet değil ancak sivil toplum ile gösterdiği uyuma bağlıdır. Bu nokta önemlidir çünkü küreselleşme sürecinin aktörleri (Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler, Dünya Ticaret Örgütü, IMF, AB, ABD vd.) sistemin devamlılığını, sivil toplumu uluslararası düzeyde geliştirerek sağlarlar. Dünya Bankası, AB ve ABD, sivil toplum geliştirme fonları ile dünyanın çeşitli ülkelerinde (özellikle gelişmekte olan ekonomilerde) sivil toplum kuruluşlarını maddi kaynaklar sağlayarak desteklemektedir. İçişleri bakanlığının yaptığı bir araştırmada çeşitli ülkelerin sivil toplum kuruluşları sayısı ve yasal statüleri karşılaştırılmıştır. Sonuçlar Türkiye'deki durumu ortaya koyması açısından ilginçtir.

Tablo 3.1 T.C. İçişleri Bakanlığı Raporu (2013)

Ülke	Dernek Hayır Kurumu STK Sayısı	Nüfus Sayısı	STK Başına Düşen Kişi Sayısı
Almanya (Dernekler)	580.298	80.327.900	138
ABD (STK)	1.580.436	312.638.863	198
Hırvatistan (STK)	47.496	4.489.409	95
İngiltere (Hayır Kurumu)	163.163	56.075.912	344
Kanada (STK)	165.000	33.476.688	203
Macaristan (STK)	70.000	9.976.062	143
Türkiye (Dernekler)	96.459	75.627.384	784

Ülke	Düzenleyici kurumlar	Denetleyici kurumlar
Almanya	Yerel Sulh Mahkemesi Federal Meclis Eyalet Üst Düzey İdare Merci	Maliye Bakanlığı Anayasayı Koruma İdaresi
ABD	Federal Gelir İdaresi (IRS) Eyalet Sekreteryalrı Adalet Bakanlığı Başsavcılıkları	Federal Gelir İdaresi (IRS) Eyalet Sekreteryalrı
Hırvatistan	Sivil Toplum Kuruluşları ile İşbirliği Ofisi Sivil Toplumu Geliştirme Konseyi Ulusal Vakıf	Kamu Yönetimi Bakanlığı Bakanlık Taşra Birimleri
İngiltere	Hayır İşleri Komisyonu Şirketler Kurumu	Hayır İşleri Komisyonu
Kanada	Şirketler Kanada Kanada Gelir İdaresi	Kanada Gelir İdaresi
Macaristan	Yerel Savcılık	Yerel Savcılık Adalet ve İçişleri Bakanlığı (Sadece Kamu Fonları ile İlgili)
Türkiye	İçişleri Bakanlığı Mülki İdare Amirlikleri	İçişleri Bakanlığı Mülki İdare Amirlikleri

Liberal ekonomik ve sosyal reform türünü savunan güçler “sivil toplum” sayılırken, denetim altında tutulan, özel çıkarlara hizmet eden “öteki güçler” sivil toplumun etik sorunsalıdır. Bir sivil toplum kuruluşunun, yasal statüsü kadar, hangi düzenleyici ve denetleyici kuruma tabi olduğu önem taşır. Bir hükümet organına bağlı olan sivil toplum kuruluşu, kaçınılmaz olarak işlevsel sıkıntılarla yüzleşir. Çünkü sivil toplum kuruluşları “non-government” organizasyonlardır; kuruluşların adının “non-government” olması onu direkt

olarak hükümet karşıtı bir pozisyona sokmaz ancak sivil toplum kuruluşları ve hükümet arasında devam eden dostane bir çekişme olması işler bir demokrasi için büyük önem taşır (Leonard, 2001: 41-44). Devlet-sivil toplum ilişkileri diyalektiğinde bulanıklaştıran, kutuplara ayrılmış bir devlet yönetimi yaklaşımı sivil toplum sorunsalını derinleştirir. Bu açıdan Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarının bir hükümet bakanlığına tabi olması sakıncalıdır. Hatta bu durum Türkiye’de sivil toplum kuruluşu başına düşen kişi sayısının çokluğundan daha büyük bir sorundur. ancak Türkiye’de de tüm dünyada olduğu gibi sivil toplum kuruluşlarının liberal paradigmanın kurumsallaşmasıyla eşgüdümlü bir şekilde yerleştiği bir gerçektir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu tez çalışması için uygun yöntemi tercih etmek, tez çalışmasının en can alıcı aşaması olmuştur. Çünkü kurumların ortam baskısı ile oluşan ve hatta değişen ilişki biçimlerini verilerle gösterebilmek iddialı ve oldukça kompleks bir girişimdir. Bu konu hakkında ihtiyaç duyulan ve gösterge değeri taşıyan verilerin kolaylıkla elde edilmesinde türlü güçlükler öngörülmüştür. Kesinlik mutlak şekilde mümkün olmasa dahi, varsayımları test etmeye ve geçerliliklerini analiz etmeye yarayacak verileri elde etmek için hangi metodolojilerin kullanılmasında nasıl sınırlılıklar yaşanabileceği üzerinden değerlendirme yapılarak başlanmıştır. Böylece uygun yöntemin tercih edilmesinde isabet sağlanacağı düşünülmüştür.

Bir tarama araştırması tasarımılamak kamu görüşlerine dair problemleri incelemek için gerekli verilerin elde edilmesinde son derece değerli bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Donald ve Lininger, 1975: 5-6). Ancak bu tez çalışmasında hedeflenen şey kamunun ya da şirketin ne düşündüğü değildir. Durumun şartlara bağlı olarak ne olduğunu anlamaktır. Diğer taraftan bir kurumun politikalarına yön veren baskın koalisyon üyelerine ulaşmak ve objektif cevaplar alabilmek tarama araştırmasının diğer bir sınırlılığıdır. Bu araştırmada çok fazla değişken vardır ve bunları anlaşılabilir, makul uzunlukta bir anket formuna aktarmak, anket formunun esneklikten uzak olması nedeniyle oldukça güçtür. Taramalar tasarımdır; araştırmacının kendisinin belirttiği, sınırlarını kendisinin çizdiği inanç ve davranışları araştırmak için sorular sorar (Neuman, 2009: 375). Fakat burada araştırmacının öngörmesi mümkün olmayan değişkenlerin tespit edilmesi esastır, bu nedenle bir tasarıma bağlı kalmanın/kalabilmenin olanağı bulunmamaktadır. Deneysel yöntemde ise farklı biçimlerde çevresel değişkenlere maruz bırakılmış gruplar ya da bireylerin karşılaştırılması yapılır (Saxe ve Fine, 1981: 45). Deneysel araştırmalar pozitivist metodolojilerin temel ilkelerine daha çok yaklaşmasına rağmen bu araştırma için çevresel değişkenlerin tasarlanması ve kontrollü bir maruz kalma ortamının yaratılması olanaksızdır. Nicel veri analizi olarak içerik analizi ise istatistiksel verileri değerlendirmek açısından elverişlidir. Bu tanım bir açıdan istatistiğin, sayısal olguların veya verinin toplanması, düzenlenmesi ve analiziyle ilgili etkili bir araç olduğu görüşünü yansıtır. Zira betimleyici bir nicel içerik analizinin temel derdi bilgileri elverişli, kullanabilir ve anlaşılır şekilde sunmaktır (Runyon ve Haber, 1989: 6). Kurumların ilişki biçimlerinin nasıl değiştiği niceliksel çözümlemeyle değil ancak niteliksel çözümleme ile ortaya konabilir. Collins (1984: 340)'in dediği gibi sosyolojideki en iyi çalışmaların birçoğu,

istatistiksel testler kullanılmadan nitel yöntemler ile yürütülmüştür. Örgütlenme ve topluluk çalışmalarından, yüz yüze etkileşimle ilgili mikro çalışmalara ve dünya sistemine kadar uzanan araştırmaların tamamı için geçerli bir durumdur. Sosyal olayların yorumlanmasında nicel verilerin yanıltıcı olma ihtimali vardır. Fen bilimlerinden farklı olarak nicel verilerin görünenin dışında alt anlamları olma ihtimali kuvvetlidir. Dolayısıyla bu araştırma için de nicel verilerin anlatısı ve sayılar üzerinden bir değerlendirme yöntemi tercih edilmemiştir.

Kurumların ilişki biçimlerinin hangi şartlarda nasıl değiştiği açıklamayı amaçlayan bu çalışmada vaka analizi yöntem olarak seçilmiştir. Alıntılanan vakaların olaylar dizisini kronolojik yansımalarıyla sistematik bir akışa sokarak değişkenleri ve çıktısız tepkileri incelenmiştir. Bir vaka analizinde altı unsur bulunmalıdır (Neuman, 2009: 684):

- Bir vakayı anlatma: vakanın genel varoluş öyküsünü açıklama, süreç içinde belirginleşen olayların ve detayların kaynağını aktarma. Bu noktada vakanın doğru betimlenmesi için çarpıtılmış verileri analiz dışında tutma.
- Bir hareket ve süreç hissini oluşturma: olayların kronolojik görünüşünü aktarma, bir tür önceki ve sonraki gelişme ilişkisini kurma.
- Karmaşık ayrıntılı bir bağlam içinde anlamlı ilişkiler ve bağlantılar kurma: olaylar dizisinde birbiriyle ilintili durumları açıklayabilme; olayların arasındaki geçiş süreçlerini ortaya koyabilme.
- Eyleme girişen ve seçimler yapan aktörleri tanıtmak: vakanın sürelerinde yer alan özel ya da tüzel kişilikleri aktarabilme.
- Tutarlık ve bütünlüğün oluşturulması: olayın aktarımında ilgisiz ayrıntıların analiz için külfet oluşturmalarını engelleme, olayın özüne odaklanan verilen sistemsel analizini gerçekleştirebilecek bağlamı oluşturma.
- Bir olaylar dizisinin zamana göre aktarılması: vakanın kronolojik bir hiyerarşi ile sunulması.

Ham veri olarak vaka alıntısının toplumsal gerçekliği gösterdiği düşünülmektedir. Vakaya ilişkin alıntılar, aktörlerin sosyal düzel içinde durumlarını nasıl düzenlediklerine ve varsa neye göre yeniden konumlandıklarına dair sözlü veya yazılı veri bütünüdür. Alıntı bu açıdan aktörlerin sosyal çevrelerine ilişkin anlam ve anlayışlarını ifade eden öyküye benzer bir sunuştur. Burada dikkat edilmesi gerek husus alıntılanan vakaya ait olay örgüsü birçok ayrıntının karmaşık bir dağılımına gömülmüştür, evrensel genellemeler açısından sınırlılıklar barındırabilir. Bu nedenle olay örgüsünü kurgularken tespit edilen değişkenlerin vakaya özgü anlamlarını deşifre etmek önem taşımaktadır.

Verilerin vaka analizinden alınması betimleyici ve yorumlayıcı sosyal bilim yaklaşımından doğmaktadır. Bu bir sunum tarzıdır; betimleme ve yorumlama aşamasında empatiyi gerektirir. Yani araştırmacı, bir vakayı betimlerken, tartışma ve yorumlamanın katılımcı bir ögesidir. Araştırmacı ve araştırılan değişkenler arasındaki boşluk ortadan kalkmalıdır. Akış çizelgesi ve zaman sırasının önemi büyüktür. Çeşitlik etkinliklere ayrılan zaman kadar, olayların ve sonuçların sırası analiz edilmelidir. Vaka analizi bu açıdan tarihseldir; olayların sırası belgelendirmelidir. Vaka sonunda varsayımlara yönelik bulguları diyagram veya şablon tasarımlarıyla aktarılması, karmaşık verilerin ve uzun metinlerin özünü idrak edebilmeyi kolaylaştıran bir araç olarak işlev görür. Böylece araştırmacının keskinliği artacak, sonuçların saf gerçekliğe ulaşma şansı yükselecektir.

4.1 Evrenin ve Örneklemenin Belirlenmesi

Kurumların politika değişikliklerini ve dolayısıyla ilişki biçimleri değişimlerini hangi koşullarda gerçekleştirdiklerini ortaya koymayı hedefleyen bu araştırma genelleyici olma iddiasındadır. Ancak “kurum” tanımlaması hükmedicidir. Şirket, örgüt gibi farklı terminolojilerin yerine “kurum” teriminin seçilmesi tesadüf değildir. Şirket salt kar amacına fiziksel ve psikolojik göndermeler yapmaktadır, bir örgüt ise birden çok bileşenin bir amaç için bir araya geldiği basit yapıları da ifade etmektedir. Diğer taraftan kurum söylemi ile kişilerden bağımsızlaşmış, sürdürülebilirlik felsefesiyle kurumsallaşmış örgütler kastedilmektedir. Kurumsallığı tartışma konusu olmayan tüm örgütler bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Bu tez araştırmasında temel yaklaşım olarak kurum ile ortamı arasında diyalektik bir gerilimin sürekli var olduğu benimsenmiştir. Ortam bileşenlerinin kurumdan sabit ya da değişken beklentileri bulunur. Bu beklentiler hem öngörülebilir hem de öngörülemez talepleri içerir. Bu açıdan ortamın kurumdan neyi beklediğini, neyi talep ettiğini önceden kestirmek çoğu zaman mümkün olmaz. Kurumlar bu nedenle ortam baskısını karşılayacak yönetsel ve iletişimsel manevralarını hızlı kararlarla gerçekleştirmek zorunda kalabilirler. Özellikle çalkantılı ortamlarda bu durum kendisini çok daha net bir şekilde gösterir. Dolayısıyla kriz yönetimleri bu durumun en somut örneğini teşkil edeceği düşünülmüştür. Bu nedenle bu araştırmada kriz zamanlarında kurum ve ilişkilerinin biçimsel değişimlerinin görülebileceği vakalar tercih edilmiştir.

Kriz dönemlerini vakaların analizinde bir kriter olarak tercih etmek birkaç açıdan elverişli bir yol olmuştur. Öncelikle kriz dönemlerinde ortamın kurum üzerindeki ilgisi son derece yüksektir. Kurumsal manevraların ve yönetsel kararların gizliliği bu dönemlerde en

aza inmektedir, kurum gönüllü de olsa gönülsüz de olsa önemli ölçüde şeffaflaşmaktadır. Ayrıca kriz zamanlarında kurumsal davranışların ve politika değişikliklerin daha görünür olması önemli bir avantaj sağlamaktadır. Vakaların objektif değerlendirilebilmesi, mümkün olduğunca çok kritik olay bilgisinin elde edilmesine bağlıdır. Diğer bir konu ise kriz zamanlarında kurumun karar değişikliklerinin belirgin olmasıdır. Zamana yayılmayan, kısa sürede gerçekleşen hissedilebilir değişiklikleri okumak açısından elverişli dönemlerdir. Kriz zamanlarında kurumun varlığının son bulması da dahil olmak üzere, CEO değişikliği, yatırım iptalleri, kurumsal şeffaflaşma gibi bir çok radikal sonuçların görülebilmesi muhtemeldir. Tüm bunların dışında, kriz zamanlarında kuruma karşı ortam ilgisi ve baskısı farklı bileşenlerin de dahil olduğu bir yapıya kavuşmasının sağladığı avantajlar bulunmaktadır. Vakaya yönelik ilgi farklı paydaş gruplarını harekete geçirebilir ki bu durum bu araştırma için oldukça elverişli bir ortamı yaratmaktadır.

Verilerin birden çok vakadan toplanması, olay yapısının analizinde bağımsız değişkenlerin çeşitlenmesi açısından fayda sağlayacaktır. Böylece öngörülmesi mümkün olmayan birbirinden farklı etkenlerin vakaları nasıl etkilediği konusunda daha genelleyici varsayımlarda bulunmak mümkün olacaktır. Bu nedenle 3 örnek olayın yapısının analiz edilmesi diğer bir ifade ile, 3 vakanın tespit edilmesi ihtiyacı görülmüştür. Çalışmanın Türkiye özelinde çıkarımlarda bulunması ayrıca önemlidir. Bu ihtiyacı karşılamak için Türkiye'ye özel bir vakanın yapısal analize tabi tutulması düşünülmüştür. Bu nedenle, AtlasJet'in 4203 sefer sayılı uçuşu olan, 30 Kasım 2007 tarihinde İstanbul Atatürk Havalimanı'ndan Isparta Süleyman Demirel Havaalanı'na yapılması planlanan ancak geçirdiği kazada tüm yolcuların ve mürettebatın hayatını kaybettiği olay "**AtlasJet Uçak Kazası**" birinci vaka olarak seçilmiştir. Olaya ilişkin çok sayıda değişken ve ulaşılabilir veri bulunmaktadır. Tezin amacıyla örtüşük olan incelemenin uygun bir şekilde yapılabileceği bir vaka olduğu düşünülmüştür.

İkinci olayda ise, tercih edilecek inceleme konusunun yapısal analizinde, hem uluslararası hem de Türkiye özelinde verilerin sağlanabileceği, bir açıdan grift bir nitelik taşıyan bir vaka olmasına dikkat edilmiştir. Bunun için Greenpeace'nin başlattığı "**Detox ZARA**" kampanyasının kurum üzerindeki etkileri ve yansımaları konusu seçilmiştir. Böylece uluslararası ortamın Türkiye'deki ortamdan varsa farklı baskı unsurları ve etki çarpanı üzerinden varsayımlarda bulunmak mümkün olacaktır. Üçüncü vakanın ise uluslararası düzeyde bir olay olması prensip olarak uygun görülmüştür. Bunun için global bir kriz niteliği yapılabilecek "**BP Deepwater Horizon**" petrol sızıntısı olayı seçilmiştir. 20 Nisan 2010 tarihinde Meksika Körfezi'nde meydana gelen olay ABD tarihinin en büyük petrol

sızıntısıdır. Olayın başlangıcında meydana gelen patlamada 11 işçi ölmüş, 17 işçi ise yaralanmıştır.

4.2 Vakaların ve Tüzel Aktörlerin Özellikleri

Öncelikle seçilen vakaların büyük ölçekli olaylar olmalarına özen gösterilmiştir. Burada başlıca kriter medyada yer alma derecesidir. “AtlasJet Uçak Kazası” Türkiye özelinde önemli derecede gündem oluşturmuş bir vakadır. Google arama motorunda 20.12.2015 tarihi itibari ile “AtlasJet Uçak Kazası” anahtar kelimeleri kullanılarak yapılan bir aramada yaklaşık 43.500 sonuç çıkmaktadır. Bunların çok büyük bir kısmı medyada yer alan haberlerdir. Kullanıcı etkileşimleri ise bu sonuca dahil değildir. Bu vakanın günümüze kadar süre gelen sonuçları olmuştur ve kamuoyu ilgisi olay özelinde yoğunlaşmıştır. Konuyla ilgili olarak veriye ulaşmada sıkıntı yaşanmamaktadır. Araştırma süresinde ihtiyaç duyulan hallerde şirket yetkililerine e-mail yolu ile ulaşılmış ve kısmen istenilen cevaplar alınmıştır. AtlasJet’in (günümüzde kurumun adı Atlas Global’dir) öne çıkan kurumsal verileri ise şu şekildedir:

- Atlas Global, 2001 tarihinde Öğer Holding bünyesinde kurulmuş, iç hatlar ve dış hatlarda yolcu ve yük taşımacılığı ruhsatına sahip havayolu şirketidir. İlk uçuşunu 1 Haziran 2001 tarihinde gerçekleştirmiştir.
- Kurumsal faaliyetlerine 2 adet yolcu uçağı ile başlayan Atlas Global’in 17.02.2016 tarihinde 23 adet yolcu uçağı bulunmaktadır. Uçak tüm bakımları kurumun teknik personeli tarafından yapılmaktadır.
- 2015 yılının Ocak ayında “AtlasJet” olan marka adı “Atlas Global” olarak değiştirilen kurum, Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) üyesidir ve IATA’nın Operasyonel Emniyet Denetimi Programı (IOSA) tesciline sahiptir.
- Türkiye’nin en çok uçağı bulunan 5. havayolu şirketidir. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)’nin hazırladığı Türkiye’de Sivil Havacılık Raporu’na göre 2014 yılında iç hat yolcu taşımacılığından %4 pay almıştır, buna göre iç hat yolcu taşımacılığından en çok pay alan 4. havayolu şirketidir.

Araştırmanın ikinci vakasının kahramanı olan ZARA, uluslararası kuruluş olan Inditex Group bünyesinde bulunan bir giyim markasıdır. Dün en büyük dağıtım ağına sahip ve en büyük ölçekli uluslararası moda markalarından birisidir. Greenpeace’in Temmuz 2011 yılında başlattığı “**Detox**” kampanyası kısa süre içinde “**Detox ZARA**” kampanyasına dönüşmüş, aralarında Türkiye’nin de bulunduğu 20 ülkede, özellikle sosyal medyada destekçi toplayan ve aktivist eylemlerle gündem oluşturan bir çalışmaya evrilmiştir. Google arama motorunda 20.12.2015 tarihi itibari ile “Greenpeace Detox ZARA” anahtar kelimeleri kullanılarak

yapılan aramada yaklaşık 49.100 sonuca ulaşılmıştır. Yüzeysel bir incelemede kampanya kısa sürede sonuç vermiş gibi görünmektedir. 20 ülkede faaliyet gösteren ZARA'nın kampanya sonucunda hangi ülkede nasıl bir baskı ile karşılaştığı ve nasıl bir ilişki değişikliğini ortaya koyduğu inceleme konusu olmuştur. Araştırma süresinde ihtiyaç duyulan hallerde şirket yetkililerine e-mail yolu ile ulaşılmaya çalışılmış ancak geri dönüş sağlanamamıştır. ZARA'nın öne çıkan kurumsal verileri ise şu şekildedir:

- ZARA, İspanya menşeli bir markadır. 1975 yılında İspanya'da kurulmuştur. Giyim ve moda aksesuarları sektöründe faaliyet göstermektedir. 2015 yılı itibari ile 88 ülkede 2000'in üzerinde mağazası bulunmaktadır.
- ZARA'nın Türkiye'de 37 mağazası bulunmaktadır. Erkek giyim, kadın giyim, iç çamaşırı, kozmetik ve aksesuar ürünlerinin yanında "Zara Kids" alt markasıyla çocuk giyim ürünleri ve "Zara Home" alt markasıyla ev tekstili eşyalarının satışı yapılmaktadır.
- Bünyesinde ZARA'nın bağlı olduğu Inditex grubunda Türkiye'de de çok sayıda mağazası bulunan "Pull and Bear", "Stradivarius" ve "Bershka" gibi çok sayıda moda markasını bulunmaktadır. Inditex grup dünyanın en büyük hazır giyim şirketlerinden birisidir.

Seçilen üçüncü vaka olan BP Meksika Körfezi petrol sızıntısı uluslararasılaşmış bir olaydır. Olayın büyüklüğünün nedeni sadece ABD tarihinin en büyük petrol sızıntı olması değil, aynı zamanda olayın aktörü BP (British Petroleum) şirketinin dünyanın en büyük şirketlerinden biri olmasıdır. Sonuç olarak dünya ekonomisine dahi olumsuz etki eden sonuçları ortaya çıkarmış bir olaydır. Google arama motorunda 20.12.2015 tarihinde yazılan "BP Deepwater Horizon Crisis" anahtar kelimeleri ile yapılan taramada yaklaşık 382.000 sonuca ulaşılmaktadır. Sayının büyüklüğü olayın etkisini açıklamak bakımından dikkat çekicidir. Olay hakkında yazılmış binlerce makale, çeşitli türden araştırma ve çok sayıda açılmış dava bulunmaktadır. Araştırma süresinde ihtiyaç duyulan hallerde şirket yetkililerine e-mail yolu ile ulaşılmaya çalışılmış ancak geri dönüş sağlanamamıştır. BP'nin öne çıkan kurumsal verileri ise şu şekildedir:

- Merkezi Londra'da bulunan BP, 1908 yılında kurulmuş 108 yıllık bir şirkettir. BP, Türkiye'de 1912 yılında bu yana faaliyettedir. Akaryakıt, madeni yağ ve çeşitli enerji yatırımları alanlarında faaliyet göstermektedir.
- Günümüzde BP, 80'in üzerinde ülkede faaliyet göstermektedir. 84.500 civarında çalışanı bulunmaktadır. BP'nin 359.8 milyar Dolar ekonomik değeri bulunmaktadır. Günlük 3.2 milyon varil petrol üretimiyle dünyadaki günlük petrol üretiminin yaklaşık

%10'unu gerçekleştirmektedir. Petrokimya endüstrisinde ise günlük 14 milyon ton üretim gerçekleştirmektedir.

4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya ilişkin üç temel sınırlılık öne çıkmaktadır. Bunlar, tekrar edilebilirlik (geçerlik), güvenilirlik ve nesnellik boyutlarıdır. Bu boyutlarda sınırlılık yaşanmasının başlıca nedeni nitel araştırmanın yorumsamacı bakış açısıdır. Yorumsamacı araştırmalar için toplumsal araştırmaların hedefi, toplumsal yaşama dair bir kavrayış geliştirmek ve insanların doğal ortamda, olaylar karşısında nasıl anlamlar oluşturduğunu ortaya çıkarmaktır (Neuman, 2006: 131). Yorumsamacı bir araştırmada araştırmacı, incelenen olayda insanlar için önemli olan değişkenlerin ne olduğunu, neyin anlamlı ya da önemli olduğunu, olayların günlük yaşamı nasıl etkilediğini öğrenmek ister. Weber, yorumsamacı araştırmalarda toplumsal yaşamın incelenmesinde “toplumsal eylem” kavramını öne çıkarır.

“Ötekilerin davranışına anlam vermekle insan eyleminin öznel biçimde ilişkili olduğu her durumda “toplumsal eylem”den bahsedeceğiz. Örneğin iki bisikletçinin kasıtlı olmayan bir şekilde çarpışması toplumsal eylem olarak adlandırılmayacak. Ama birbirinden kaçınmak için önceki çabalarını öyle tanımlayacağız... Toplumsal eylem, sosyolojik nedensel açıklama için önemli tek eylem biçimi değildir, ama yorumsayıcı sosyolojinin başlıca amacıdır (Weber, 1981: 159).”

Toplumsal eylemin yorumsamacı araştırmalar için önemi ortadadır. Ancak bu fenomenin doğası gereği benzersiz oluşu, sonuçların tekrar edebilirliğini şüpheye bırakmaktadır. Bir toplumsal eylem vuku bulurken bir çok dinamik olayların akışını değiştirir. Burada bahsedilen sosyolojik, psikolojik hatta fiziksel etmenlerin sayısını ve sınırını eksiksiz tespit edebilmek dahi mümkün değildir. Diğer taraftan gözlem koşullarını eksiksiz bir şekilde tekrar etmenin bir yolu da bulunmamaktadır. Dolayısıyla bir olay analizinde toplumsal eylemin araştırmaya kattığı gerçeklik ve benzersizlik aynı zamanda ona tekrar edebilirliği açısından sınırlılık kazandırmaktadır.

Güvenirlik her ne konuda olursa olsun bütün araştırmaların ortak meselesidir. Ölçüleri yapılara bağlamakla ilgilidir. Belirsizlik taşıyan yapılar çoğunlukla belirsiz ve dağınıktır; doğrudan bir gözlem yapmak mümkün değildir. Bu nedenle araştırmacı çıkarımlara varabilmek için veri elde etmeye çabalamaktadır. Bu noktada araştırmanın güvenilirliği esas sorunu teşkil etmektedir. Güvenirlik, bir göstergenin ürettiği sayısal sonuçların ölçüm sürecinin özellikleri veya ölçüm aracının içsel özellikleri nedeniyle çeşitlilik gösterebilmesi anlamına gelir. Neuman, bu sorunu “tartı” alegorisi ile açıklamaktadır. Bir tartı düşünün, her sabah tartıldığınız bir tartı olsun. Tartıya her çıktığınızda birbirinden farklı sonuçları

göstermesi (arada yeme içme ve kıyafet farklılıklarından kaynaklanan küçük değişiklikleri saymazsak) tartının güvenilirmez olduğunu gösterir (Neuman, 2006: 277).

Güvenirliliğin 3 alt boyutu bulunmaktadır. *Kararlılık güvenirliliği*, araştırmanın zaman içindeki güvenirliliğidir. Farklı zaman dilimlerinde uygulandığında aynı sonuçları veren araştırmalara dair bir güvenilirlik ifadesidir. *Temsil güvenirliliği*, özel veya tüzel gruplar arasındaki güvenirliliktir. Şu sorunun cevabının peşindedir: göstergeler farklı gruplar arasında test edildiğinde aynı sonuçlara ulaşılmakta mıdır? *Eşdeğer güvenirliliği* ise araştırmada birden çok gösterge kullanıldığı zaman ortaya çıkan bir sorundur. “Ölçüm farklı göstergeler arasında tutarlı sonuçlar veriyor mu?” sorusunun cevabını aramaktadır (Neuman, 2006: 277-278). Bir nitel araştırmada bu boyutların her biri için tatmin edici cevaplar ortaya koyabilmenin olanağı yoktur. Nitel araştırmaların içsel özellikleri buna engeldir. Dolayısıyla her nitel araştırmanın güvenirliliği muğlak bir alandır. Bu araştırmanın güvenilirmez olduğu anlamına gelmez ancak güvenirliliği sayısal verilerle göstermek olanağından uzak olmak anlamına gelir. Nesnellik de tıpkı güvenilirlik gibi, nitel araştırmaların ortak sınırlılığı olarak kabul edilmektedir. Araştırmacı nitel araştırmada, nicel araştırmalarda olduğu gibi bir ölçek kullanmaz. Veriler sayılarla ifade edilmez, araştırmacının temel aldığı kuramdan yola çıkarak ortaya koyduğu değerlendirme biçimleriyle ifade edilir.

4.4 Vaka Analizinin Uygunluğu ve Geçerliliği

Yukarıda bahsedilen içsel sınırlılıklar vaka analizlerinin geçerliliğine etki etmemektedir. Çünkü nitel araştırmalarda geçerlik ölçümü, dikkatle tanımlanmış somut olmayan bir kavramla, onun ampirik görünümünün kesin biçimde kalibre edilmiş ölçümü arasında sabit bir uyum olduğunu ortaya çıkarmayı gerektirmez. Burada geçerlilik kriteri bir araştırmacının geçerlik iddialarının akla yatkın ve öznel arası anlaşılabilirliğine bağlıdır. Akla yatkınlık, onunla ilgili veriler ve bildirimlerin dışlayıcı olmamasını ifade eder; olası tek bir varsayım veya dünyadaki tek gerçeğin kesin açıklaması iddiasında değildir. Bu onun uydurma veya keyfi olduğunu ortaya çıkarmaz; aksine bir araştırmacının ampirik verilerle gerçek deneyimlerini açığa çıkaran güçlü, ikna edici, betimleyici araştırmalardır. Bir araştırmanın ampirik iddiaları çeşitli ampirik veri parçasıyla desteklendikleri zaman geçerlik kazanmaktadır. Tek başına herhangi bir ampirik veri sıradan ve önemsiz kabul edilebilir. Dolayısıyla geçerlik, ancak bir araya geldiklerinde anlamlı bir ağır kanıt kütesi oluşturabilen birçok küçük, çeşitli ayrıntının bir araya gelmesiyle ortaya çıkan kümülatif etkiden doğar.

Araştırmalar her ne yöntemle gerçekleştirilirse gerçekleştirilsin, sürekli farklı verileri inceleyip aralarındaki bağlantıları değerlendirdikçe geçerlilikleri artar. Doğal haliyle, bir vaka

analizinin konusu olan toplumsal olayların ham verileri, özenli biçimde önceden paketlenmiş halde değildir, karmaşık bir ilişki biçiminde bir araya gelmiş dinamik ancak tutarlı bir bütünü oluştururlar. Vaka analizlerinde geçerlik, araştırmacının birbirinden ayrı detaylarda yoğun bir ilişki olduğunu keşfettiğinde artar. Yalnızca bağlantılı olan özgüllerin sayısıyla değil, aynı zamanda çeşitli alanlar arasındaki dinamik ilişkiden oluşan bir ağın oluşturulmasıyla artar (Neuman, 2006: 289).

4.4.1 Analiz Sürecinde Diyagramların Hazırlanması

Vaka analizlerinde olay örgüsünün veri analizlerini diyagramlar ve çizelgeler halinde sunmanın kayda değer faydaları bulunmaktadır. Diyagramlar, uygun şablonlar ile tasarımılandıklarında, varsayımları düzenlemede, verileri kategorilendirmede ve veriler arasındaki ilişkiler sistematik bir biçimde sıralandırmaya ve aynı zamanda sonuçların okunmasına büyük bir katkı sağlarlar. Bu açıdan bu araştırmada da karmaşık veriler yığınının anlamlı bir sistematik içinde yer bulmasını sağlamak için çeşitli diyagramlardan yararlanılmıştır. Böylece araştırma verilerini okumak kolaylaştırılmış, varsayımların test edilmesi için uygun ortam yaratılmıştır.

Çeşitli olayların zaman sırası ve kararların olaylarla ilişkisi akış çizelgesi şeklinde sunulmuştur. Bu araştırma aynı zamanda tarihsel bir bağlamda değer taşımaktadır, bu nedenle olayların sıralaması ve bu sıranın belgelenmesi önem taşımaktadır. Böylece bir olay ya da kararın kendinden sonraki olay ya da kararları nasıl etkilediği açıklanabilmektedir. Vakaların analizinde zaman sıralaması kadar verileri sınıflandırma biçimi de kritiktir. Burada temel düşünce, olaylara katılan paydaş gruplarının kamuya dönüşümlerini resmeden verileri bir araya getirmek olmuştur. Böylece ortam bakışının arttığı ya da azaldığı gösterebilmektedir ki zaten bunu ortaya çıkarmak bu araştırmanın temel hedeflerinden birisidir. Her yeni tür baskının ardından gelen kurumsal kararların ne olduğu ise diğer bir aşama olmuştur. Böylece varsa bir ilişki biçimi değişikliği, bu değişikliğin kurumsal kararlara yansımış görünüşü, ortaya konmuştur. Tüm bu analizin kronolojik bir sırayla ortaya konması, verilerin şablonlar aracılığı ile sadeleştirilmesi ve okunurluğunun artması, her üç vakanın birbiriyle karşılaştırılarak okunma imkanının ortaya çıkması, diyagram kullanmanın önemli kazanımları olmuştur.

4.4.1.1 Vaka Verilerinin Toplanması

Olaylara dair veriler gazete arşivleri, olay aktörleriyle temas kurma ve internet taramalarıyla toplanmıştır. İnternet aramalarında olayların başlangıç tarihlerinden itibaren 1.hafta, 2.hafta, 3.hafta, 4.hafta, 2.ay, 3.ay, 4.ay...12.ay, 2.yıl ve 3.yıl şeklinde

periyotlandırmış içerik taramaları gerçekleştirilmiştir. Her bir veri okunmuş, araştırma açısından anlam taşıdığı düşünülen içerikler olay yapısına dahil edilmiştir.

Olay aktörlerinin tespitinde internet verileri belirleyici olmuştur. Olay yapısına dahil olduğu görülen aktörlere, ihtiyaç duyulması halinde, telefon ya da e-posta yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır ancak bu girişimden istenilen sonuç elde edilememiştir. Yine de bazı anlamlı verilerin, sayıca sınırlı olsa da, araştırmaya dahil olması sağlanmıştır. Son olarak çeşitli ulusal ve uluslararası gazete arşivlerine ulaşılmıştır. Bu erişimde gazete kurumlarının internet arşivleri başlıca kaynağı oluşturmuştur. Zamana ve konuya göre ulaşılabilen e-arşivler araştırma boyunca önemli katkı sağlamıştır.

Her bir vaka için, sosyal medya platformaları Twitter ve Facebook üzerinden ilgili tarihler ile vakayı anlatan anahtar kelimeler üzerinden taramalar gerçekleştirilmiş ve olaya ait paylaşımlar analize dahil edilmiştir. Yine Google arama motorunda tarih sınırlandırması ile gerçekleştirilen aramalarla konulara dair medya haberlerine ulaşılmıştır.

4.5 Araştırma Soruları

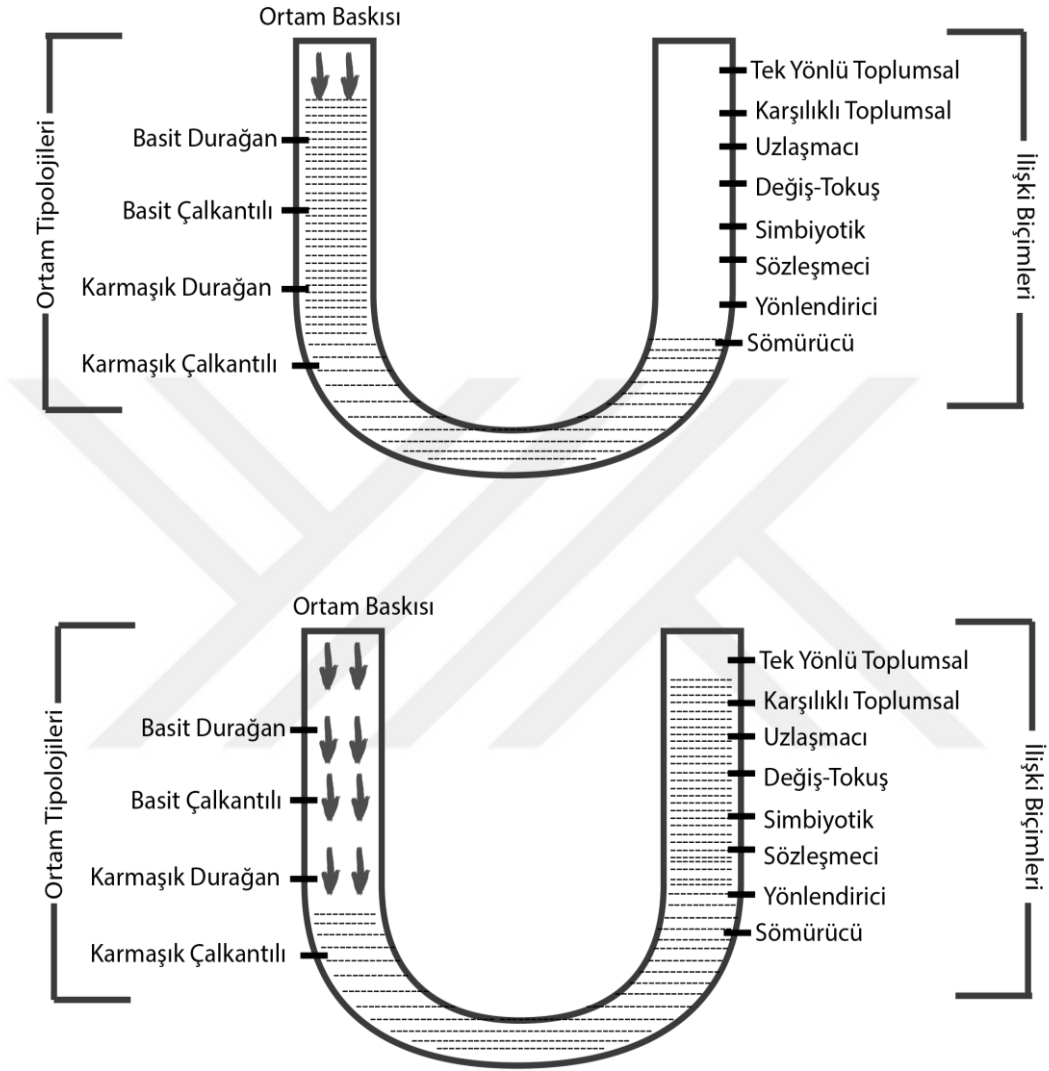
Araştırma kurumların konu yönetimin süreçlerinde ortam baskısının nasıl oluştuğunu çözümüleme amacındadır. Buna bağlı olarak kurumun ilişki biçimlerinde değişikliklerin nasıl ortaya çıktığını, ortam baskısıyla ilişkilendirerek açıklamak hedeflenmiştir. Bunun için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Olay yapısı başlangıcında kurumun paydaşlarıyla kurduğu ilişki biçimi nasıldır?
2. Paydaşların olay yapısında başlangıç pozisyonu nasıldır?
3. Olay yapısının başlangıcında kuruma yönelik ortam baskısının şiddeti nasıldır?
4. Olay sürecinde ortam baskısında değişiklik var mıdır?
5. Paydaşların kamulaşması hangi aşamalarda gerçekleşmiştir?
6. Ortam baskısındaki değişiklik kurumsal kararları değiştirmekte midir?
7. Ortam baskısının şiddetine göre kurumun paydaşlarıyla kurduğu ilişki biçimi nasıl değişmektedir?

4.6 Araştırma Modeli

Bu araştırmanın temel tezi ortam tipolojileri ile ilişki biçimleri arasında anlamlı bir korelasyonun bulunduğuudur. Bu varsayım ile ortam baskısı ile kurumun kurguladığı ilişki biçimleri bir hiyerarşiyle eşleştirilmiştir. Ancak her vakanın içsel özellikleri ve toplumun sosyokültürel düzeyinin baskıyı ve dolayısıyla ilişki biçimini son kertede etkilediği göz ardı edilmemelidir. Sözelimi batı toplumlarında karmaşık durağan ortam tipolojisinin yarattığı baskı düzeyi kurumu uzlaşmacı ilişki kurmaya yönlendirirken oryantal bir toplumda

simbiyotik bir ilişki biçimine yönlendirebilir. Ancak bu model her koşulda örtüşük eşleşmeler sağlayamasa da ortam baskısı ve ilişki biçimleri korelasyonunda ideal ve kullanışlı bir şablon oluşturmaktadır.



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

BEŞİNCİ BÖLÜM

ORTAM BASKISININ İLİŞKİ BİÇİMİNE ETKİLERİNİN ÇÖZÜMLENMESİ

Bu bölümde halkla ilişkiler, ortam bağlamında yeniden tanımlanarak, ortam baskısının kurumların paydaşlarıyla kurduğu ilişki biçimlerine etkisine dair bulgular tartışılacaktır. Bu bulgular sayesinde kurumun paydaşlarıyla kurduğu ilişki biçimlerinin ortam baskısından nasıl etkilendiği, hangi ortam tipolojisinde daha çok hangi ilişkilerin kullanıldığına dair çıkarımlarda bulunulacaktır. Böylece kurumların paydaşlarıyla kurduğu ilişki tiplerinin hangi dinamiklerden kaynaklandığı ortaya çıkarılacaktır. Bu yaklaşımda halkla ilişkilerin sosyalleşen yüzünün ve dolayısıyla toplumsal katkısının ya da manipüle edici, sömürücü yönünün ortam koşullarına bağlı olduğunu gösterilecektir. Her iki uç siyah ve beyaz olarak kabul edilirse muhakkak ki gri bir alan mevcuttur. Bu alana dair karşılık gelen ilişki biçimleri de kuramsal çerçevede açıklanmıştır ve bu ilişki biçimlerinin de ortam baskısıyla bağlantılı olarak gerçeklik bulduğu gösterilecektir.

5.1 “Detox ZARA” Vakası Olay Örgüsü

Uluslararası çevre örgütü Greenpeace, 15 Ekim 2012 tarihinde büyük moda markalarının üretim hattında kullandığı kanserojen maddeleri konu olan bir bildiri yayınladı. Bildirinin konusu tekstil sektöründe dünyaca ünlü markaların üretimlerinde kimyasal maddeye rastlanmasıydı. Çeşitli markaların bir çok ürününde ftalat, antıman, organotin, nonilfenol ve nonilfenol etoksilat gibi çok sayıda ve son derece zehirli kimyasal maddenin kullanıldığı, bağımsız laboratuvar sonuçlarıyla gösterildi⁵. Aralarında Türkiye’nin de bulunduğu, toplam 29 ülkeden toplanan Giorgio Armani, Benetton, Blozek, C&A, Calvin Klein, Diesel, Esprit, GAP, H&M, Jack Jones, Levi’s, Mango, Marks&Spencer, Meters/Bonwe, Only, Tommy Hilfiger, Vancı, Vero Moda, Victoria’s Secret ve ZARA markalarında ortalama %63 oranında zehirli kimyasal maddeye rastlandığı açıklandı. Kimyasal toksin bulunan ürünlerin arasında çocuk ve bebek giysileri grubu da bulunuyordu. Bazı markaların ürünlerinin tamamında zehirli maddelere rastlanmıştı. Raporun Türkiye açısından en çok dikkat çeken kısmı, kilogram başına 9.800 miligram kanserojen madde ile en zehirli tişörtlerin Mango markası için Türkiye’de üretiliyor olmasıydı. Bildiride zehirli kimyasal maddelerin kıyafetlerden temas yolu ile insana direkt zararlarının bulunduğu, aynı

⁵ Greenpeace’in “Toxic Threads” raporunun tam metnine bu linkten ulaşabilirsiniz (erişim tarihi: 13.07.2015): http://www.greenpeace.org/sweden/Global/sweden/miljogifter/dokument/2012/Toxic_Threads_The%20Big_Fashion_Stitch_Up.pdf

zamanda üretim ve kıyafet temizliği süreçleriyle de doğaya karıştığı, böylece kanserojen etkilerinin artarak, daha büyük bir etkiyle ortaya çıktığı açıklandı. Aynı zamanda bu etkiden kurtulmanın veya zararlı maddelerin doğaya karışmasına engel olacak bir yöntemin bulunmadığı aktarıldı.



Görsel 5.1 Greenpeace “Toxic Threads: The Big Fashion Stitch-Up” Raporu

Rapor son derece ciddi iddiaları içermesine rağmen raporun yayınlanmasından sonra hiçbir haber kuruluşunda rapordan bahsedilmediği görülmektedir. 15.10.2012 ve 10.11.2012 tarihleri arasında, Greenpeace’nin resmi internet sitesi ve birkaç blog sitesi dışında raporun görünürlüğü ve ulaşılabilirliği bulunmamaktadır. Önemli bir bilginin gündem yaratmadığı, suçlamanın muhatabı olan markaların ise herhangi bir tepki göstermediği görülmektedir. Rapor yayındadır ancak bir baskı unsurunu tetikleyememiştir. Aynı dönemde Greenpeace’nin de raporu yayınlamak dışında bir gündem yönetimi çalışması gerçekleştirmediği görülmektedir. Greenpeace sadece birkaç twitter mesajında “Detox Fashion” isimli bir kampanyadan söz etmiş ve takipçilerinden #detox ve #fashion etiketlerine (hashtag) proetesto mesajları göndermelerini istemiştir. Rapor yayınlandıktan 25 gün sonra “Detox ZARA” kampanyası başlatılmıştır. Kampanyanın temel amacı ZARA markasının üretim hattından kimyasal girdilerini yok etmek olarak açıklanmıştır. “Detox” kelimesi, zararlı toksin maddelerden kurtulmak anlamına gelen bir başlık olarak kampanya amaçlarıyla birebir örtüşen yaratıcı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Ancak temelde “Detox Fashion” olan

kampanyanın, birçok marka içinden neden ZARA özelinde başlatıldığına yönelik bir açıklamaya rastlanmamıştır. ZARA'nın listedeki diğer markalardan istatistiksel olarak anlam taşıyan bir farkının olduğu görülmemiştir. Bu durumda, bu araştırma açısından ZARA'nın rastgele bir seçim sonucunda başlangıç noktası olarak tercih edildiği varsayılmaktadır.

5.1.1 10.11.2012 / 19.11.2012 “Detox ZARA” Eylem Dönemi

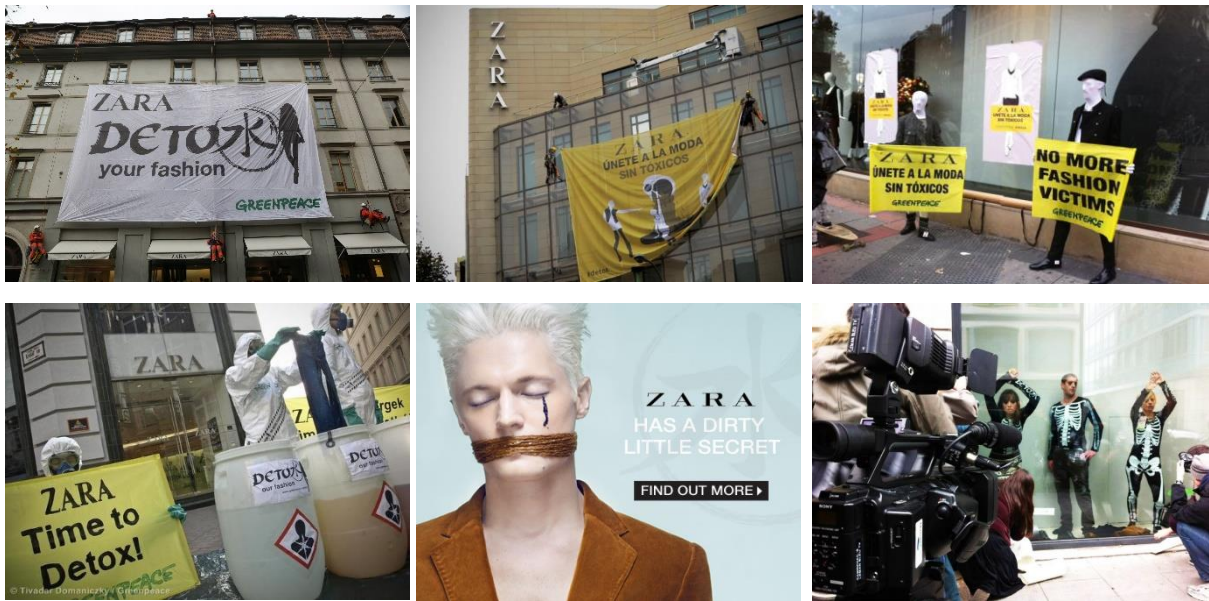
“Toxic Threads” raporu daha sonra gerçekleşecek 10 Kasım 2012 tarihinde başlayan “Detox ZARA” kampanyasının ilk adımı olmuştur. Kampanyanın ilk etkinliği Greenpeace'nin resmi internet sitesinde yayınladığı, aktivistlerin imzalaması için paylaşılan bir çevirim içi bildiridir. Bildiride Greenpeace, gönüllülerini ZARA'yı zehirli kimyasallardan arınmaya ikna etmek için kampanyaya katılmaya davet etmiştir:

“Greenpeace dünyanın dört bir yanında, tekstil sektörünün hem üretim sürecinde hem de üretim sonrasında ürünlerin yıkanması sonucu ortaya kimyasalların önüne geçmek için bir kampanya yürütüyor. Çünkü bu kimyasallar hem dünyanın pek çok ülkesinde nehirlerle hem de su kanallarına karışıyor. 2011 yılında başlatılan Detox kampanyası, nehirleri ve su kanallarını kirleten tekstil üretim tesisleriyle dünyanın önde gelen giyim markaları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmıştı. Nike, Adidas, Puma, H&M, Marks&Spencer, C&A ve Li-Ning gibi büyük markalar, tüketicilerin, destekçilerin ve moda takipçilerinin baskıları sonucunda, ürünlerini zehirli kimyasallardan arındırma sözü verdiler. Dünyanın bir numaralı giyim markalarından biri olan ZARA da dahil olmak üzere, tekstil sektöründeki tüm firmaların durumun ciddiyeti karşısında harekete geçmesini ve zehirli kimyasallardan arınmasını bekliyoruz. Gücü ve itibarı nedeniyle ZARA, moda endüstrisini zehirli kimyasallardan arındırma konusunda çok önemli bir konumda yer alıyor. ZARA'nın ürünleri üzerinde yaptığımız testlerde, kimisi kullanılan boyalardan kaynaklanan kanserojen maddeler olmak üzere, zehirli kimyasalların izlerine rastladık. ZARA'nın şu anki haliyle sorunun bir parçası olduğu çok açık. Ama ZARA, temiz alternatiflere geçiş yaparak, çözümün bir parçası olmayı da seçebilir. ZARA'yı zehirli kimyasallardan arınmaya ikna etmek için Detox kampanyamıza katıl.”

10 Kasım 2012'de yayınlanan bildiriye rağmen 19 Kasım 2012 tarihine kadar internette “Detox ZARA Greenpeace” anahtar kelimeleri ile yapılan aramada neredeyse hiçbir içeriğe rastlanmamaktadır. Sadece birkaç içerikte Greenpeace'nin ZARA özelinde “detox” konulu bir çalışma başlattığı söylenmiştir. Yine bu tarihe kadar, bildirinin kaç katılımcı tarafından imzalandığına ilişkin bir veri de bulunmamaktadır. Ancak Greenpeace'nin resmi sosyal medya adreslerinde, kampanyaya olan ilgiye yönelik herhangi bir içerik paylaşımı yapılmadığı değerlendirildiğinde dikkate değer bir katılımın gerçekleşmediği düşünülmektedir. 10.11.2012 tarihinde ZARA Detox kampanyasının başlatıldığı ancak kampanyanın 19.11.2012 tarihine kadar etki yaratacak bir pozisyona ulaşamadığı görülmüştür.

5.1.2 20 Kasım-27 Kasım 2012 Aktivist Eylemleri Dönemi

20 Kasım Macaristan eylemleri Greenpeace'nin "Detox ZARA" kampanyasında gerçekleştirdiği ilk saha çalışması olmuştur. Budapeşte'de gerçekleştirilen eyleminden sonra Greenpeace, birkaç saat boyunca saniyede bir katılımcının bildiriye imzaladığını açıklamıştır. Etkinlik ve gündem yönetiminin şaşırtıcı derecede büyük bir etkisinin olduğu görülmektedir. 20-24 Kasım 2012 tarihleri arasında saha eylemlerinin devam ettiği görülmektedir. 22 Kasım Hong Kong eylemlerinden sonra ise 200.000 imzaya ulaşıldığı açıklanmıştır. 23 Kasım Tayvan, 24 Kasım Tayland, Almanya, Türkiye ve Arjantin eylemlerinden sonra ise bildiri metnini 300.000 den fazla katılımcı imzalamıştır. Eylemler toplam 20 ülkede 80 şehirde gerçekleştirilmiştir ve 700 Greenpeace gönüllüsü aktif olarak katılım göstermiştir. Dünya çapındaki eylemler kampanyanın görünürlüğünü arttırmıştır. 20 Kasımdan önce internet taramalarında kampanya ile ilgili oldukça sınırlı sayıda içeriğe ulaşılırken 20 Kasım-25 Kasım 2012 tarihleri arasında 260'dan fazla haber içeriğine ulaşılmaktadır. Ancak bu haberlerde dikkat çekici bir nokta, 15 Ekim 2012 tarihinde yayımlanan Greenpeace "Toxic Threads: The Big Fashion Stitch-Up" raporunun genel olarak sanki 20 Kasım-25 Kasım 2012 tarihlerinde yayınlanmış gibi sunulmasıdır. Haberciler açısından haberin değerinin gündem çalışmalarında ve dolayısıyla virale dönüşen videolarda bulunduğu görülmektedir. Bir halkla ilişkiler kampanyası için gündem yönetiminde etkinlik yönetiminin, konunun kendisinden dahi daha önemli olabildiği açık bir şekilde görülmektedir.



Görsel 5.2 Detox Zara Krizi

Burada dikkat çekici bir diğer nokta, eylemlerin rezonans etkisinin sosyal medya çarpanıyla artmış olmasıdır. Eylemler sokakta gerçekleştirilmektedir ancak yarattığı etki

sosyal medyada ortaya çıkmaktadır. Özellikle Twitter, kampanya açısından kritik bir öneme sahiptir. Facebook, Youtube ve Instagram diğer önemli yayılım mecraları olmuştur. Greenpeace, Detox ZARA kampanyasının sosyal medya takipçi sayısını dünya çapında 7.1 milyon kişi olarak açıkladı. Detox ve ZARA kelimelerinden ilgili etiketlerde Twitter'da 43.800 kez bahsedildiğini (mention) belirtti. Kampanya metnini 350.000 civarında katılımcı imzaladı. Tüm bu güçlü toplum hareketine rağmen kampanyanın uluslararası ana akım medya tarafından görünürlüğü fuludur. AFP (Agence France-Presse), AP (Associated Press), BBC (The British Broadcasting Company), Reuters gibi uluslararası haber ajanlarında kampanyaya yönelik bir içerik bulunmamaktadır. Al Jazeera, BBC, France 24, Euronews, CNN gibi televizyon haber kanallarında da bir içerik görülmemiştir. Ayrıca Der Spiegel, Le Monde, L'Express, The Guardian, The Independent, The Times, The New York Times, The New York Post, Washington Post gibi yüksek tirajlı gazetelerde de konudan bahsedilmemiştir. Ancak haber, daha küçük ölçekli medya kanallarında kendisine yer bulmuştur. Özellikle internet haber siteleri bu açıdan işlevsel bir görev üstlenmiştir.

TOXIC! Cancer chemicals at Zara

Posted on November 20, 2012 by Esther Freeman

A shocking new report out today from Greenpeace reveals cancer causing chemicals in products from Zara. It's time to act to "Detox" the fashion industry.

Toxic Threads is a shocking new report from Greenpeace that reveals a number of high street fashion brands using hazardous chemicals in their clothing. One of the worst offenders is Zara. They're using hormone disrupting chemicals, which are released into lakes and rivers around the world, poisoning fish and water supplies. In addition, the investigation revealed traces of cancer causing chemicals in their dyes.

And it's not just at point of manufacture that these chemicals are a problem.



21.11.2012 07:23

ZARA'nın kirli çamaşırları!

Greenpeace Uluslararası tarafından bugün yayımlanan rapor, dünyaca ünlü giyim markalarının ürünlerinin zehirli kimyasallar içerdiğini ortaya koydu.

"ZEHİRLİ GİYİŞLER" RAPORU YAYINLANDI...

Greenpeace Uluslararası tarafından yayımlanan rapor, dünyaca ünlü giyim markalarının ürünlerinin zehirli kimyasallar içerdiğini ortaya koydu.



Greenpeace'in yayımladığı rapora göre, Zara, Levi's, Mango gibi markaların ürünlerinde tehlikeli kimyasallar olduğu ortaya çıktı. Markaların ürünlerinde tespit edilen kimyasallar, doğaya karıştığı zaman kansere ve hormon bozukluğuna neden olabilir. Greenpeace'in yaptığı incelemeler, 20 farklı giyim markasında tehlikeli kimyasallar bulunduğunu ortaya koydu. Bu kimyasallar hem hormonal bozukluklara hem de kansere neden olabilir.

Greenpeace tarafından uzun süreli incelemeler sonucunda hazırlanan, "Zehirli Giysiler" raporu 141 parça giyim ürününe yapılan testler sonucu elde edildi. Rapor, Zara'nı kimyasallar kullanma taktiği üretim tesisleri ile bu ürünleri satan firmalar arasındaki bağlantıyı ortaya koyuyor. Test edilen ürünlerin büyük bir çoğunluğu giyimde olan ürünlerde üretiliyor. Ürünler arasında kadın ve erkekler için hem yaygın hem de doğal giyimden üretilmiş kumaş ve kot pantolon, tişört, elbise ve iç çamaşırları bulunuyor. Bu ürünlerde tespit edilen zararlı kimyasallar ya ürünlerde malzemeye katılıyor, ya da imalat aşamasında kullanılıyor.

Rapordaki en önemli bulgulardan biri, test edilen tüm markaların her birinin birden fazla örneğinde NPfCNE, yani parfümleri hormon bozukluğuna neden olan maddelere ortamı yayıyor. Ayrıca incelenen elbise örneğinde yüksek oranda toksik içeren ftalat maddesi bulundu. Zara'nın iki ürünü, bazı kumaş boyalamaları kullanılmadık kaynaklanan ve kanserleşme amiri kaliteleri tespit edildi.

Genève Publié le 21 novembre 2012

Greenpeace manifeste devant la marque de vêtement Zara à Genève



Des militants de Greenpeace ont manifesté à l'extérieur de la boutique de la marque de vêtements Zara au centre-ville de Genève. L'organisation écologiste a demandé à l'entreprise espagnole de "décontaminer ses vêtements".



Greenpeace dévoile les dessous toxiques des vêtements Zara

Advertising & Branding mardi 20 novembre 2012 - Tags: greenpeace, zara - 3 commentaires

GREENPEACE CONTINUE SON COMBAT CONTRE LES SUBSTANCES CHIMIQUES DANGEREUSES QUI SE CACHENT DENTRÉE DANS VOTRE GARDROBE. Des analyses en laboratoire d'articles de la célèbre marque ont révélé la présence de produits chimiques qui, à chaque lavage, engendrent des rejets de substances toxiques. Ces substances utilisées par les centaines de fournisseurs de Zara pour fabriquer des millions de vêtements contaminent durablement l'environnement. « C'est tout simplement inacceptable ! ZARA doit décontaminer ses vêtements ! Rejoignez notre campagne

Görsel 5.3 Detox Zara Haberleri

ZARA, 16 Ekim-16 Kasım tarihleri arasında Twitter ve Facebook adreslerinden birçok moda içerikli paylaşımda bulunmuştur ancak, 10 Kasım günü başlayan "Detox ZARA" kampanyaya yönelik olarak, 20 Kasım'a kadar hiçbir iletişim çalışmasında bulunmamıştır. Bu açıdan ZARA'nın "Detox ZARA" kampanyasını uzunca bir süre yok saydığı değerlendirilmektedir. Ancak, 20 Kasım Macaristan eylemleri biter bitmez son derece önemli

bir paylaşımda bulunduğu görülmektedir. ZARA sosyal medya paylaşımında şu ifadeleri kullanmıştır:

“To know in detail the demanding Sustainability Policy of Inditex please go to http://www.inditex.com/en/corporate_responsibility/environmental/policyor...comunicacionitx@inditex.com”

ZARA’nın saha eylemlerinden etkilendiği görülmektedir. 20 Kasım’e kadar konuya ilgi göstermeyen ZARA, 20 Kasım’da takipçilerini kurumsal sürdürülebilirlik politikalarına yönlendirmiştir. Politikaların kapsamı şu şekildedir:

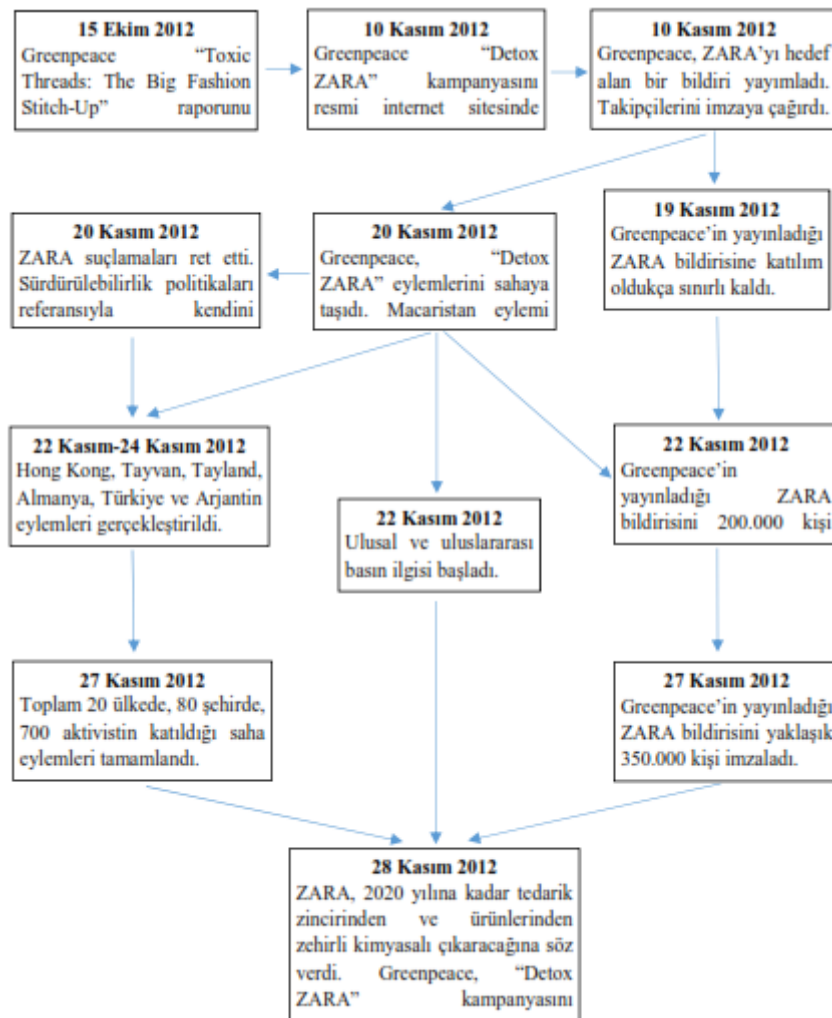
- Kıyafetlerin Temizliği ve Güvenliği: Bu standardımız ürettiğimiz tüm giyeceklerin yüksek sağlık standartlarında olduğunu garanti eder.
- Takım Anlayışı: Kurumsal kültürümüzün, felsefemizin ve iş etiğimizin toplamını ifade eder. Şeffaflık ve profesyonellik çerçevesinde farklılıklara ve adalete saygılıyız.
- Test Edilmiş Kıyafetler: üretim süreci denetim ve izleme yöntemleriyle gerçekleştirilir. Tüm üretimlerimizin etik ilkelerle, insana ve çevreye saygılı bir şekilde yapıldığından emin oluruz.
- Sosyal Anlayış: İş yapılan sosyal çevre ile sosyal bağları güçlendirmek için sosyal yatırımlar gerçekleştiririz.
- Yeşil Girişim: tüm yatırımlarımız çevreye ve insana saygılı bir stratejiyle örüntülenmiştir.

ZARA’nın 10 Kasım’da başlayan “Detox ZARA” kampanyasına karşı ilk mesajını 20 Kasım’da yayınlaması, 20 Kasım’da ilki gerçekleştirilen saha eylemlerinden etkilendiğini göstermektedir. Ancak ZARA net bir şekilde suçlamaları ret etmektedir. Kurumsal politikalarını referans göstererek sağlığa zararlı üretim yapmasının mümkün olmadığını ifade etmektedir. Diğer taraftan 27 Kasım’a kadar devam eden saha eylemleri, sosyal medya etkileşimleri ve sınırlıda olsa da medya haberleri karşısında hiçbir yeni açıklama gerçekleştirilmemiştir. “Detox ZARA” kampanyası 28 Ekim’de ZARA’nın suçlamaları kabul edip çözüm üreteceğini vaat etmesiyle sona erdi. 28 Kasım’da Greenpeace, ZARA’nın 2020 yılına kadar tedarik zincirinden ve ürünlerinden zehirli kimyasalları çıkarmaya söz verdiğini duyurdu. Ancak 12.27.2015 tarihi itibarıyla ZARA’nın kurumsal internet adresinde yayınlanan “özür ve telafi” içeriğine ZARA’nın internet sitesinden kaynaklı teknik! nedenlerle ulaşamamıştır.

“Detox ZARA” vakası olay yapısı itibarıyla ortam baskısının hangi biçimlerde kurumun ilişki biçimlerini nasıl etkilediğine yönelik olarak son derece verimli bir bilgi içeriği sağlamıştır. Kampanyanın başlatıcısı son derece güçlü bir sivil toplum örgütüdür. Kampanya süresince özellikle sosyal medyadan da kuvvetli bir sivil toplum katılımının olduğu görülmektedir. Özellikle saha eylemlerinin kampanyaya katılımı keskin bir şekilde arttırdığı, ZARA’nın saha eylemleri neticesinde önce savunucu, soran uzlaşıcı bir iletişime geçtiği

görülmektedir. Medyanın sürece etkisinin sınırlı olduğu değerlendirilmiştir. Olayın medyada yer alma sayısı ve ana akım medyada yer bulamayışı medya çarpanının sürece küçük bir etki ile dahil olduğunu göstermektedir. Bu rağmen sosyal medyanın muazzam gücü bu vaka üzerinde kendisini net bir şekilde göstermiştir. Sosyal medyanın temel mecra olduğu ortamda ZARA, suçlamaları ret ettiği 20 Kasım'dan sonra sadece bir hafta içinde duruşunu değiştirmiş, kabul ve uzlaşma stratejilerini uygulamaya başlamıştır. Diğer taraftan uyum gösterebileceği tarihi görece uzak bir tarih olan 2020 olarak işaret etmiştir. Herhangi bir acil eylem planı hazırlamadığı görülmektedir. Ayrıca kimyasal probleminden sorumlu olan üretim ortaklarıyla herhangi bir sözleşme feshi yapılmamıştır, nasıl önlemler alındığı/alınacağı açıklanmamıştır. Üst düzey, orta düzey ya da alt düzey bir yönetici istifası da söz konusu değildir. Toplam sonuç olarak ZARA sorunun varlığını kabul etmiş, 2020'ye kadar sorunu çözeceğine dair bir söz vermiştir ve kriz ZARA için sona ermiştir.

5.1.3 ZARA Detox Olay Yapısı Analizi



Şekil 5.1 Zara Detox Olay Yapısı Analizi

5.2 “BP Deepwater Horizon Petrol Sızıntısı” Vakası Olay Örgüsü

Petrol endüstrisi, petrolün arandığı, çıkarıldığı, rafine edildiği, dağıtımının yapıldığı ve pazarlandığı süreçlerinden oluşan dünyanın en büyük ekonomik değere sahip ticari sektörüdür. Uluslararası Enerji Ajansı (IEA)’nın aylık petrol piyasası raporuna göre, 2015’in Şubat ayında tüm dünyada bir günde 94 milyon varil petrol çıkarılmaktaydı. Aynı dönemde petrol varil fiyatı ortama 50 Dolar düzeyindeydi. Bu verilere göre, 2015 Şubat ayında günlük 4.5-5 milyar dolarlık bir iş hacmi söz konusuydu. Diğer taraftan OPEC’in 2015 Aralık ayındaki toplantısında, tüm dünyada günlük petrol üretimi 32 milyon varil olarak sınırlandırıldı. 01.02.2016 tarihi itibari ile petrol varil fiyatları 32-35 Dolar arasında değişmektedir. Buna göre günümüzde, günlük petrol işlem hacmi yaklaşık olarak 1 milyar dolar seviyelerindedir. Enerji sektörünün en önemli enstrümanı olan ham petrolün ticari değeri uluslararası konjonktüre ve ekonomik göstergelere göre dalgalanmaktadır. Ancak günümüzde, son yılların en düşük fiyatı seviyesinde dahi, petrol endüstrisi dünyanın en büyük işlem hacmine sahip sektörü konumundadır. Bu durum petrolün aranmasını, üretimini, pazarlanmasını ve tüketimini uluslararası aktörlerin özel ilgi alanına dönüştürmüştür. Bu nedenle petrol, küresel güç savaşının başlıca manivelasıdır. Dolayısıyla BP gibi dünyanın en büyük petrol şirketlerinden birisinin yaşadığı bir büyük çaplı bir krizin, isteyerek ya da istemeyerek, paydaşı olmak durumunda kalan çok sayıda özel ve tüzel kişiliğin vakaya dahil olması doğal bir sonuç olarak değerlendirilebilir. “BP Meksika Körfezi Krizi” böyle bir krizdir. Bu vakanın ekonomik olduğu kadar politik boyutlarının da olduğunu, bu nedenle yönetmesi zor bir kriz olduğunu, daha en başında, bir araştırmacı olarak kabul etmek gerekmektedir.

5.2.1 20.04.2010 / 30.04.2010 Olay Başlangıcı

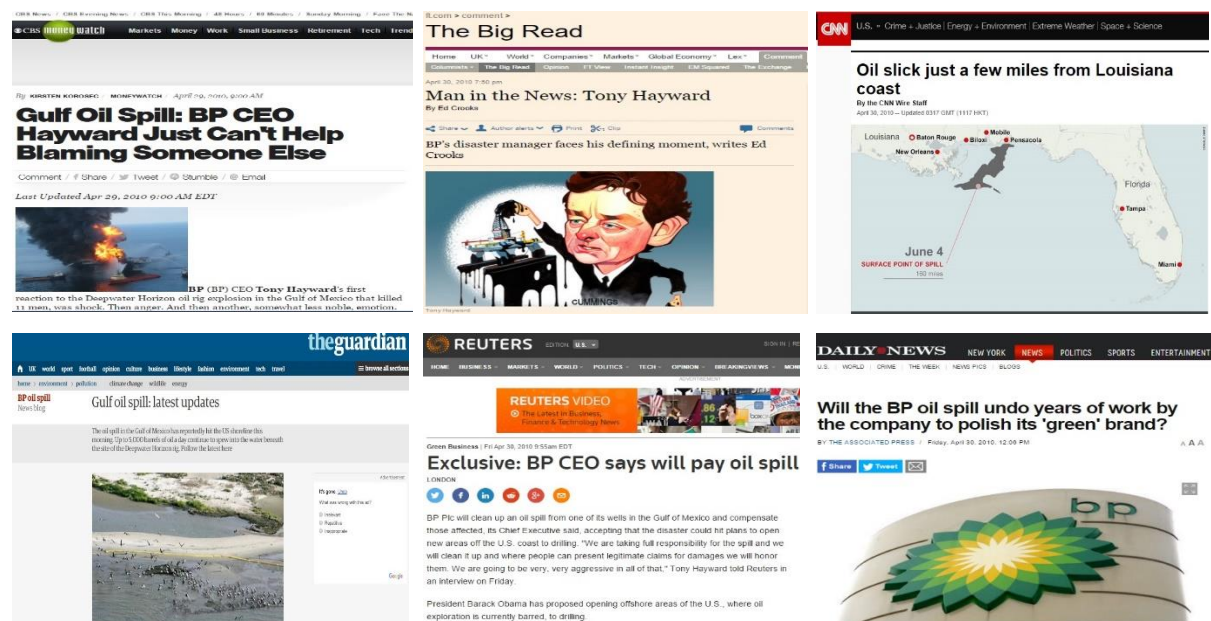
Meksika Körfezi, Atlas Okyanusu’nun batısında ABD’nin Florida eyaletinden başlayarak Meksika’ya kadar uzanan bir bölgedir. Kuzey bölgesi tamamen ABD topraklarındadır. Florida, Alabama, Mississippi, Louisiana ve Teksas gibi ABD’nin büyük eyaletlerinin Meksika Körfezi’ne kıyıları bulunmaktadır. Dolayısıyla Meksika Körfezi, jeopolitik olarak ABD için son derece kritik bir coğrafyadır. 20 Nisan 2010’ da Meksika Körfezinde petrol çıkaran BP için çalışan Deepwater Horizon isimli deniz petrol arama ve çıkarma platformunda büyük bir patlama yaşandı. Patlamada 11 işçi hayatını kaybetti, 17 işçi ise yaralandı. Patlama daha ilk andan itibaren kamuoyunun dikkatini çekti, çünkü büyük bir petrol sızıntısının gerçekleşme durumu aynı zamanda büyük bir çevre felaketinin ortaya çıkabilmesi riskini beraberinde getiriyordu. BP CEO’su Tony Hayward, patlamanın ilk günlerinde günlük 1000 varil civarında ham petrol sızıntısının söz konusu olduğunu, bunun sahil güvenlik ve sanayinin temizleyebileceği bir miktarı ifade ettiğini açıkladı. Basın ilgisi

artarak devam etmesine karşın Tony Hayward, kazanın ilk günlerinde bir yat yarışına katılmak üzere olay yerinden ayrıldı.



Görsel 5.4 BP CEO'su Haberleri

BP CEO'sunun ilk açıklamaları yaşanan felaketi “talihsiz bir kaza” olarak nitelendirdiği görülmektedir. Hayward, CNN'e verdiği mülakatta ise platformda güvenilir konularında faaliyet gösteren “Transocean” isimli bir şirketten bahsederek, sorumluluğun bu şirkete ait olduğunu, BP'nin de bir mağdur olduğunu söylemiştir. 29 Nisan'da bir soru üzerine Hayward, krizin BP'ye maliyetini birkaç yüz milyon dolar olarak tahmin etmiştir. Muhabirlerden gelen bir soruda, benzer bir örnek olarak 1989 Exxon Alaska petrol kuyusu kazası gösterilmiş, petrol sızıntısını durdurma ve çevre temizleme faaliyetlerinin 4.3 milyar dolar olduğu hatırlatılmıştır. Bu soruya cevap olarak Hayward, Meksika Körfezi vakasının kontrol edilebilir olduğunu, o ölçüde büyük bir sorun yaratmayacağını söylemiştir. Ayrıca çevreyi BP'den çok daha fazla kirletenlerin olduğunu belirtmiştir.



Görsel 5.5 BP Meksika Körfezi Krizi Haberleri

CEO'nun açıklamaları ve davranışları, henüz detayları net bir şekilde bilinmeyen olay hakkında kamuoyu algısını “ciddi sonuçları olmayacak” şeklinde bir düşünceye yönlendirme amacı taşıyor olabileceği gibi, henüz olayın ciddiyetini idrak edemediği şeklinde de değerlendirilebilir. Bu husus net olmasa dahi sonraki gelişmeler BP için oldukça sıkıntılı olmuştur. 23 Nisan günü ABD hükümeti olayın nedenlerini ve muhtemel sonuçlarını araştırması, alınacak tedbirleri belirlemesi ve alınmış tedbirleri denetlemesi için bir komisyon kurdu. Başlarda komisyondan bağımsız hareket eden BP, 23-24 Nisan'daki değerlendirmelerinde kazanın ve petrol sızıntısının hiçbir şekilde enerji piyasasını etkilemeyeceğini açıklamadı. BP'nin kazanın ilk günlerinde olayın çevresel ve insani boyutlarını görmezden geldiği, vakayı ekonomik bağlamda ele alarak, herhangi bir ekonomik krize yol açmayacağını söylediği görülmektedir. Buna ve önceki verilere dayanarak, BP'nin böylece olayı küçümsediği ya da küçükmüş gibi göstermeye çalıştığı, bunu bir strateji olarak seçtiği değerlendirilmiştir.

ABD hükümeti, 25 Nisan'da sızıntının kaynağına bir insansız deniz altı aracı göndererek sızıntıyı görüntüledi. Tüm ulusal ve uluslararası medyaya servis edilen görüntüleri izleyen uzmanlar, BP'nin açıkladığından daha fazla sızıntı olduğunu söyledi. 26 Nisan'da BP'nin İngiltere Borsası'ndaki hisse senetleri sadece %2 oranında düştü. Krizin sonunda ortaya çıkan muazzam değer kaybı dikkate alındığında ilk 6 gün sonunda yatırımcıların olayın büyüklüğünü kavrayamadıkları ortadadır. Bu durum bir açıdan, BP CEO'su Tony Hayward'ın olayı küçümseme stratejisinin ilk günler açısından karşılık bulduğunu göstermektedir. Ancak hissedarların krizi hissetmeleri engellense edilse dahi, petrol sızıntısı devam etmektedir ve sızıntıyı engellemek için üretilen çözümler sonuçsuz kalmaktadır. 26 Nisan'da, Ulusal Okyanus ve Atmosfer Derneği, komisyonun yayınladığı görüntülere dayanarak bir günde sızan petrol miktarını BP'nin söylediğinden beş kat daha fazla, günde 5.000 varil olarak tahmin etti. Yeni bir kamuoyu ilgi dalgası ortaya çıktı.



Görsel 5.6 BP Meksika Körfezi Krizi Petrol Sızıntısı Haberleri

Etkinliğini arttıran komisyon karşısında BP 27 Nisan'da bir deklarasyon yayınladı. Deklarasyonda BP'nin komisyona tam destek vereceği, vahim olayın nedenlerinin ortaya çıkarılmasını ve tekrar etmemesini sağlayacak tüm kararların alacağı vurgulandı. 29 Nisan ise BP için ayrıca dikkat çekici bir gelişmenin yaşandığı tarih oldu. ABD Başkanı Obama ulusa sesleniş konuşmasının neredeyse tamamını BP krizine ayırdı. Askeri kaynaklarda dahil olmak üzere her birimin seferber edildiğini söyledi ve otaya çıkan çevre felaketinin sorumlusu olarak BP'yi gösterdi. Kazadan 10 gün sonra Wall Street Journal günlük 25.000 varil petrol sızıntısı olduğunu iddia etti. Bu iddialar karşısında BP'nin sızan petrol miktarına ilişkin yeni bir açıklama yapmadığı görülmektedir. Wall Street Journal'ın ses getiren haberinden ve Obama'nın açıklamalarından sonra Hayward, Finansal Times gazetesine verdiği mülakatta "sorunla mücadele edebilmek için gerekli araçlara sahip olmadıklarını" söylemiştir. İlk on gün içinde BP'nin sosyal medya hesaplarında, 23 Nisan'da kurulan hükümet komisyonuna destek olunacağını ifade eden bir içerik dışında hiçbir paylaşımda bulunulmamıştır. Olayın enformasyon akışında kaynak tamamen medya ve ABD hükümetidir.

Krizin ilk on günü BP için oldukça sancılı bir dönem olmuştur. CEO'nun açıklamaları ve davranışları özellikle ABD medyasının ve hükümetinin tepkisini çemiş, sivil toplum kuruluşları ve siyasi alanda kamuların ortaya çıkmasına neden olmuştur; zaten çalkantılı olan ortamı daha büyük bir karmaşa seviyesine taşımıştır. Kazadan 10 gün sonra Harward, İngiliz gazetelerine verdiği mülakatta tüm sorumluluğu üstlendiklerini, çevreyi tamamen temizlemek için gereken her şeyi yapacaklarını, kazadan zarar gören kişileri tatmin edecek kararlar alacaklarını, çok güçlü bir kriz yönetimi planlarının olduğunu açıklamıştır. Ancak bu açıklama ilk on günlük sürede geçen olumsuzlukları düzeltmeye yetmemiştir. Kriz yönetimlerinde ilk günlerin önemi büyüktür. Bu açıdan değerlendirildiğinde BP yönetiminin krizin büyüklüğünü idrak etmesinde kararsızlık yaşadığı, iletişim boyutunda bir yönetim planının olmadığı ve krizi derinleştirdiği ortadadır.

5.2.2 01.05.2010 / 31.05.2010 Krizin Derinleşmesi

1 Mayıs'ta Meksika Körfezi'nde balıkçılık faaliyetleri geçici olarak durduruldu. Böylece ilk defa bölgedeki ekonomik faaliyetler BP'nin yarattığı krizden etkilenmiş oldu. Öfkeli balıkçıların ve ailelerin medya demeçleri ve sosyal medya paylaşımları BP üzerindeki baskıyı arttırdı. 2 Mayıs'ta Obama kaza yerine giderek kurtarma çalışmalarını denetledi. Bu noktada ABD başkanının sürece sadece söylem boyutunda değil aynı zamanda uygulama boyutunda da aktif bir şekilde dahil olduğu görülmektedir. 5 Mayıs günü BP, sızıntının üstünü kapatmaya çok yaklaştığını açıkladı. Kamuoyu, medya ve hükümet baskısı giderek artarken

BP CEO'su BBC'ye verdiği röportajda, kazanın BP'den kaynaklanmadığı "Transocean" isimli taşeron şirketin hatasıyla olayın gerçekleşti iddiasını tekrar etti.

BP: "This was not our accident"

Andy Rowan, May 4, 2010

In the middle of potentially America's worst environmental disaster, BP is attempting to squarely shift the blame for the Deepwater Horizon disaster from itself to Transocean.

As BP's CEO Tony Hayward prepares to meet key Congressmen in Washington today, you can see part of BP's PR strategy in play with the simple message: "We are not to blame, although we will clean up the mess."

Speaking on the BBC yesterday, Hayward said: "This was not our accident... This was not our drilling rig. This was not our equipment. It was not our people, our systems or our processes. This was Transocean's rig. Their systems. Their people. Their equipment."



Görsel 5.7 Medyada BP CEO'su Eleştirisi

Transocean şirketinin CEO'su bir hafta sonra şirketini savunan, BP'yi suçlayan açıklamalar yaptı. Hayward'ın iddialarının aksine patlama önleyicilerin olaydan kısa bir süre önce başarıyla test edildiğini belirtti. Olayın nedenini ise BP'nin petrol vanası etrafında yeterli çimentolama yapmaması olarak açıkladı. Olayın aktörleri birbirlerini çeşitli medya demeçleri ile suçlamaya başladılar. Mayıs ayı boyunca BP, sızıntıyı önlemek için birçok metot denedi. Ancak sızıntının engellenmesinde başarı sağlanamadı. 20 Mayıs günü BP günlük sızıntı miktarını 5000 varil ham petrole düşürdüğünü açıkladı. Daha önceki BP açıklamaları kazanın en başından beri günde 1000 varil petrol sızdığını ifade ediyordu. Hükümet komisyonu 20 Mayıs'ta gelen BP açıklamasından sonra kazanın ilk günlerinde meydana gelen petrol sızıntısını günlük 20.000-100.000 varil arasında olabileceğini belirtti. 26 Mayıs'ta Obama "kapayın şu lanet deliği" demeciyle ABD hükümetinin sabrının kalmadığını açıkladı. Buna karşılık BP CEO'su 30 Mayıs'ta verdiği demeçte "hayatımı geri istiyorum" şeklinde bir açıklama yaparak tepkileri üzerine çekti.



Görsel 5.8 Medyada BP CEO'su Eleştirisi

Bp CEO'sunun iletişim stratejisinin iki konuda tutarlılık gösterdiği görülmektedir. BP'nin bu kazanın sorumlusu olmadığı, mağdur aktörlerden birisi olduğu söylemi ve BP'nin çevrenin temizlenmesinde hiçbir sorumluluktan kaçmayacağı, maddi kaynaklarını tümüyle

kullanacağı söylemi bu stratejilerin kaynağını oluşturmaktadır. Özellikle ABD hükümetinin yoğun baskısı BP'yi zorlamaktadır. Diğer taraftan BP'nin Mayıs ayında sosyal medya hesaplarını kullanmaya başladığı görülmektedir. Sızıntının olduğu noktadan yapılan canlı yayın, çalışmalar hakkında anında veriler sunumu, resmi internet sitesinde olayla ilgili haberler ve görsellerin sunumu gibi iletişim konseptlerinin uygulandığı görülmektedir.

5.2.3 01.06.2010 / 30.06.2010 Ortam Baskısının Artışı

Haziran ayının ilk haftasında, ABD hükümeti tarafından BP aleyhinde yasal süreç başlatıldı. Böylece BP üzerinde oluşan baskı unsurlarına yasalar ve mahkeme de eklenmiş oldu. Dünyaca ünlü yönetmen J.Cameron BP'nin temizleme süreçlerine yardım için çalışmalara başladı. BP'nin kriz yönetiminde güven kazanmaya katkı sağlayabilecek bir yaklaşım olan ünlü kullanımı stratejisini uygulamaya başladığı görülmektedir. 3 Haziran'da ise BP'nin Meksika Körfezi temizlik süreçlerini anlatan bir reklam filmi yayınlandı. BP, imaj kontrolü çerçevesinde sadece halkla ilişkileri değil aynı zamanda reklam enstrümanlarını da kullanmaktadır. Reklam filminin yayınlanmasıyla aynı anda BP, hissedarlarına 10 milyar dolarlık bir kar temerrüdü dağıtma kararı almıştır. Yüzleştiği ve devam eden tarihin en büyük krizlerinden birine rağmen alınan bu karar aslında itibar yönetiminin bir parçası olarak değerlendirilmektedir. BP kurumsal gücünün yanında ekonomik gücünü de göstererek dikkat çekmektedir. Halkla ilişkiler ve reklam kampanyalarının aynı süreçte gerçekleşmesi tesadüf değil, dikkatlice planlanmış bir zamanlamanın çıktısıdır.

ABD başkanı Obama, Haziran'ın ikinci haftasında NBC kanalına verdiği röportajda "BP CEO benim için çalışsaydı onu hemen kovardım" şeklinde bir açıklama yaptı. Bu açıklama son derece önemlidir. Çünkü ilk kez BP CEO'sunun görevinden ayrılması gündeme gelmiştir. Bu açıklamayı yapan kişinin ABD başkanı olması CEO ve dolayısıyla BP üzerindeki baskıyı tartışmasız arttırmıştır. BP uluslararası bir şirket olsa dahi, menşeyinin İngiltere olduğu gerçeği ortadır. Hissedarlarının büyük bir çoğunluğu İngiliz'dir. Hatta BP'nin yaşayacağı ekonomik çöküşün aynı zamanda BP hisselerine yatırım yapmanın son derece popüler olduğu İngiliz emekli kesiminde önemli bir ekonomik çöküş yaratacağından endişe edilmektedir. Dolayısıyla İngiltere hükümetinin olaya dahil olması sürpriz bir gelişme değildir. 11 Haziran'da İngiltere başbakanı D.Cameron BP başkanı İsveçli Carl-Henric Svanberg'i ve Obama'yı arayarak bir üçlü toplantı tertipledi. Böylece İngiliz hükümeti de olay akışına dahil oldu. 14 Haziran'da Obama BP krizini 11 Eylül saldırılarına benzetti. Krizin ABD başkanı tarafından ABD ve dünya tarihi için büyük bir travma olan bir olayla karşılaştırılması dikkat çekicidir. 15 Haziran'da uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu

Fitch, 18 Haziranda ise Moody BP'nin kredi notunu düşürdü. BP'nin olayın dolaylı ekonomik etkileri ile yüzleşmek durumunda kaldığı ortaya çıktı. 16 Haziran'da BP olaydan etkilenenlere toplam 20 milyar dolar tazminat önemeyi kabul etti. 19 Haziran'da BP'nin önemli iş ortaklarından biri olan Anadarko Petroleum şirketinin başkanı Jim Hacket, BP krizinde herhangi bir sorumluluklarının olmadığını söyledi ve olayın muhtemelen BP'nin ağır ihmaliinden kaynaklandığını açıkladı. İş ortaklarının da BP aleyhinde görüş belirtmeleri BP açısından olayın daha kötü sonuçlara doğru ilerlediğini göstermektedir.



Görsel 5.9 BP Krizine Uluslararası Baskı

Haziran ayının sonlarında BP hisse değerleri %7 düşüş yaşadı. BP, son 14 yılın en düşük piyasa değeri seviyesine geriledi. Aktör Kevin Coster, temizleme çalışmalarına dahil olan ikinci ünlü oldu. Rusya enerji bakanı, BP CEO'su Hayward'ın yakında istifa etmesinin beklendiğini açıkladı. BP bu iddiayı yalanladı ancak ABD ve İngiltere'den sonra üçüncü bir devlet yetkilisinin olayla ilgili görüş belirtmesi ortam karmaşasını arttırdı.

5.2.4 01.07.2010 / 08.09.2010 BP'nin Ortama Uyum

BP, 5 Temmuz'da yayınladığı bültende temizleme çalışmaları için harcadığı paranın şimdiden 3 milyar dolara ulaştığını, iş ortaklar Anadarko ve Mitsui Oil Exploration'un katkılarının ise 400 milyon dolar seviyesinde olduğunu açıkladı. Açıklamada görünen ve örtük yaklaşım BP'nin olayla ilgili maddi yükümlülüklerden kaçmadığını ve sorumluluğunun bilincinde olduğunu ifade etmektedir. Ancak iş ortaklarının da 400 milyon dolar gibi büyük bir katkı sağlaması aslında sorumluluğun sadece BP'de olmadığını, BP'nin en başında ileri sürdüğü gibi bu olayda iş ortaklarının sorumsuzluğundan kaynaklanan mağduriyet yaşadığını anlatan söylemlerin bir uzamı olarak değerlendirilmektedir.

Temmuz ayının başında BP, temizleme çalışmalarına fikir verecek gönüllerin katkı sağlaması için Houston'da bir çağrı merkezi kurdu. Web sitesinde de bunun için bir link oluşturdu. Dünyanın çeşitli yerlerinden uzman ve gönüllüler birkaç gün içinde 40 bin civarında fikir beyan ettiler. BP bu fikirlerin yaklaşık 12 bininin değerlendirmeye alındığını

açıkladı. BP'nin, kriz yönetiminin bir parçası olarak toplumu çözüme dahil ettiği görülmektedir. Bu olumlu bir yaklaşımdır, katılımcı çözüm üretimi BP'nin yaşadığı travmada sempati yaratabilecek bir etkinlik olarak değerlendirilmiştir. BP, 15 Temmuz'da sızıntıyı geçici olarak durdurduğunu açıkladı. 75 tonluk bir basınç kapağının sızıntısının olduğu noktaya başarıyla monte edildiği, ilk basınç yüklemesinden sorun çıkmadığı açıklandı. Böylece krizin başlangıcından 87 gün sonra ilk kez sızıntı geçici de olsa durdurulmuş oldu.



Görsel 5.10 Medyada BP Eleştirisi

21 Temmuz'da BP, kazayı araştıran ABD hükümeti komisyonunu yanıltmak için çeşitli fotoğraflarda oynama yaptığını kabul etti. Aynı gün İngiltere başbakanı Cameron, ABD parlamenterlerini soruşturmada tek hedefin BP olmasının yanlış olacağı konusunda uyardı. Temmuz ayı sonunda BP, Britanya ticaret tarihinin en büyük çeyrek dönem zararlarından birini açıkladı. 17 milyar dolar olarak belirtilen zararın daha fazla artacağı bekleniyordu. BP İcra Kurulu, CEO Tony Hayward'ın 1 Ekim'de görevinden ayrılacağını yerine ABD vatandaşı Robert Dudley'in getirileceğini açıkladı. BP İcra Kurulu açıklamasının yapıldığı gün Greenpeace, Londra'daki tüm BP istasyonlarında "Çevre Felaketinden Sorumlu BP'yi Kapatıyoruz" eylemlerini gerçekleştirdi. Twitter, Facebook gibi sosyal medya hesaplarında boykot etkinlikleri, BP ile dalga geçen "parody" hesapları, protesto profilleri yüzbinlerce kişi tarafından takip edildi ve paylaşıldı.



Görsel 5.11 BP Meksika Körfezi Krizi Haberleri

4 Ağustos'da ABD hükümeti körfezi kirleten petrolün %75'inin temizlendiğini duyurdu. Aynı günlerde komisyonun 75 milyon dolarlık tazminat talebi Demokrat Parti içinde yeterli destek sağlanamadığı için geri çekildi. David Cameron'un lobi çalışmalarının başarı sağladığı görülmektedir. BP, geliştirdikleri “statik öldürme” tekniği sayesinde kirlenmenin çoğunlukla temizlendiğini, deliğin kalıcı olarak kapatılması için çalışmaların sürdürüldüğünü açıkladı. ABD hükümeti açıklamasında BP'nin temizleme başarısındaki rolünden bahsedilmezken, BP'nin açıklamasında BP'nin yeni teknolojik girişimlerinin önemi ve etkisi aktarıldı.

15 Ağustos'da Başkan Obama kızı ile birlikte Meksika Körfezi'nde yüzdü. Hemen ardından derin denizlerde petrol arama ruhsatının nasıl alınacağına dair yeni düzenlemelerin getirilmesi çalışmasını başlattı. 25 Ağustos'ta BP kaybettiği itibarı nedeniyle Antarktika'da derin denizde bulunan petrol havzası ihalesinden çekilmek zorunda kaldı. 3 Eylül günü BP, sızıntı yapan deliğin kalıcı olarak mühürlendiğini duyurdu. Böylece kriz kısmen tamamlandı. Temizleme çalışmalarının ise bir süre daha süreceği ifade edildi. 8 Eylül'de BP krizin ortaya çıkmasında başlıca sorumlu olduğunu kabul etti. Ancak iş ortaklarının da bu olayda sorumluluk sahibi olduğunu tartışmasız bir gerçek olarak belirtti. Eylül ayının sonlarında temizleme çalışmaları maliyetinin 10 milyar dolara yaklaştığı açıklandı. Bunun dışında BP, 20 milyar dolarlık bir tazminat fonu hazırladığını duyurdu. Hükümet komitesinin uzmanları, Meksika Körfezi'ne akan petrol miktarını 100 bin varil olarak tahmin ettiler. Nihayet kriz büyük oranda son bulduğunda BP krizin kendisine çıkardığı faturayı 40 milyar dolar olarak belirtti. Mal varlıklarının bir kısmını satışa çıkardı. Hisse senetleri %20'ye yakın değer kaybına uğradı.



Görsel 5.12 BP Meksika Körfezi Krizi Haberleri

BP krizi halkla ilişkiler açısından oldukça kötü yönetilen bir kriz yönetimi vakası olarak tarihe geçmiştir. Bunda kriz dönemi CEO'su Hayward'ın özellikle gaflarının etkisi büyüktür. Hayward tarafından benimsenememiş bir iletişim konseptinin tercih edildiği açıktır. Hayward'ın bir çok çelişkili açıklaması bulunmaktadır; kazanın sorumluluğunu tümüyle

üstlendiklerini söylemesinin ardından iş ortaklarını suçlaması bunu göstermektedir. Ayrıca yaşanan çevre felaketi tüm ABD halkının ve ABD başkanının bir numaralı gündemi iken, çevreyi onlardan daha fazla kirleten şirketlerin olduğunu açıklaması oldukça sorunludur. CEO'nun 11 işçinin öldüğü, iyimser tahminle yüzbinlerce varil petrolün denize karıştığı, sonuçlarının 11 Eylül olaylarıyla karşılaştırıldığı dönemde “hayatımı geri istiyorum” açıklaması ortam baskısının şiddeti karşısında bir çeşit akıl tutulması yaşadığının göstergesidir. Olay sonunda bazı kritik soruların cevabı net olarak kamuoyuna açıklanamamıştır. Örneğin gerçekte ne kadar petrolün deniz suyuna karıştığı bilinmemektedir. Resmi rakamlar 100 bin varil olduğunu söylerken, Greenpeace gibi sivil toplum örgütlerinin bağımsız çalışmaları 4-4.5 milyon varilden bahsetmektedir. Olayın BP'ye maddi külfeti tam olarak tespit edilememiştir. Bu konuda birçok çelişkili açıklama bulunmaktadır. Temizleme çalışmalarına gerçekte ne kadar bir bütçe ayrıldığı, lobi çalışmalarına ne kadar harcandığı gibi sorulara net bir yanıt verilmemiştir. Sızıntının etkilerinden tam olarak kurtulmak için temizleme çalışmalarının 10 yıl daha süreceği ifade edilmiştir. Ancak sızıntının insan sağlığını nasıl etkilediği konusunda bilgilendirme yapılmamıştır. Bölgenin deniz turizmi bölgesi olması dolayısıyla, denize giren insanların nasıl bir sağlık sorunu yaşayabileceği sorusu önemlidir. Ayrıca derin deniz doğal yaşamının olaydan nasıl etkilendiği kesin değildir. Benzer olayların tekrar etmesini önleyecek yeni güvenlik önlemlerinin neler olduğu, alınan önlemlerin nasıl denetleneceği soruları da cevaplandırılmamıştır.

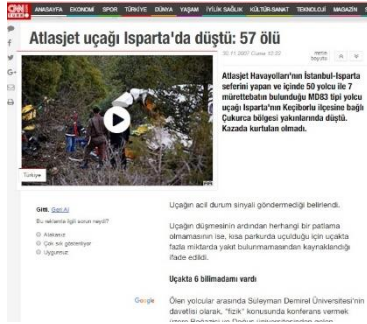
Çok sayıda cevapsız soru ve kötü yönetilmiş bir kriz vakası ortadır. Ancak bu çalışmada, ortam baskısının kurumu nasıl etkilediğinin sorusu aranmaktadır. Olay bu açıdan oldukça anlamlı ve kuvvetli veriler sağlamıştır. Dinamik ortam baskının kurum üzerinde ortaya çıkardığı etkilerin ne olduğu açıkça okunmaktadır.

5.3 Atlasjet Isparta Kazası Olay Örgüsü

30 Kasım 2007'de saat 00:50 civarında İstanbul Atatürk Havalimanı'ndan kalkış yapan Atlasjet'in KK4203 sefer sayılı yolcu uçağı Isparta Süleyman Demirel Havaalanı'na inişe geçtiği sırada Isparta'ya 18 km. kala düştü. Hava trafik kontrol merkezinin uçaktan haber alınamadığı bilgisini vermesinin ardından arama kurtarma çalışmaları çok hızlı bir şekilde başlatıldı. Jandarma ekiplerinin de dahil olduğu arama kurtarma personeline Hava Kuvvetleri'ne bağlı kurtarma helikopterleri destek oldu. Bölge halkının da katılımıyla büyük çaplı bir kurtarma operasyonu başlatıldı. Antalya ve Isparta valilikleri bünyesinde kriz masaları oluşturuldu.

Isparta ve Antalya valiliklerinde kriz masaları oluşturuldu. Yolcu yakınları bilgi almak için İstanbul Atatürk Havalimanı ve Isparta Süleyman Demirel Havaalanı'nda Atlasjet bürolarında beklediler. 1830 metre yükseklikteki Türbetepe'ye çakıldığı anlaşılan uçaktan sağ kurtulmanın olmadığı belirlendi. Atlasjet adına ilk açıklamayı kurumun CEO'su Tuncay Doğaner yaptı. Doğaner 50 yolcu ve 7 mürettebat hayatını kaybettiğini açıkladı. Olay ilk günden itibaren yoğun bir kamuoyu ilgisiyle karşılaştı. Bunun başlıca sebeplerinden birisi de Türkiye'de yaşanan en büyük uçak kazasının olması yanında uçakta hayatını kaybeden bilim insanlarının olmasıydı. Uçağın nasıl düştüğüne dair ilk günden çeşitli teoriler üretildi. İnternet'in o tarihte yaygın olmaması sosyal medyanın olaya dahil olmamasına neden olmuştur. Olayın temel bilgi akışı basın üzerinden gerçekleşmektedir.

Kaza yapan Atlasjet uçağındaki akademisyenler Süleyman Demirel Üniversitesi'nin davetlisi olarak, "fizik" konusunda konferans vermek için Isparta yolculuğuna çıkmışlardı. Özellikle Prof. Dr. Engin Arık'ın, CERN (European Organization for Nuclear Research)'de atom hızlandırıcı çalışmalarında görev aldığı ve kazada hayatını kaybeden diğer bilim adamlarıyla birlikte 2 yıldır Devlet Planlama Teşkilatı tarafından desteklenen "Türk Hızlandırıcı Merkezi Teknik Tasarımı ve Test Laboratuvarları" projesinde çalıştıkları bilgisinin yayılmasıyla, uçağın sabotaj ile düşürülmüş olabileceği iddiası ortaya atıldı. Bu komplo teorisi medyada yer alınca olaydan birkaç yıl sonra dahi blog sitelerde, sosyal medyada ve e-sözlüklerde uçağın bir sabotaj üzerine düştüğü varsayımına dayanan bir gündem oluştu. 2 Aralık'a kadar kazayı haber veren haberlerin kazanın nedeninde belirsizlikler bulunduğunu ifade ettiği görülmektedir. Diğer taraftan şirket yetkilileri de kazanın meydana gelmesi için herhangi bir gerekçe olmadığını söylemektedirler. Henüz olayın sıcaklığı üstüneyken bir hafta boyunca çıkan gazete haberlerinde ve konuyla ilgili televizyon programlarında havanın iyi olduğu, pilotun kuleye pisti gördüğünü bildirdiği, pilotların son derece deneyimli olduğu, uçağın ise 11 yaşında görece yeni olduğu ve teknik bir sıkıntısının bulunmadığı şeklinde bilgiler paylaşıldı. Bu durumda komplo teorilerine olan ilgi artış gösterdi.



Görsel 5.13 Atlasjet Isparta Kazası Komplo Teorileri

1 Aralık günü dönemin ulaştırma bakanı Binali Yıldırım, uçağın teknik raporlarının bakanlığın elinde olduğunu açıkladı. Bu noktaya kadar Atlasjet'in kurumsal bir açıklama yapmaktan kaçındığı görülmektedir. Zaten Atlasjet adına ilk açıklamayı kurumun CEO'su Tuncay Doğaner, SkyTürk ve CnnTürk haber kanallarına verdiği mülakatta “bundan sonra bilgileri Ulaştırma Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Askeri yetkililer ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü verecek” şeklinde bir ifade kullanmıştır. Kurumun resmi internet sitesinde ise logonun yanına bir siyah kurdele eklenmiştir. İlk birkaç gün boyunca basınla sıklıkla bahsedilen komplo teorileri haberlerinin, Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım'ın olay akışına aktif bir şekilde dahil olması ve teknik raporların, kaza raporlarının hazırlandığını söylemesi ile birlikte yerini pilotaj hatası söylemlerine bıraktığı görülmektedir.



Görsel 5.14 Pilotaj Eleştirileri



5.3.1 8 Aralık-22 Aralık 2007 Olayın Seyri

Uçağın düşmesiyle ilgili komplo teorilerinin devam ettiği görülmektedir. Ancak diğer taraftan medyada ağırlıklı olarak uçağın teknik eksikliklere dayanan pilotaj hatası nedeniyle düştüğü söylemi yaygınlaşmaktadır. Bu döneme ait haberlerde dikkat çeken bir başka unsur ise uçağın World Focus Havayolları'ndan kiralanmış olmasının öne çıkarılmasıdır. Haberlerin tamamında "Atlasjet'in World Focus Havayolları'ndan kiraladığı uçağın..." şeklinde kurgulanan cümlelerin haber metinlerine hakim olduğu görülmektedir. Haber başlıkları ve içerikleri uçağın teknik sıkıntılarına değinse de, olağan şüpheli olarak yanlış kararlar veren pilotlar işaret edilmektedir.



Görsel 5.15 Atlasjet Isparta Kazası Haberleri

11 Aralık haberlerinde uçağın kokpit konuşmalarını kaydetmesi gereken karakutunun çalışmadığı bu nedenle kokpitte neler konuşulduğunun öğrenilemediği ortaya çıktı. 12 Aralık haberlerinde ise pilotların yanlış yaklaşma açısı ile yanlış bir rotayı takip ettikleri bu nedenle aslında uçağın olmaması gereken bir yerde bulunduğu şeklinde bilgilendirme yapıldı. Bir diğer ilgi çekici gelişme Atlasjet'in henüz bir dava söz konusu değilken yolcu başına 25 Bin Dolar tazminat ödemeye başlaması oldu. 13 Aralık'ta Onur Havayolları'na ait ve düşen Atlasjet uçağının benzeri olan MD serisi bir uçağın teknik arıza yapması MD serisi uçakların güvenilirliğinin sorgulanmasına neden oldu. Kazanın olduğu tarihte günümüzdeki kadar yaygın ve etkili olmasa da sosyal medya kanallarının kullanıldığı görülmektedir. Olayın nasıl gerçekleştiğine dair teorileri olanlar sosyal medya paylaşımlarında bulunmaktadır. 15

Aralık'ta Atlasjet aleyhine ilk dava Amerika Birleşik Devletleri'nde açıldı. Yapılan taramada 8-22 Aralık 2007 tarihinde şirket açıklamasına rastlanılmamıştır.

5.3.2 23 Aralık 2007-30 Kasım 2009 Dönemi

Kaza ile ilgili haberlerin sıklığının azaldığı görülmektedir. 5 Ocak tarihli haberde bor ve toryum madenleri üzerinde çalışmalar yapan ve kazada hayatını kaybeden Prof.Dr.Engin Arık'ın dizüstü bilgisayarının kayıp olduğu haberi olayla ilgili komplo teorilerini yeniden gündeme taşımıştır. Ankara Büyük Şehir Belediyesi'nin Prof.Dr.Engin Arık'ı yılın kadını seçmesi ve devamında gelişen süreçte ülke ekonomisini kalkındıracak çalışmaları tamamlayamadan hayatını kaybettiği ile ilgili açıklamalar da sabotaj ihtimalini yeniden gündeme taşımıştır. Ancak diğer taraftan karakutu arızası gibi teknik sıkıntıların olduğunu ileri süren haberler de Aralık ve Ocak ayları boyunca medyada yer almıştır.



Görsel 5.16 Medyada Atlasjet Eleştirisi

18 Ocak tarihinde kazada hayatını kaybedenlerin yakınları, Atlasjet'in kazazede yakınlarına vermeyi taahhüt ettiği 25 Bin Dolar'ı kabul etmeyeceklerini açıkladılar. Kazada hayatını kaybedenler adına hukuki sürecin başlatılması ve takip edilmesi için üç yabancı şirket 30 aileden vekaletname aldı. Sigorta şirketi, imalatçı firma ve Atlasjet'e karşı başlatılacak hukuk sürecinin iki yıl sürmesinin öngörüldüğü belirtildi. 30 Ocak günü Atlasjet CEO'su Tucay Doğaner verdiği mülakatta 56 kişinin hayatını kaybettiği kazanın başına gelen en trajik olay olduğunu söyledi. "Allah kimseyi böyle bir durumda bırakmasın" açıklaması yaptı. Kaza günü olayı tam öğrenemeyen eşini dahi "birşey yok" diyerek geçiştirdiğini, daha sonra eşinin "hani birşey yoktu" tepkisi ile tartıştıklarını anlattı. 3 şirket çalışanın cenazelerini teşhis etmek için olay yerine gittiğini, bu durumun psikolojisini bozduğunu ifade etti.



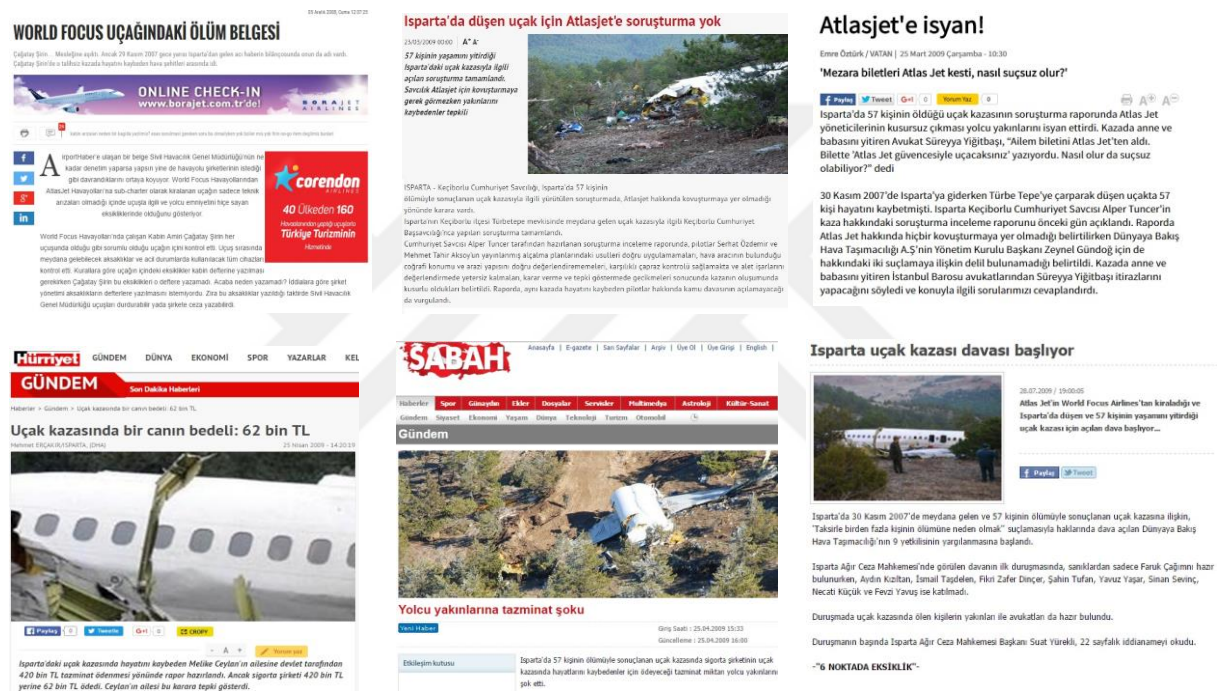
Görsel 5.17 Atlasket CEO'su Haberleri

6 Şubat günü Atlasjet CEO'su Tuncay Doğaner ve birçok şirket yöneticisi yönetim kurulu kararı ile görevlerinden alındılar. 26 Mart'da Atlasjet çalışanlarına zorla bir belge imzalatıldığı buna göre şirket çalışanlarının maaşlarında önemli kesintiler yapıldığı ileri sürüldü. Böylece Atlasjet'in Isparta kazasından ekonomik olarak etkilendiği gerçeği ortaya çıktı. 30 Kasım 2007 yılında meydana gelen olayla ilgili ilk bir yıl içindeki gelişmeler, ilk bir ayın ardından sürekli azalan bir trend izlemektedir. Özellikle açılan davalar, beklenen tazminat tutarları, ödenen ve yetersiz bulunan tazminat tutarları ile ilgili açıklamalar öne çıkmaktadır. Ancak olayın sorumluları ve olayın tekrarlanmaması için alınması gereken önlemler hakkında bir insiyatifin gelişmediği, bir sivil toplum örgütünün ya da herhangi bir sivil platformun sürece dahil olmadığı görülmektedir. 13 Haziran 2008'de kazada hayatını kaybeden Prof.Dr.Engin Arık'ın eşi Prof.Dr.Metin Arık, düşen Atlasjet uçağının değil kaza yapması, havada kalmasının bile bir mucize olduğunu söyleyerek uçağın teknik problemlerini anlattı. Başta kendisinin de olayın sabotaj olma ihtimali üzerinde durduğunu ancak yaptığı araştırmalarda açıkça uçağın teknik aksaklıklar ve bakım yetersizliği nedeniyle uçamayacak durumda olduğunu tespit ettiğini söyledi. Ancak bu ifadeye rağmen, en dikkat çekici gelişme, dönemin Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım'ın yaptığı açıklamadır. Bakan Binali Yıldırım, 25 Kasım 2008'de kazaya neden olan şeyin pilotaj hatası olduğunu duyurdu. Böylece en üst düzey devlet yetkilisi tarafından olayın teknik sorunlar ve denetim eksikliği ile meydana geldiği iddiaları yalanlanmış olmuştur.



Görsel 5.18 Medyada Atlasjet Isparta Kazası Görünüşü

5 Aralık 2008 günü bir haber kurumuna gönderilen belgede Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün denetimlerinden kurtulmanın mümkün olduğunu gösteren yöntemler ortaya çıktı. Atlasjet'in kaza yapan uçağı kiraladığı Wold Focus Havayolları'nın bu usulsüzlükleri gerçekleştirdiği ve uçaklarında uçuş emniyetini hiçe sayan problemler olduğu iddia edildi. Daha önce uçağın teknik kusurlarını ortaya koyan açıklamalar ile uyumlu bir dizi durum aktarıldı. Ancak buna rağmen 23 Mart 2009'da Isparta Keçiborlu Cumhuriyet Savcılığı olayla ilgili Atlasjet kovuşturmasına yer olmadığına karar verdi. Savcı raporunda pilotların alçalma açısına uymadıkları, coğrafi yapının özelliklerini dikkate almadıkları aktarıldı. Böylece Ulaştırma Bakanı'nın daha önceki söylemleri soruşturma bulguları ile örtüştü.



Görsel 5.19 Medyada Atlasjet Eleştirisi

25 Mart 2009'da kazazede yakınları savcı kararına tepki gösterdiler. "Atlasjet güvencesi ile" ibaresi bulunan biletlerin satıldığını ifade ederek, uçağın teknik sorunlarından ve pilotların yeterliliğinden Atlasjet'in sorumlu olduğunu belirttiler. 25 Nisan 2009'da sigorta şirketi kazazede başına 62 Bin TL tazminat ödemesi yaptı. Ancak devlet raporunda 420 Bin TL ödenmesi tavsiye edilmesine rağmen ödenen rakamın düşük olması kazazede yakınlarının tepkisine yol açtı. 28 Temmuz 2009 günü olayda ihmali bulunan sanıkların yargılanmasına başlandı.

5.3.3 1 Aralık 2009 – 30 Kasım 2010

1 Aralık 2009 tarihinden sonra Atlasjet kazası haberlerinin ve aktörlerin söylemlerinin mahkeme ifadeleri üzerinden gerçekleştiği görülmektedir. 2 Aralık 2009'da Atlasjet

yetkilisinin yaptığı açıklamada, pilotların görerek inişi tercih etmek istemedikleri nedeniyle kazanın gerçekleştiği ifade edildi. Bu ifade olayın tek nedenini pilot hatası olarak gösterdi. Ancak bir gün sonra 3 Aralık 2009'da kazada hayatını kaybeden pilot Serhan Özdemir'in eşi Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nü Atlasjet'e toleranslı davranmakla suçladı ve eşinin uçağın teknik sorunlarını bildiğini ve bu nedenle son derece tedirgin olduğunu söyledi.



Görsel 5.20 Mahkeme Kararları Haberleri

15 Nisan 2010'da Yargıtay, Isparta Keçiözümlü Savcılığı'nın Atlasjet hakkında kovuşturmayla yer yoktur kararını bozdu ve 3'ü şirket yetkilisi 4 kişi hakkında soruşturma açılmasına karar verdi. Böylece yeni bir hukuk süreci başlamış oldu.

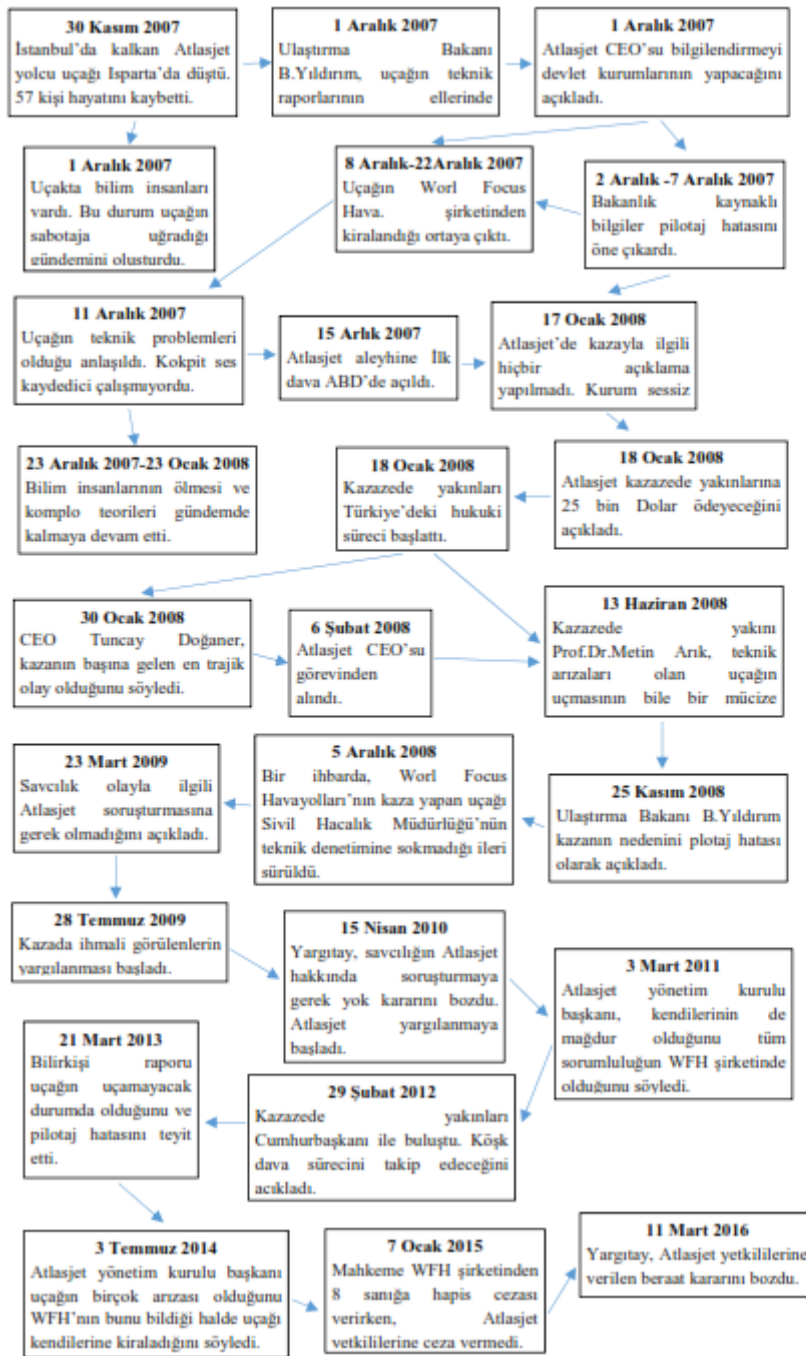
5.3.4 1 Aralık 2010 – 13 Mayıs 2016 Davalarla İlerleyen Bir Süreç

Kazanın üçüncü yılı bir önceki yılda olduğu gibi sadece mahkeme tutanakları ve tarafların bu tutanaklar üzerine verildikleri değerlendirmeler üzerinden yansımaktadır. 2 Mart 2011'de Atlasjet sanık sıfatıyla yargılanmaya başladı. Bu noktada Atlasjet yönetim kurulu başkanı Murat Ali Ersoy, 3 Mart 2011'de verdiği mülakatta "Bu davanın mağdurlarından biri de biziz, müdahil olmak istiyorduk sanık olduk" şeklinde bir açıklama yaptı. Uçakla ilgili teknik bakım sorumluluğunun World Focus Havayolları'na ait olduğunu söyledi. Dava sürecinde hem World Focus Havayolları yetkilileri hem de Atlasjet yetkilileri pilotaj hatası iddialarını sürdürdüler. 4 Temmuz 2011'de sürece bilirkişi heyeti dahil oldu. 21 Eylül 2011 tarihinde "wikileaks" belgelerinde Sivil Havacılık Genel Müdürü Ali Arıdurdu hakkında kaza ile ilgili bazı belgeleri gizlediği öne sürüldü ve bu durum mahkeme tarafından incelenmek üzere kayıt altına alındı. 16 Ocak 2012'de Atlasjet'in ABD'de devam eden mahkemeye ilettiği, yargılamanın Türkiye'deki mahkemelere devredilmesi ve orada devam eden dava ile birleştirilmesi talebi ret edildi. Böylece Türkiye dışında bir ülkede başka bir yargı sürecinin devam edeceği kesinleşti. 29 Şubat 2012'de ise kazadaki delillerin sistematik bir şekilde örtülmeye çalışıldığını ileri süren kazazede yakınları olayla ilgili hazırladıkları dosyayı ve yargılama sürecinin detaylarını dönemin Cumhurbaşkanı Abdullah Gül'e götürdüler.

3 Temmuz 2014 günü Atlasjet yönetim kurulu başkanı Ali Murat Ersoy uçağın yere yaklaşım cihazının 15 gündür arızalı olduğu, hayatını kaybeden pilotların ve bu uçağı daha önce kullanan pilotların bu durumu bildiklerini, Wold Focus Havayolları teknik ekibinin ve şirket sahibinin de teknik sıkıntıyı bilmesine rağmen uçağı uçuştan çekmediklerini söyledi.

Teknik arızanın dışında uçağın pilotlarının uçağı yanlış iniş rotasına soktuklarını ifade etti. 7 Ocak 2015’de mahkeme kararı açıklandı. 20 sanıktan 12’si beraat etti, 8 sanık ise hapis cezasına çarptırıldı. 11 Mart 2016’da Yargıtay, mahkeme kararının bir kısmını onamakla beraber, kaza sırasında Atlasjet Genel Müdürü olan Mustafa Doğaner ve uçuş işletme sorumlusu Mehmet Şerif Erbilgin’in taksirle adam öldürmek suçundan kusurlu oldukları gerekçesi ile beraat kararlarını bozdu. Dava yeniden görölmek üzere mahkeme aşamasına geri döndü. Bugün itibari ile Atlasjet Isparta kaza davası sürmektedir.

5.3.5 Atlasjet Isparta Kazası Olay Yapısı Analizi



Şekil 5.3 Atlasjet Isparta Uçak Kazası Olay Yapısı Analizi

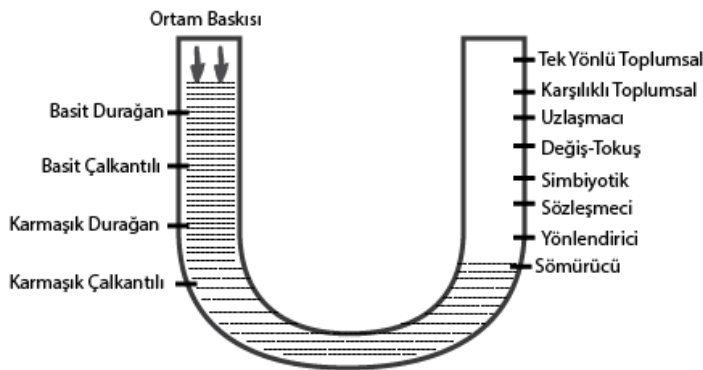
SONUÇ

Kurumların paydaşlarıyla kurduğu ilişki biçiminin neye karşılık geldiği şüphesiz aynı zamanda kurumsal uygulamaların neye karşılık geldiğine de işaret eder. İletişim bağlamında kurumsal halkla ilişkiler yönetimi, bu ilişkinin yapı taşlarını gözler önüne serer. Burada kastedilen şey kurumsal enstrümanlardan sadece kurumsal iletişimin kurumun paydaşlarıyla kurduğu ilişki biçimini oluşturduğu değildir. İlişkinin kurulmasında kurumun başka enstrümanları da etkin rol oynar. Ancak bazen ilişki biçimini söylemleri ile meşrulaştıran bazen de kurumsal niyeti açıkça gözler önüne seren iletişim biçimi aynı zamanda ilişki biçiminin ne olduğunu ve onu kurarken hangi stratejilerin izlendiğini net bir şekilde gösterir. Bu çalışmanın temel iddiası ilişki biçimlerinin sözgelimi tesadüfi yönetsel kararlar ile ya da kurumların ortamdaki soyutlanmış baskın koalisyonlarında alınan tek boyutlu kararlar ile ortaya çıkmadığıdır. Böyle olsaydı eğer, aynı ortamda aynı koşullara sahip örgütlerin ve hatta bazen aynı örgütün, sömürücü ve toplumsal ilişkiler skalasında iki ayrı uçta ilişki biçimlerini kurguladıkları görülürdü. Bu sorunsala açıklama olarak geliştirilen “kurumsal ekotip” yaklaşımı ilişki biçimi kararların tesadüfi olmadığını belirli değişkenlere sıkı sıkıya bağlı olduğunu açıklayan bir teorik perspektif sunmaktadır. Burada bahsedilen değişkenler ortam baskısında ortaya çıkmaktadır. Ortam oldukça karmaşık bir yapıya sahip heterojen bir yapıdır ve onu okumak, beklentileri, talepleri ve dolayısıyla kabul görece kurumsal davranışı işaret eden değişkenleri anlamak bir uzmanlık işidir. Bu uzmanlık bir halkla ilişkiler yeterliliğine denk gelir ki genellikle hukuk, sanat, sosyoloji ve hatta psikoloji donanımına ihtiyaç duyar.

Ortam koşullarını gösteren ortam baskısını kurumsal kararlar ile dengeleyecek yönetsel irade ortaya çıktığı anda bir kurumsal ekotipten beklenen kurumsal davranış sergilenmiş olur. Bu davranışı sergileyen kurum ise “doğal seleksiyon” süreçlerinden başarıyla geçerek sürdürülebilir varlığını büyük ölçüde garanti altına alır. Diğer taraftan ortamı ile grifileşemeyen kurumlar yine doğal seleksiyonun kaçınılmaz bir sonu olarak varlığını sonlandırmak durumunda kalırlar. Ortama uyumlanma süreçleri tam olarak kurumsal homeostasis davranışlarıdır. Halkla ilişkiler ise kurumsal homeostasisin tam merkezidir ve hatta kendisidir. Homeostatik davranış iki aşamalı bir süreçtir. Birinci aşama, ortamı okumak ve konuyla ilgili tüm paydaş gruplarının ve varsa kamuların neyi istediğini ve neyle tatmin olacağını analiz etmektir. Bu kolaylıkla başarılabilecek bir süreç değildir. Ortam taramalarının yanında sıcak temasları ve dolayısıyla etkili iletişim becerilerini gerekli kılar. Verileri sistematik hale getirmek ve analiz edilmiş raporlara dönüştürmek ise bir başka uzmanlığı gerektirir. İkinci aşama ise karar alıcılara yol göstericilik yapma sürecidir. Uzlaşmacı yönetsel kararların somut uygulamaları ortaya çıkmadan homeostatik davranışın varlığından söz edilemez. Halkla ilişkilerin bu noktadaki kurumsal rolü, hangi yönetsel kararların hangi

sonuçlara yol açacağını senaryolaştırarak karar alıcılara danışmanlık görevini yerine getirmektedir. Bu noktada ihtiyaç duyulan uygulayıcı yeterliliği ile yönetsel becerilerdir. Bir kurumsal ekotipin, homeostatik davranışını ve dolayısıyla ortama uyumlanmasını, ortam baskının ne olduğu ve hangi yönetsel kararların hangi ortam değişkenlerine göre alındığını ve halkla ilişkilerin tüm bu süreçlerde rolünün ne olduğunu ortaya koymak karmaşık bir süreçtir. Ancak spesifik dönemlerde net göstergeler olabilecek verilerin ulaşılabilir olduğu vakalar yaşanan süreci açığa çıkarmak açısından elverişli olur. Dolayısıyla bu incelemede başlıca ölçüt, ortam verilerinin ve yönetsel kararların nasıl aktığının şablonlaştırılabilmesidir. Ayrıca hem ortam baskısının hem de kurumsal kararların açıkça görülebilir keskinlikte olması önemlidir. Böylece muğlak okumalara, belirsiz değişkenlere mecbur kalınmaz. Bu açıdan kriz zamanları kurumsal homeostasisin nasıl çalıştığını okumada en elverişli dönemlerdir. Ayrıca bir kurumu ekotip olarak ele almak, ortam ile kurum arasında mutlak dengeye kavuşması mümkün olmayan bir gerilimin olduğunu zaten en başında kabul etmek anlamına gelir ki halkla ilişkiler de bu gerilimde hayat bulur. Aksi halde kurumlarda halkla ilişkilere gerek kalmaz, kurumlar zaten salt uzlaşıya dayanan kurumsal kararların her koşulda ortaya çıktığı bir yapı olurdu. Bu yaklaşım her halkla ilişkiler vakasının aslında bir çeşit reaktif tasarıma denk gelen uygulamayı gösterdiğini varsayar. Kriz kelime anlamı olarak şiddetli bir durumu ifade etse de burada bahsedilen kriz, bazen proaktif uygulamalar olarak gördüğümüz pazarlama entegrasyonlu halkla ilişkilerde dahi kendisini gösteren mikro düzeyde gerilimlere karşılık gelebilir. Ya da kurumsal varlığın yok olması ile sonuçlanan makro düzeyde şiddetli gerilimlere karşılık gelebilir. Sonuç olarak her vaka az ya da çok bir gerilimdir. Mevcut ekonomik sistem içinde kurum ve ortam arasındaki gerilimin her konu özelinde ortaya çıktığını iddia etmek hiç de radikal bir yaklaşım değildir. Bunun için bu tez araştırmasında vaka örnekleri olarak klasik terminolojinin kriz olarak addettiği olaylar incelenmiştir. Bu sayede ortam baskısının her bir aşaması resmedilebilmiş, kurumsal kararların hangi koşullarda biçim kazandığı analiz edilebilmiştir. Her bir vaka kendine özeldir; farklı ortamları farklı aktörleri bulundurur. “Detox ZARA” vakası olay yapısı analizi vakanın uluslararası ve özellikle “eurocentric” olması dolayısıyla anlamlıdır. Olay akışında baskı düzeyleri net bir şekilde resmedilebilmiştir. “BP Deepwater Horizon Petrol Sızıntısı” uluslararası bir vaka olmakla beraber ABD merkezlidir. Karmaşık bir süreçte vuku bulan olay örgüsü itibari ile araştırma varsayımları için oldukça elverişli verileri sağlamıştır. “Atlasjet Isparta Uçak Kazası” olayı ulusaldır. Tamamen ulusal dinamikler üzerinden ilerleyen süreçlerin ortamı nasıl biçimlendirdiği ve ortaya çıkan kümülatif baskının kurumu neye yönlendirdiği görülebilmektedir. Beklendiği gibi, olayların yapısal analizi araştırmanın sonuçlanabilmesi için tüm ihtiyaç duyulan verileri sağlamıştır. Her bir vaka kendi içinde spesifik etkilerin spesifik sonuçlarını göstermek adına elverişli bilgiler sağlamıştır. Ayrıca vakalar, farklı ortamların konular karşısında organize olma ve harekete geçme motivasyonlarını göstermiş

dolayısıyla ortam tipolojilerinin bir açıdan makro ortamın sosyo-ekonomik düzeyine olan bağlılığı konusunda ipuçları vermiştir. Zara detox vakası Avrupa merkezli bir olaydır. Uluslararası giyim markası Zara'nın uluslararası ölçekte yaşadığı bir krizdir. Vakanın başlıca kamu grubu yine uluslararası sivil toplum kuruluşu Greenpeace'dir. 15 Ekim 2012'de Greenpeace "Toxic Threads: The Big Fashion Stitch-Up" isimli bir rapor yayınladı. Raporu üretim hattında kanserojen etkileri olan zehirli kimyasalları kullanan giyim markaları ve bu markalara ait ürünlerin test sonuçları yer alıyordu. Burada ismi geçen kurumlar arasında Zara'da yer aldı. Bu aşamada Zara için henüz bir kriz ortaya çıkmadığı ancak ciddi bir kriz potansiyelinin olduğu görülmektedir. Greenpeace girişimi bu noktada sorun algısı oluşturacak ve uyanmış kamuların ortaya çıkmasına neden olacak bir sıfır noktasıdır. Ancak henüz aktif kamuların ve dolayısıyla eylem gruplarının oluşmadığı görülmektedir. Aynı zamanda bu girişim, henüz bir başka paydaş grubunu harekete geçirmemiştir. Dolayısıyla girişimde adı geçen kurumlar için bir tehdit olmakla birlikte tek paydaşlı stabil bir çevre dolayısıyla basit durağan bir ortam tipolojisi bulunmaktadır. Sonuç olarak bahsi geçen kurumların bir tepki göstermediği görülmektedir. Zara'da bu kurumlardan birisi olarak rapor karşısında herhangi bir iletişim eyleminde bulunmamıştır. Mevcut ilişki biçimi devam etmektedir. Bu bir sömürme durumudur ve paydaşların bilgisi dışında gerçekleşen bir eylemdir. Greenpeace raporundan sonran Zara sivil toplum örgütünün ne istediğini ve diğer paydaşların muhtemel isteklerini bilmesine rağmen mevcut durumu kendi isteklerine uygun olarak kontrol etmektedir. Sonuç olarak bu aşamada ilişki biçimi sömürücü ve yönlendirici ilişki arasında bir konumdadır

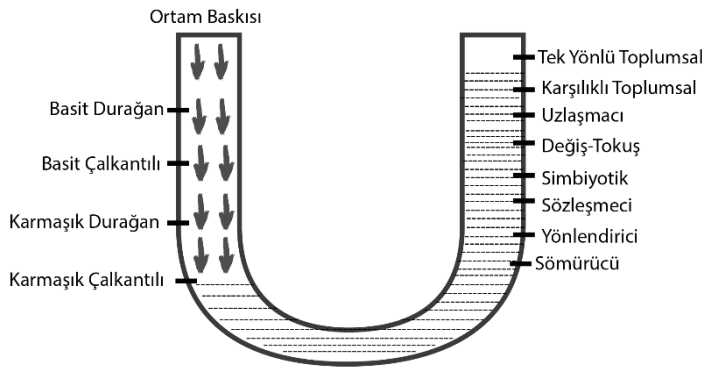


Şekil 1 Zara Vakası Olay Örgüsü Birinci Aşama İlişki Biçimi Modeli

10 Kasım 2015'de Greenpeace, Zara özelinde bir kampanya başlatarak kurumu zehirli maddeleri kullanmaktan vazgeçmeye çağırdı. Bir internet sitesi tasarlanarak toplum Zara bildirisini imzalamaya davet edildi. İlk on günde kampanya ya katılım sınırlı kalsa da 20 Kasım 2015'de sahaya çıkan eylemler süreç için bir dönüm noktası olmuştur. Aynı günün akşamında Zara'nın sürdürülebilirlik politikalarına atıf yaparak kendisini savunduğu görüldü.

Böylece Zara'nın sömürücü ve yönlendirici ilişki arasındaki konumunu sürdürmeye devam ettiği görülmektedir. Aslında ortam koşulları değişmiş, çalkantılı ortam tipolojisi meydana gelmiş fakat sadece Greenpeace güdümünde ilerleyen süreç basit ortam tipolojisini değiştirmeye yetmemiştir. Sonuç olarak ortam tipolojisi basit çalkantılıdır.

Macaristan'da gerçekleştirilen ilk saha eylemi tipik Greenpeace yaratıcılığında bir protesto olmuştur ve sonraki eylemlerin aktivist biçimleri hakkında ipuçları vermektedir. Devam eden süreçte 27 Kasım 2015'e kadar aralarında Türkiye'nin de olduğu 20 ülke 80 şehirde 700 aktivistin katıldığı "yaratıcı" gösteriler, medyada ve özellikle sosyal medyada büyük ölçekte bir gündem oluşturmıştır. 27 Kasım 2015'de 350.000 kişi Greenpeace'nin bildirini imzalamıştır. Bu noktada ortam yapısı karmaşıklaşmış ve birden çok paydaş grubu aktif kamuya dönüşmüştür. Ortam tipolojisi ise karmaşık çalkantılıdır. 28 Ekim 2015'de Zara ortam baskısı karşısında direncini düşürerek, Greenpeace ile işbirliği yapacağını açıklamış, 2020 yılına kadar üretim hattından zehirli olduğu düşünülen tüm hammaddeleri çıkaracağını taahhüt etmiştir. Sürdürülebilirlik politikaları ise Zara'nın yeni politikalarına göre yeniden biçimlendirilmiştir. Zara'nın baskı karşısında ilişki biçimini diğer tarafın söz hakkına saygı gösterdiği uzlaşmacı ve toplum faydasını ortaya çıkaran toplumsal ilişkiler şeklinde yeniden örgütlediği açıkça görülmektedir.



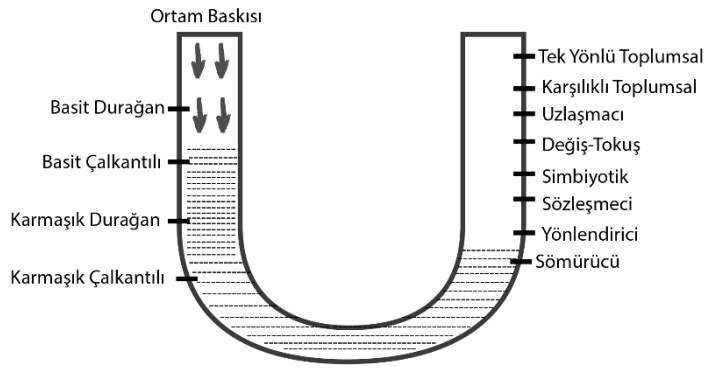
Şekil 2 Zara Vakası Olay Örgüsü İkinci Aşama İlişki Biçimi Modeli

30 Kasım 2007'de İstanbul'dan kalkan Atlasjet'e ait yolcu uçağının inişe geçtiği sırada Ispatra'da düşmesi sonucu meydana gelen kazada 57 kişi hayatını kaybetti. Kurtulan kimsenin olmadığı kazanın hemen sonrasında bir anlamda magazinsel gündemin oluştuğu görülmektedir. Uçakta bor ve toryum gibi madenlerin üzerinde bilimsel araştırmalar yapan fizikçilerin de olması uçağın sabotaja uğrayarak düşürüldüğü komplo teorilerini ve teorisyenlerini popülerleştirmiştir. Kamuoyunun bu motivasyon ile olayın nasıl ve neden meydana geldiğine dair bilgi aradığı görülmektedir. Klasik halkla ilişkiler literatüründe ve

batı ülkelerinde meydana gelen krizlerde kurumun tepe yöneticisinin bilgi akışını kontrol ettiği, etmesi gerektiği görülür. Ancak Atlasjet, kazadan sonra bu açıdan kendine has bir seyir izleyerek, bilgi kaynağı noktasında kurumsal sorumluluğu üstlenmemiştir. Vaka sadece bu yönüyle dahi Atlasjet'in ilişki biçimine dair ipuçları vermiştir. Sürecin adım adım ilerleyişi ve ilişki biçimine yansımaları toplum faydasına değil, salt kurum faydasına yakın ilişkilerin kurgulandığı varsayımlarını destekler niteliktedir.

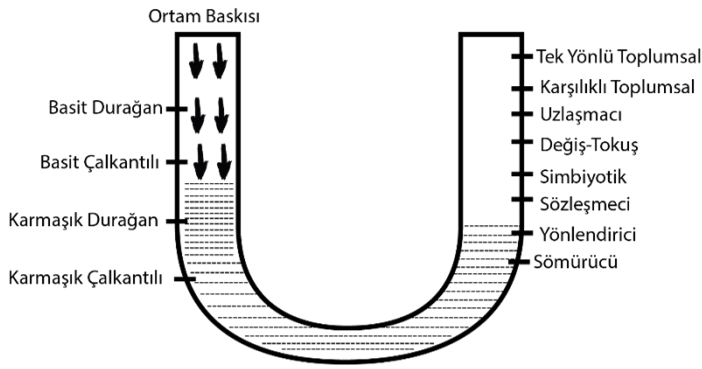
1 Aralık'da dönemin ulaştırma bakanı Binali Yıldırım, kaza raporlarının ellerinde olduğunu çok kısa sürede olayın neden meydana geldiğini açıklayacaklarını söyledi. Aslında bu söylem, dünyadaki benzer vakalardan farklı bir seyir izleneceğinin ilk göstergesidir. Çünkü uçak kazalarında kazanın oluş nedenlerini açıklamak için uzun süren ve karmaşık süreçlerle ilerleyen bir prosedür izlenmektedir. Uçak kazaları konusunda uzmanlaşmış araştırmacıların takip ettiği vakalarda bu heyet adına açıklama yapan kişinin ise uçak kazaları araştırmalarında profesyonelleşmiş kişiler olmaları beklenmektedir (Sangeetha ve Santhosh, 1988). Isparta kazasında ise takip edilen sürecin siyasal inisiyatife bağlı olma riski görülmektedir. Bakanın konuşmasının hemen ardından Atlasjet CEO'su gerekli tüm açıklamaların ve bilgilendirmenin devlet yetkilileri tarafından yapılacağını açıklayarak enformasyon akış süreçlerinin bir parçası olmama davranışlarını meşrulaştırmıştır. Böylece Atlasjet kriz yönetiminde paydaşları ile bilgi paylaşma sorumluluğunu devretmiş ve aynı zamanda kriz yönetiminde iletişim enstrümanını pasifleştirmiştir.

7 Aralık'a kadar geçen sürede Ulaştırma Bakanlığı'ndan gelen açıklamalarda kazanın pilot hatası ile meydana geldiği bilgilendirmesi yapılmıştır. Kazadan henüz sadece bir hafta geçmesine rağmen, resmi kanalların bir uçak kazanın oluş nedeni ile ilgili açıklama yapması alışageldik bir durum değildir. Tüm bu aşamada Atlasjet sessizdir ve üzerinde sürece etki edecek bir ortam baskısı bulunmamaktadır. Medya ise olayın magazinsel yönüne odaklanarak, uçağın sabotaja uğradığı varsayımını destekleyen bulguları haberleştirmektedir. Sonuç olarak olayın ilk bir haftasında ortam baskısı yoktur. Ortam kriz ortamıdır, ancak basittir. Kurumsal davranış ise hissedilir ölçüde uzlaşi stratejilerinden uzaktır. Kurumun bu aşamada gizleme ve saklama davranışında bulunduğu görülmektedir. Özellikle yasal yaptırımlarla karşılaşmak istemeyen kurumlarda görülen bilgi saklama davranışı nihayetinde paydaşları karşı tarafın gücünü kabul etmeye yönlendirerek, böylece başıboşluk halinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Burada var olan ilişki biçimi net olarak sömürücü ilişkidir.



Şekil 3 Atlasjet Uçak Kazası Olay Örgüsü Birinci Aşama İlişki Biçimi Modeli

8 Aralık günü kazayla ilgili yeni bir bilgi kamuoyuna yayıldı. Kaza yapan uçağın Atlasjet'in kendi uçağı olmadığı, World Focus Havayolları'ndan kiralandığı ortaya çıktı. Bu bilginin ortaya çıkmasından sonra uçağın bir çok teknik sorunu oldu, kokpit ses kaydedicisinin dahi çalışmadığı bilgisi yayıldı. Bu durum sabotaj ve pilotaj hatası dışında başka olasılıkların da gündeme gelmesini sağlamıştır. Uçağın teknik sorunlarının olduğu iddiası daha önce var olmayan, yeni bir durumu ifade etmektedir. 15 Aralık'ta Atlasjet aleyhine ilk mahkeme ABD'de başladı. Bu aşama bir baskı unsurunun sürece dahil olması açısından önemlidir. Ancak bu unsur beklendiği gibi Türkiye'de değil ABD'dedir. Bu açıdan sürecin uluslararası bir paydaşı olarak şablonda konumlanan ABD mahkemeleri söz konusudur. 18 Ocak 2008'de Atlasjet, kazazede yakınlarına 25 Bin Dolar ödeme yapacağını açıkladı. Bu rakam oldukça düşük olmakla birlikte Atlasjet'in sürecin başlangıcından bu yana ortaya çıkardığı ilk uzlaşma çabası olarak değerlendirilmiştir. Bu ödeme kazazede yakınları tarafından kabul görmemiştir. Ancak uçağın teknik problemleri olduğunun ortaya çıkmasının ve ABD'de açılan davanın yarattığı baskının kurumu etkilediği, kurumsal refleksin ortaya çıktığı ve kazazede yakınları ile sempati yaratacak bir işbirliği geliştirme çabasının olduğu değerlendirilmektedir. Sonuç olarak baskıdaki artış kurumsal davranışı -baskı oranında- etkilemiştir. Kurum karşısındaki paydaş grubunun ne istediğinin farkındadır. Anca ilişkiyi kendi istekleri doğrultusunda iknaya dayalı olarak kontrol etmek amacındadır. Ödeme yapma niyeti bu durumun göstergesidir. Zaten daha sonraki aşamada anlaşıldığı üzere bu ödeme açılacak olası bir davanın engellenmesine yöneliktir. Bu nokta önemlidir çünkü Huang (2005)'in ifade ettiği gibi kurum, karşı tarafın isteğini kendi asimetrik çıkarları için kullanma amacındadır. Bu ilişki biçimi yönlendiricidir. Yönlendirici ilişkilerin doğasına uygun olarak kurum uzlaşma gibi görünen ancak tek taraflı fayda çıkartısına yönelmiştir.



Şekil 4 Atlasjet Uçak Kazası Olay Örgüsü İkinci Aşama İlişki Biçimi Modeli

18 Ocak 2008’de kazazede yakınları Atlasjet’e karşı Türkiye’de hukuk mücadelesini başlattılar. Sürecin Türkiye’de dava konusu olması olayın magazinsel yönünün önüne geçmiş, olayı bir hukuk mücadelesine dönüştürmüştür. Bu tarihten sonra olayla ilgili haberlerin seyri tamamen mahkeme gelişmeleri üzerinden resmedilmiştir. Diğer taraftan iddia sahiplerinin ileri sürdüğü Atlasjet’in kaza ile ilgili kusurları görünür hale gelmiştir. Medyada yer alan söylemler Atlasjet’i sorumlu gören bir kamuoyu oluşmasını tetiklemiştir. 30 Ocak 2008’de Atlasjet CEO’su verdiği mülakatta Atlasjet’e yolcu talebinin azaldığını anlatmıştır. Bunun yanında CEO, bu kazanın başına gelen en trajik olay olduğunu söylemiş, çok zor durumda kaldığını ifade eden açıklamalarda bulunmuştur. Oysa olayın gerçek mağdurları hayatını kaybetmiş kazazedeler ve onların yakınıdır. CEO bu açıklamadan hemen sonra Atlasjet yönetim kurulu tarafından 6 Şubat’ta görevinden alındı. Bu aslında krizin oluşma koşullarında ve sonrada ortaya çıkan başarısız kriz yönetimi stratejisinin kurum tarafından kabul edildiği anlamana gelebilecek bir gelişmedir. Ancak gerçek niyetin ne olduğunu eldeki verilere göre tespit etmek olanaklı değildir. Sonuç itibari ile kurumsal niyet ne olursa olsun bir yönetim döneminin sona erdiği gerçektir.

Bor ve toryum madenleri üzerinde çalışmalar yapan ve kazada hayatını kaybeden Prof.Dr.Engin Arık komplo teorilerinin ortaya çıkmasında başlıca nedendir. 13 Haziran 2008’de Prof.Dr.Engin Arık’ın eşi Prof.Dr.Metin Arık basına uçağın teknik sorunlarını anlatarak aslında uçağın uçmasının dahi bir mucize olduğunu söyledi. Bu açıklama medyada yaygın bir şekilde yer aldı. Davada müşteki iddialarının temelini de göstermiş oldu. Uçağın uçmasına engel teşkil eden teknik sorunların var olması aslında olayın sorumluluğunun büyük oranda Atlasjet’te ve uçağın uçmasına izin veren Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nde olduğunu gösteren bir durumdur. Ancak 25 Kasım 2008’de Ulaştırma Bakanı Yıldırım’ın yaptığı “kazanın nedeni pilotaj hatasıdır” açıklaması olayın hükümet dahilinde ilerlediği

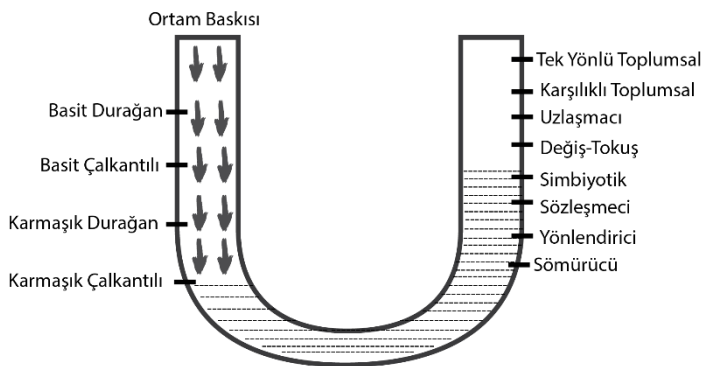
izlenimini vermektedir. Diğer taraftan hala Atlasjet'in kazaya dair kurumsal bir açıklamasının olmadığı görülmektedir. Bakan düzeyinde bir hükümet temsilcisinin Atlasjet'in sorumluluğunu büyük oranda ortadan kaldıran açıklaması kurumu rahatlatmıştır ancak mahkeme sürecinin devam ettiği olayda ortam baskısı düzeyinin her an artış gösterebileceğini stabil olmayan koşullar mevcuttur. Zaten en başından beri kontrol edilmeyen süreç bir çeşit gaz birikimi yaşamaktadır.

5 Aralık 2008'de basına kaynağı belli olmayan bir ihbar notu gönderildi. Notta Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün World Focus Havayolu adına kayıtlı olan ve kaza yapan Atlasjet uçağını usulsüz bir şekilde teknik denetimden geçirmeden uçuşuna izin verdiği ileri sürüldü. Bu bilgi olayın diğer kurumları da içine alacak derinlemesine bir araştırma sürecinden geçirilmesi gerektiğini ifade eden bir ihbar olmakla birlikte, sonraki süreçlerde meydana gelen gelişmeler krizin aktörlerini sınırlandırma ve olayı kapatma çabasına işaret etmektedir. Örneğin 23 Mart 2009'da olayı soruşturan savcılık, Atlasjet'in yargılanmasına gerek olmadığına karar vermiştir. Burada ortam baskısının olmadığı, sürecin bütünüyle medya haberleri üzerinden, mahkeme kayıtlarının aktarılması şeklinde ilerlediği gerçeğini göz ardı etmemek gereklidir. Sosyal medyanın o dönemde yaygın olmayışı da baskının biçim kazanmamasında önemli bir etken olsa da hiçbir sivil toplum örgütünün sürece dahil olmaması ve inisiyatifin neredeyse tamamen hakim, savcı ve bakanlık yetkililerine bırakılması ortam tipolojisinin karmaşılaşmasına engel oluşturmaktadır. Dolayısıyla ortam çalkantılıdır ancak bu aşamada dahi neredeyse basittir.

15 Nisan 2010'da önemli bir gelişme olmuştur. Yargıtay aldığı kararda savcılığın "Atlasjet hakkında soruşturmaya gerek olmadığı" kararını bozmuştur. Bu durum Atlasjet'in yargılanmasının önünü açan çok önemli bir gelişmedir. Böylece hukuki süreçlerin kurum üzerindeki baskısında tartışmasız bir artış meydana gelmiştir. Bu durumda kurumun yeni bir pozisyon takınması kaçınılmaz bir sonuç olmuştur. Nitekim 3 Mart 2011'de Atlasjet'in en üst düzey yöneticisi olan yönetim kurulu başkanı kazanın tüm sorumlusunu World Focus Havayolları olarak gösterdi ve kendilerinin de bu olayda mağdur olduğunu davaya müşteki olarak katılmaları gerektiğini ifade etti. Bu açıklamaya göre Atlasjet, uçağın teknik sorunlarını ve uçmaması gerektiğini kabul etmiş olmakla beraber, uçağın başka bir şirkete ait olduğunu ileri sürerek sorumluluğu ret etmektedir. Benzer bir yaklaşım ileride açıklanacak BP Meksika Körfezi olayında da BP tarafından kullanılmıştır. "Sorumluluk benim değil, hizmetini kiraladığım şirkettir" yaklaşımı kurumun krizin baskısından etkilendiğini göstermenin yanında ilişki biçimine "toplumsal ilişkiler" düzeyinde yansımamaktadır. Çünkü kurum

açıklamasıyla baskıyı hizmet kiraladığı şirkete yansıtmayı hedeflemektedir. Böylece krizin olumsuz etkilerini yok etmek amacındadır.

29 Şubat 2012’de kazazede yakınlarının Cumhurbaşkanı ile görüşmesi ve ondan yardım istemesi, Cumhurbaşkanı’nın ise bu çağrıya olumlu yanıt vermesi önemli bir aşamadır. Çünkü bu olayla, o güne kadar Atlasjet lehinde olduğu değerlendirilen siyasi iradenin kazazede yakınlarına sıcak teması söz konusu olmuştur. 21 Mart 2013’de açıklanan bilirkişi raporunda kazada pilotaj hatası olduğu belirtilmekle beraber, uçağın uçamayacak durumda olduğu ve uçağın teknik durumunu kontrol etmesi gereken tüm birimlerin sorumlu olduğu ifade edilmiştir. Bu rapor Atlasjet’in o ana kadar olan söylemini de değiştirdi. Atlasjet yeni pozisyonunda World Focus Havayolları şirketinin uçağın tüm arızalarını bildiği halde uçağın uçmasına göz yumduğunu ileri sürdü. Atlasjet’in açıkça uçağın uçamayacak durumda olduğunu ifade etmesi bir ilktir ve yeniden kurgulanan ilişki biçimine işaretler. Açıklamada sorumluluk başka bir şirkete yüklenmiştir ancak Atlasjet pilotaj hatası noktasından uzaklaşmak zorunda kalmış, idari sorumlu olarak World Focus Havayolları’nı göstermiştir. 7 Ocak 2015’de mahkeme kararı açıklandı. Atlasjet’in tüm yöneticilerinin beraat ettiği kararda World Focus Havayolu şirketinden toplam 8 sanık hapis cezası aldı. Ancak 11 Mart 2016 tarihli Yargıtay kararında Atlasjet yöneticilerine verilen beraat kararı bozuldu. Tüm sürecin sonunda Atlasjet’in ilişki biçiminde küçükte olsa anlamlı bir değişiklik olduğu görülmektedir. Bilirkişi raporu bu açıdan kavşak noktası olmuştur. Rapordan sonra kurum varlığını sürdürme refleksi ile hukuki platformda eldeki bilgilerini paylaşmıştır. Dolayısıyla kamalarıyla birlikte hareket etme davranışını göstermiştir. Buradaki ilişki açıkça “Simbiyotik” ilişkidir. Kurum paydaşlarının ihtiyaçlarıyla doğrudan ilgilenmemekle beraber varlığını sürdürmek için bir işbirliği geliştirmeyi zorunluluk olarak görmüştür.

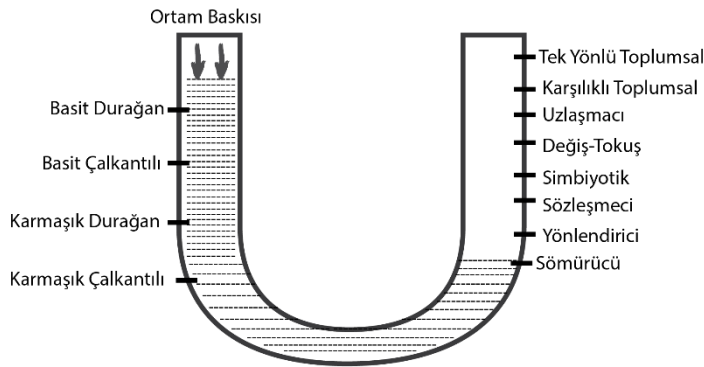


Şekil 5 Atlasjet Uçak Kazası Olay Örgüsü Üçüncü Aşama İlişki Biçimi Modeli

Ancak nihayetinde bu ilişki kazan kazan alanından ya da toplumsal ilişkilerden oldukça uzaktadır. Bu durumun başlıca nedeni kümülatif ortam baskısının oluşmamasıdır. Sivil toplum örgütlerinin olaya dahil olmaması, siyasi iradenin pilotaj hatası noktasında ısrarı, sosyal medyanın eksikliği ve medyanın süreci mahkeme iddialarını yansıtarak aktarması karmaşık çalkantılı ortam tipolojisinin oluşmasına engeldir. Diğer taraftan mevcut koşullarla bile hissedilen baskının görece yüksek olması beklenirken, özellikle devlet mekanizmasının kurumu zorlayıcı bir misyon üstlenmediği görülmektedir. Sonuç olarak vakanın sonunda, baskı ve baskının yarattığı etki oranında bir ilişkinin kurgulandığı anlaşılmaktadır.

Meksika körfezi vakası öncesi BP'nin ekonomik ve politik durumu, kriz süresince karşılaştığı sorunların ölçeğini anlamakta yardımcı olacaktır. BP, dünyanın en büyük sektörlerinden birisi olan enerji endüstrisinin en büyük kurumlarından birisidir. Çok uluslu bir ortaklık yapısına sahip olmasına rağmen yöneticileri genel olarak İngiliz'dir. Hem medya hem de bürokrasi üzerinde olağan ilişkilerinin herhangi bir kuruma göre çok daha karmaşık ve bir o kadar güçlü olduğunu göz önünde bulundurmak gereklidir. Aksi halde bu vakanın okunması ve ortam baskısının oldukça nüfuzlu bir kurumu getirdiği noktayı hak ettiği ölçüde yorumlamak olanaksızlaşır.

20 Nisan 2010 günü Meksika Körfezi'nde bulunan BP'ye ait petrol arama platformunda büyük bir patlama oldu. 11 işçi hayatını kaybetti, BP günlük 1000 varil ham petrolün Meksika Körfezi'ne sızdığını, olayın fazla büyütülmemesi gerektiğini açıkladı. Yine BP CEO'su olayın enerji sektörüne ve sektörün güvenilirliğine hiçbir etkisinin olmayacağı ifade etti. Olay sırasında bir yat yarış programı olan BP CEO'su olayın ardından programına devam etti. Temizlik çalışmalarının ise sahil güvenlik ekiplerince yapılabileceğini söyledi. BP CEO'sunun bu tutumu ve genel söylemleri daha sonra detaylarıyla ortaya çıkacak tarihi çevre felaketinin boyutlarını gizleme amacındadır. Olayın başlangıcında karşılaşılan durum kuşkusuz yalana dayanan ve gerçekleri gizleyen sömürücü kategorisindeki ilişkilere işaret etmektedir. İlk reaksiyonda ortam baskısı ise belirsizdir. Hiçbir kamulaşmış grup yoktur. Bilgi arayışı olduğu dahi belirsizdir. Sadece kurumun çıkarlarını temel alan sömürücü ilişkilerde kurumlar, paydaşlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirmeyi kabul etmezler. Bu durumda en azından doğru bilgiyi vermeyi ret eden BP'nin topluma karşı sorumluluklarını daha en başından yok saydığı görülmektedir. Burada en net gösterge bilgi gizleme durumudur ve BP tarafından tetiklenmek istenen kamuoyu davranışı hareketsizliktir; amacı ise olayın önemsiz olduğunu kabul eden ve harekete geçmek yerine boş vermişlik gösteren paydaşların inşasıdır.

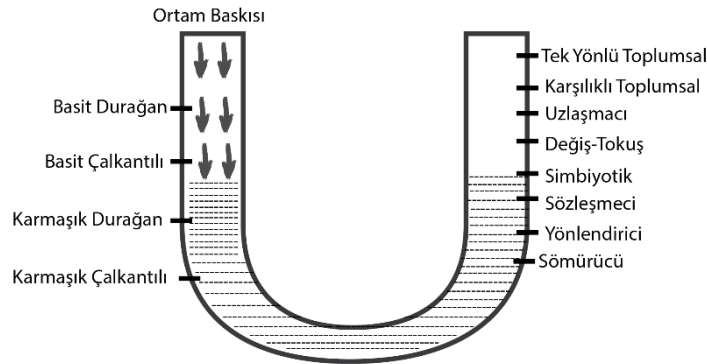


Şekil 6 BP Meksika Körfezi Krizi Olay Örgüsü Birinci Aşama İlişki Biçimi Modeli

25 Nisan ve 2 Haziran 2010 tarihleri arasında yaşanan gelişmeler BP'yi belki de karşılaşılabileceği en zorlu paydaşı ile yüzleşmek durumunda bırakmıştır. ABD hükümeti ve başkanının son derece aktif olduğu bir süreçle kamulaşmış bir grup ortaya çıkmış, medya bir yönüyle popülerleşen çevre felaketinde BP aleyhine yoğun enformasyon sürecinin aktif bir parçası haline gelmiştir. 29 Nisanda Başkan Obama'nın ulusa sesleniş konuşmasının tamamını bu olaya ayırması, olayı araştırması için kurulan hükümet komisyonu ve 26 Mayıs 2010'da ABD başkanının "kapatın şu lanet deliği" ABD hükümetinin BP üzerinde yarattığı baskı düzeyini göstermektedir. Medyanın bu süreçte gerçek sızıntı boyutlarını günlük 25000 varil olarak açıklaması ise BP'nin olayın başından itibaren ABD kamuoyuna yalan bilgi verdiğini açıkça gözler önüne sermiştir. Ortam bu aşamada ABD hükümetinin tepkisi ile ivme kazanmış ve karmaşıklaşmamış olmasına rağmen oldukça agresif bir baskıyı kuruma dayatmıştır.

BP gibi dev ölçekli, tecrübeli ve görece esnek bir kurumun bu baskıya karşı toplumsal ilişkiler ortaya çıkarması beklenirken, BP'nin gerekli refleksi gösteremediği anlaşılmaktadır. CEO, gerekli çalışmaları başlattıklarını, işbirliği yapacaklarını ve deliği kapatmaya çok yaklaştıklarını açıklasa dahi gerçeği yansıtmayan bu söylemler gelişmelere paravan oluşturma amacı taşımaktadır, çünkü delik bu açıklamalardan yaklaşık 6 ay sonra kapatılabiliştir. Gerçeği gizleme davranışının devam ettiği durumlarda, toplumsal ilişkilerin ortaya çıktığını ve son derece kuvvetli olduğu ortada olan ortam baskısının tamamen etkili olduğunu ileri sürmek mümkün değildir. Bu aşamada BP ve ortamı arasındaki ilişkinin sistematığı simbiyotik ilişkileri işaret etmektedir. BP avantajlı pozisyonunu muhafaza etmek için ABD hükümeti ile birlikte çalışmak istediğini beyan etmiştir (27 Nisan 2010 BP açıklaması). Ancak sonraki gelişmeler bilgi saklama ve gerçeği gizleme durumunun devam ettiğini de göstermektedir (deliğin kapatılmak üzere olduğunun söylenmesi, sızıntı miktarının

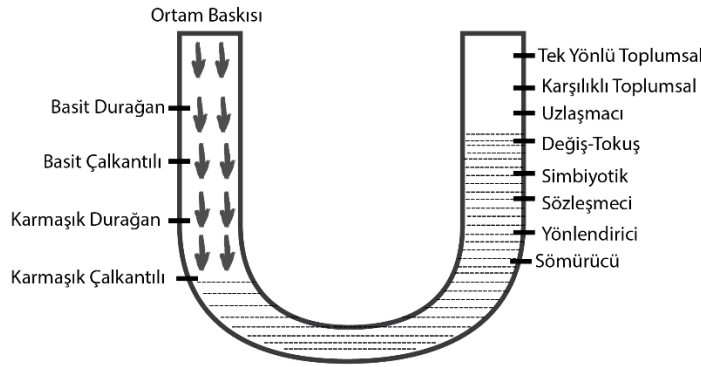
gizlenmesi). Dolayısıyla görünüşte gerçekleşen işbirliği ancak taktiksel bir manevra olarak değerlendirilebilir.



Şekil 7 BP Meksika Körfezi Krizi Olay Örgüsü İkinci Aşama İlişki Biçimi Modeli

2 Haziran – 16 Haziran 2010 tarihleri arasında ortam baskısına oldukça güçlü değişkenler dâhil olmuştur. ABD hükümetinin BP aleyhine yasal süreci başlatması, İngiltere Başbakanının olay akışına BP'yi eleştiren söylemler ile dahil olması ve uluslararası kredi derecelendirme kuruluşları Fitch ve Moody'in BP'nin kredi notunu düşürmesi baskıyı arttırmanın yanında ortamı karmaşıklaştıran ve özgül ağırlığı yüksek paydaş gruplarının BP karşıtı bir pozisyonda olmasını resmeden bir durum olarak karşımızdadır. 16 Haziran 2010'da BP 20 milyar dolar tazminat ödemeye kabul etmiştir. Bu noktada BP'nin tutumunu değiştirdiği, sürdürülebilir varlığını korumak için toplumsal alana oldukça büyük bir miktarda ekonomik kaynak aktarımını gerçekleştirdiği görülmektedir. Brand Finance'ın 2016 yılında Dünyanın en değerli 100 şirketini açıkladığı listenin 42. Sırasında bulunan PetroChina'nın değeri 20 milyar 318 milyon dolar olduğu düşünüldüğünde (www.haberturk.com, 14.03.2016), BP'nin tazminat ödemek üzere ayırdığı rakamın büyüklüğü daha iyi anlaşılmaktadır.

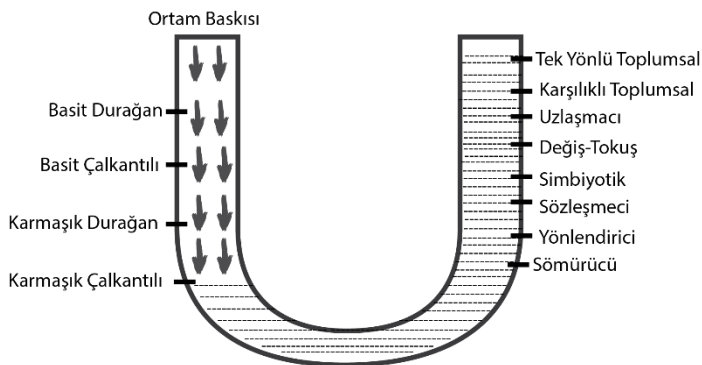
Son durumda BP, giderek artan ve karmaşıklaştıran ortam baskısı karşısında uzlaşmacı ilişkileri kurgulamıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik hedefinin gerçekleşmesi ve örgütsel devamlılığın tehlikeye girmesi o ana kadar süregelen tüm taktiksel söylemlerin ve kararların önüne geçmiştir. Dolayısıyla BP kendisi açısından oldukça anlamlı bir maddi kaynaktan vazgeçerek, çalkantılı ortam paydaşları ile bir çeşit kazan-kazan alanı oluşturmayı amaçlamıştır. Ancak sorumluluğun gerçek anlamda kabul edilmediği, süreç içinde farklı aktörlerin suçlandığı bir stratejide toplumsal ilişkilerin ortaya çıkmayacağı ortadadır. Buna rağmen BP'nin yeni yaklaşımında, ilişki skalasında toplumsal düzleme kayan bir değişiklik açıkça görülmektedir.



Şekil 8 BP Meksika Körfezi Krizi Olay Örgüsü Üçüncü Aşama İlişki Biçimi Modeli

20 Haziran 2010'da dönemin Rus Enerji Bakanı BP CEO'sunun istifasının beklendiğini söyleyerek yeni bir gündem yaratmıştır. Uluslararası ilgiyi karmaşıklaştıran bu açıklama, olaya direkt bir dahli olmayan üçüncü bir ülkenin sürece dahil olmasının dışında en üst düzey BP yöneticisinin istifa etmesi gerektiği beklentisini açıkça ortaya koyan bir düşüncüyü görünür kılmıştır. 02 Temmuz 2010'da BP kurduğu merkezde temizleme çalışmalarına destek vermek isteyen gönüllüleri ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya getirmeyi ve koordine etmeyi amaçlamıştır. Bu karar oldukça geç gelen bir organizasyon olmasına rağmen koşulsuz işbirliğine açılan BP'nin tutum değişikliğini göstermektedir.

21 Temmuz 2010'da BP CEO'su Hayward istifa etti. Kazadan yaklaşık 4 ay 18 gün sonra 08 Eylül 2010'da, BP sızıntısının olduğu deliğin kalıcı olarak mühürlendiğini açıklamış ve tüm sorumluluğu üstlenmiştir. Krizin son döneminde BP'nin sorumluluğu kabul etmesi, kendi organizasyonu içinde en tepede yer alan yöneticinin istifa etmesi ve toplumla işbirliği geliştirme girişimleri gibi göstergeler BP'nin kamu gruplarının ihtiyaçlarına karşı bir işbirlikçi yanıt geliştirdiğini göstermektedir. Kurumun kendisinden feragat ettiği bu yanıt toplum faydasına odaklanmıştır. Bu aşamada BP'nin krizi her ne koşulda olursa olsun sonlandırmak istediği görülmektedir. Çünkü BP'nin en değerli varlığı olan itibarını daha fazla erozyona uğratmamak diğer her türden kurumsal çıkarların önündedir. Sonuç olarak BP'nin krizin son döneminde toplumsal ilişkileri kurguladığı açıktır.



Şekil 9 BP Meksika Körfezi Krizi Olay Örgüsü Dördüncü Aşama İlişki Biçimi Modeli

Bu araştırmada incelenen tüm vakaların içsel özellikleri birbirinden farklıdır. Bir laboratuvar ortamında gerçekleşmeyen olaylar hayatın içinde meydana gelmektedir ve kontrol edilmesi mümkün olmayan değişkenlerle doludur. Vakanın yaşandığı toplumun, kaynağını tarihten alan kültürel özellikleri belki de olayların seyrini etkileyen en temel husustur. Bu nedenle farklı toplumlarda meydana gelen olayları analiz ederken ve anlamlandırırken, toplumlararası vakalar üzerinden karşılaştırma yapmak kurumların neden farklı davranışları ortaya çıkardığı sorusunu akıllara getirir de, bu sorunu cevabını kurumlarda değil toplumun bizzat kendisinde aramak gerekmektedir. Çünkü bu tezin araştırma koşunu olan kurumsal ilişkilerin değişimi ancak ortam baskısına bağlıdır ve baskı ilişkii toplumsal düzleme doğru zorlamaktadır. Dolayısıyla baskının olmadığı bir olayda kurumdan bütünüyle sömürücü bir ilişkinin beklenmesi bu tezin temel varsayımıdır. Bu varsayım vakalar üzerinde yapılan analizlerde kendisini açık bir şekilde doğrulamıştır. Birin araştırma sorusu olan “Olay yapısı başlangıcında kurumun paydaşlarıyla kurduğu ilişki biçimi nasıldır?” sorusunun cevabı bu noktada cevaplanmıştır. Her üç vakada da kurumların ilişki kurgusu sömürücü ilişkiye oldukça yakın konumdadır. Diğer taraftan J.Grunig (1978, 1982, 1983, 1992, 1997; J.Grunig ve Hunt, 1984)’in kamuların durumsal kuramında da resmedildiği üzere her üç vakada da sorun algısının oluşmadığı kamular pasiftir. Aslında bu nedenle kamulardan değil paydaşlardan söz edilebilir. Dolayısıyla ikinci araştırma sorusu olan “Paydaşların olay yapısında başlangıç pozisyonları nasıldır?” sorusu cevabını bulmuştur. Paydaşlar olay yapısı başlangıçlarında net bir şekilde pasiftir. Araştırmanın ikinci ve üçüncü sorusu birbirine bağlıdır ve pasif konumda olan paydaş gruplarının henüz kamulaşmadığı göz önüne alındığında “Olay yapısının başlangıcında kuruma yönelik ortam baskısının şiddeti nasıldır?” sorusuna yönelik cevap beklendiği gibi “düşük şiddetli-şiddetsiz” şeklindedir.

Araştırmanın dördüncü sorusu olan “Olay sürecinde ortam baskısında değişiklik var mıdır?” sorusu her olayın yapısal analizinde cevabını bulmuştur. Ortam baskısının artmasıyla her üç olayda da kurumların ilişki biçimlerinde toplumsal ilişkilere doğru bir kayma saptanmıştır. Örgütsel devamlılığı tehdit altında olan kurumların varlığını sürdürmek için salt toplumsal faydaya yönelen kararları aldığı görülmüştür. Özellikle BP Meksika Körfezi vakasında, en yüksek kümülatif baskının gerçekleştiği vaka olarak ne çıkmasının da etkisi ile, kararların köklü bir strateji değişikliğinde alındığı, kurumun tüm sorumluluğu üstlendiği, varlıklarından önemli bir bölümünü toplum kaynaklarına aktardığı görülmüştür. Beşinci araştırma sorusu “Paydaşların kamulaşması hangi aşamalarda gerçeklemiştir?” sorusuna tek bir cevabın verilmesi mümkün değildir. Ancak her üç vakada da sorun algısının ortaya çıkışı ve aktif kamuların görülmesi konuya dahil olan paydaş sayısının artmasıyla mümkün

olmuştur. Atlas Jet uçak kazası olayında paydaş baskısı ve dolayısıyla kamulaşan bir paydaş gurubu net değildir. Medyanın olayı servis etme biçimi, olayın magazinleştirilmesi ve hiç bir sivil toplum kurumunun sürece dahil olmaması, sadece kazazede yakınları ve kurum arasında süregelen olay akışında ortam baskısını tetikleyememiştir. Diğer taraftan Zara'nın üretim hattındaki zehirli maddelerini konu alan vakada dünyanın önde gelen aktivist sivil toplum kuruluşlarından olan Greenpeace ortamı homojenleştiren bir baskının öncüsü olmuştur. Bununla beraber sosyal medyanın olayı köpürtmesi ve duyurumu artırması sorun algısını yaymış ve kamuların oluşmasına neden olmuştur. BP petrol sızıntısı olayında başlıca paydaş grubu ABD hükümetidir. BP karşısında güçlü bir kamu olarak örgütlenen ABD hükümeti olayın haber değerini de arttırarak sorun algısını yaratmış, kısıt algısında ise tamamen sınırları şeffaflaştıran bir değişken rolünü üstlenmiştir. Sonuç olarak incelenen vakalarda sivil toplum kuruluşunun varlığının ve sosyal medyada veya konvansiyonel medyada olayın yer almasının sorun algısını kitlelere ve dolayısıyla farklı paydaş gruplarına yaymada büyük bir öneme sahip olduğu görülmüştür. Araştırmanın altıncı sorusunda ortam baskısındaki değişikliğin kurumsal kararlarda değişiklik yaratıp yaratılmadığı sorulmuştur. Her üç vakada da ortam baskısında anlamlı değişikliklerin meydana gelmesi ile kurumsal kararlarda ve dolayısıyla ilişki biçimlerinde değişikliğin meydana geldiği görülmüştür. Bu değişim bulguların yorumlanmasında şekillerle açıklanmıştır. Yedinci araştırma sorusunda ise ortam baskısının şiddetine göre kurumun ilişki biçimlerinin nasıl değiştiği sorulmuştur. Araştırmada incelenen vakalar birer kriz vakalarıdır. Dolayısıyla olay akışlarında ortam baskısında artış gözlenmiştir. Ortamı karmaşıkleşması ve çalkantının artması direkt olarak ortam baskısını arttırmış ve baskı karşısında kurumların ilişkilerini toplumsal ilişkilere doğru meyleden formatlarda kurguladıkları açıkça görülmüştür.

Yeni Araştırmaların Başlangıç Noktaları İçin Öneriler

Halkla ilişkileri bir yönetim fonksiyonu olarak ele alan ve kurumların paydaşlarla ilişkilerinde kurumsal niyeti yansıtan bir çıktı olarak inceleyen çalışmaların kaynağında özellikle Grunig ve Hunt (1984)'ın geliştirdiği halkla ilişkiler modelleri ve ona kaynak olan teoriler kuramsal altyapı oluşturmaktadır. Bu açıdan ilişki yönetimi paradigmasının ötelendiği görülmektedir. Ancak halkla ilişkiler çıktılarının ve onun nezdinde kurumsal iletişim değerlendirilmesi aynı zamanda bir kurum-paydaş etkileşiminin değerlendirmesidir ve bir süreci ifade eder. Dolayısıyla bağlamından koparılmış değerlendirmeler kaçınılmaz olarak yanıltıcı olacaktır. Bunun için kurum-paydaş ilişkilerini bir süreç içerisinde değerlendiren ilişki yönetimi paradigması ve ilişki biçimleri elde edilen verileri daha anlaşılır bir düzlemde analiz etmek için sağlam bir teorik çerçeve sunmaktadır.

Bir diğerk önemli husus halkla ilişkiler çalışmalarında ortamı göz ardı etmeyen araştırmaların artmasıdır. Bu çalışmanın öncülünde her kurumsal kararın arkasında ortamın karara kazandırdığı meşruiyet ilişkisi düşüncesi vardır. Ortamın önemine işaret eden bu yaklaşım kaynağını evrim teorisinden alan homeostasis kuramından alır ki bu daha önce de halkla ilişkiler çalışmalarında kullanılan bir kavram olagelmıştır. Fakat bu çalışmada özgün olarak ortamın kurumlar üzerinde yarattığı etkinin önemi diğerk her şeyden daha önemli olarak resmedilmiştir. Özellikle farklı toplumlarda farklı vakaların analiz edilmesi, kurumların ilişki biçimlerini ortaya çıkaran koşulların bir şablona dönüştürülmesi ve her bir baskı unsurunun kararlar üzerinde yarattığı etkinin gösterilmesi aynı temelde yükselecek diğerk araştırmalar için kritik bir başlangıç noktasını oluşturacaktır.

Her toplumun kendine özgü koşulları içinde kuruma baskı unsuru oluşturacağını, ortam baskısının yapısal analizini bu koşullar içinde ele almanın gerektiği ortadadır. Ancak toplumlararası karşılaştırma için bu bakış açısını benimseyen çalışmaların artması önemlidir. Ortam baskısı ve ilişki çıktıları arasında basitçe kurulan korelasyona dair çalışmaların artması aynı zamanda halkla ilişkilerin neden toplumsal faydayı ortaya çıkaramadığı ya da çıkardığı, neden sömürücü ilişkileri kurguladığı ya da kurgulamadığı sorularına da cevap verecek akademik çalışmaları üretecektir. Bu basit ilişki, son derece karmaşık görünen kurum-paydaş ilişkilerine anlamlı cevaplar oluşturarak gelecek nesil halkla ilişkiler araştırmalarına temel paradigmayı oluşturacak potansiyeli taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Ackoff, R. L., *Creating the corporate future*, John Wiley & Sons, New York 1981.
- Adda, J., *Ekonominin Küreselleşmesi*, (çev. S. İnci), İletişim Yayınları, İstanbul, 2007
- Aldoory, L. ve Sha, B., *The Situational Theory of Publics: Practical Applications, Methodological Challenges, and Theoretical Horizons. In, The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management*, (der.) E. L. Toth, New Jersey, 2009.
- Aldrich H., *Organizations and Environments*, Stanford Business Classics, 1979.
- Alev, Ö., *Cumhuriyet Döneminde Siyasal Gelişmeler: Tarihsel-Sosyolojik Bir Değerlendirme, içinde: 1920'den Günümüze Türkiye'de Toplumsal Yapı ve Değişim*, (der.) F. Alpkaya ve B. Duru, Ankara, 2012
- Alkhafaji, A. F., *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*, New York: Haworth, 2003.
- Allport, G., W., *Personality: A Psychological Interpretation*. New York: Holt, 1937.
- Alpugan, O., *İşletme Bilimine Giriş*, Derya Kitabevi, Trabzon 1996.
- Apak, S. ve Aytaç, A., *Küresel Krizler*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul 2009.
- Arieti, S., *"Interpretation of schizophrenia"*, Brunner, New York, 1955
- Avşar, S., *Birinci Dünya Savaşı'nda İngiliz propagandası*, Kim Yayınları, İstanbul 2004.
- Bem, J., D., Allen, A., "On Predicting some of The People Some of The Time: The Search For Cross-Situational Consistencies in Behavior", *Psychological Review*, 81/6 (1974): 506-520.
- Best, A., *20.Yüzyıl'ın Uluslararası Tarihi*, (çev. U. G. Belge), Siyasal Kitapevi, Ankara 2006.
- Blainey, G., *20.Yüzyılın Kısa Tarihi*, (çev: O. Şen ve T. Tıgılı), İstanbul 2007.
- Blumer, H., *The Mass, The Public and Public Opinion*, (der.) Bernard Berelson, Public Opinion and Communication, New York: Free Press, 1946.
- Boulding, K. E., "General systems theory the skeleton of science", *Management Science*, 2 (1956): 197-208.
- Bowen, S., A., "Organizational Factors Encouraging Ethical Decision Making: An Exploration Into The Case Of An Exemplar", *Journal Of Business Ethics*, 52(2004): 311-324.
- Bowen, S., A., *Ethics and Public Relations*, Institute for Public Relations 2007
- Broom, G. M. "An Open-System Approach to Building Theory in Public Relations", *Journal of Public Relations Research*, 18/2(2006): 37-51.

- Broom, G. M. ve Smith, G. D., "Testing the practitioner's impact on clients", *Public Relations Review*, 5/3(1979): 47-59.
- Broom, G. M., "A comparison of sex roles in public relations", *Public Relations Review*, 8/3 (1982): 17-22.
- Bruce P., "The Campaign of the Committee on Public Information: Its Contributions to the History and Evolution of Public Relations", *In Journal of Public Relations Research*, 6/4(1994): 229-240
- Bryce J., *Modern Democracies*, The Macmillan Company, Newyork, 1921.
- Century of The Self, Directed by Adam Curtis, 2002, http://www.archive.org/details/AdaCurtisCenturyoftheSelf_0 (erişim tarihi:12.03.2015).
- Child, J., *Organization*. New York: Harper & Row, 1984.
- Chomsky, N., "What Makes Mainstream Media Mainstream", *from A Talk at Z Media Institute*, 1997.
- Collins R., "Statistics versus Words", *Sociological Theory*, 2(1984): 329-362.
- Collins, E. L. ve Zoch, L. M., "PR educators – "The second generation": Measuring and achieving consensus", *Paper presented at the meeting of the Public Relations Division, Association for Education in Journalism and Mass Communication*, Miami, 2002.
- Cutlip, S., M., *The Unseen Power*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1994.
- Dewey, J., *The Public and Its Problems*, Athens, Ohio: Swallow Press, H. Holt and Company, 1927.
- Diner, D., *Yüzyılı anlamak : evrensel bir tarih yorumu*, (çev. H. Demire), İletişim Yayınları, Ankara 2009.
- Doğan, G., *Hegel'i Anlamak Üzerine Bir Deneme*, İstanbul 2009.
- Donaldson, L., *The Normal Science of Structural Contingency Theory*, içinde: *Handbook of Organization Studies*, Clegg, S., vd., Sage Publications, London 1996.
- Dozier, D. M, *The organizational roles of communications and public relations practitioners*, (der.) Grunig J. E., *Excellence in public relations and communication management*, s. 327-355, Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum, 1992
- Dozier, D., M., *İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Örgütsel Roller*, (der.) Grunig, J., E., *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, (çev. E. Özsayar), Rota Yayın, İstanbul 2005.
- Dozier, D., Grunig, L. A., Grunig, J. E., *The Manager's Guide To Excellence In Public Relations And Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah 1995.

- Duncan, R. B., "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly* 17/3(1972): 313-327.
- Durkheim, E., *Toplumsal İşbölümü*, (çev. Ö. Ozankaya), Cem Yayınevi, İstanbul 2006.
- Emery, F. ve Trist, E., "The causal texture of organizational environments", *Human Relations*, 18(1965): 21-32.
- Ernest, S. K. M. ve Brown, J. H., "Homeostasis and compensation: the role of species and resources in ecosystem stability", *Ecology*, 82(2001): 2118-2132.
- Ferguson, D. T. ve Ketchen D. J., "Organizational Configurations and Performance: The Role of Statistical Power in Extant Research", *Strategic Management Journal*, 20/4 (1999): 385-402.
- Festinger, L., *Conflict, Decision, and Dissonance*, Stanford, CA: Stanford University Press, 1964.
- Freeman, R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Pres, Boston, 1984
- Gestalts", *Journal of Management Studies*, 18/1(1981): 1-26.
- Goffman, E., *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*, Macmillan Publishing Co, USA 1961.
- Grunig, E. J. ve Grunig, L. A., *Toward A Theory Of The Public Relations Behavior Of Organizations: Review Of A Program Of Research*. Public Relations, 1989.
- Grunig, E., J. ve Grunig, L., *Halkla İlişkiler ve İletişim Modelleri*, içinde: Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, (çev. E. Özsayar), Rota Yayıncılık, 2005
- Grunig, E., J., "Theory And Practice Of Interactive Media Relations", *Public Relations Quarterly*, (1990): 5-32.
- Grunig, E., J., *Organizations And Public Relations: Testing A Communication Theory*, Journalism Monographs, 1976
- Grunig, J. ve Hunt, T., *Managing Public Relations*, New York: Holt 1984.
- Grunig, J. E ve Iper, D. A., "The Anatomy of A Campaign Against Drunk Driving", *Public Relations Review*, 9/3(1983): 36-53.
- Grunig, J. E. ve Grunig, L. A., "Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: Theory and Research From The IABC Excellence Project", *Journalism Studies*, 1(2000): 303-321.
- Hall, A. D. ve Fagen, R. E., "Definition of system. General Systems", *Yearbook of the Society for General Systems Research*, (1956): 23-45.
- Hallahan, K., Inactive Publics: The Forgotten Publics in Public Relations, *Public Relations Review*, 26/4(2000): 499-515.
- Hallahan, K., *Public Relations Materials Multiple Courses*, 1999.

- Hannan, M. T. ve Freeman, J., "The population ecology of organization", *American Journal of Sociology*, 82(1977): 5.
- Heath, L. R., "A Rhetorical Perspective on the Values of Public Relations: Crossroads and Pathways Toward Concurrence", *Journal of Public Relations Research*, 12(2000): 69-91.
- Heath, R., *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Publications, Inc. Teller Road Thousand Oaks, California, 2005.
- Herbst, S., "History, philosophy and public opinion research", *Journal of Communication*, 43 (1993): 140-145.
- Hiriyappa, B., *Strategic Management, New Age International*, Publishers, New Delhi, INDIA, 2008.
- Hsu, F., "Psychosocial homeostasis and Jen: Conceptual tools for advancing psychological anthropology", *American Anthropologist*, 73(1971): 23-44.
- Hung, C. J. F., "Exploring type of organization-public relationships and their implication for relationship management in public relations", *Journal of Public Relations Research*, 17/4(2005): 393-426.
- Keane, J., *Demokrasi Ve Sivil Toplum*, (çev. N. Erdoğan), Ayrıntı Yayınları, İstanbul 1994.
- Kim, J., Lan, N., Sha, B. "Breaking Down The Stakeholder Environment: Explicating Approaches to The Segmentation of Publics For Public Relations Research", *Journalism & Mass Communication Quarterly*, (2008): 751-768.
- L'Etang, J., *Diplomasi olarak Halkla İlişkiler*, Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar, (der.) Jacquie L'Etang ve Magda Pieczka, Vadi Yayınları, Ankara 2002.
- Lamme, M., L'etang, J., John, B., "The State of Public Relations History", *American Journalism* (2009): 156-158.
- Likert, R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York 1961.
- Lippmann, W., *Public opinion*, NY: Free Press, New York 1997(1922).
- Lorsch, J. W. ve Lawrence, P. R., *Organization and Environment*, Richard Irwin: IL 1973.
- Lovelock, C. H. ve Weinberg, C. B., *Marketing for Public and Nonprofit Managers*, John Wiley & Sons, New York 1984.
- March, J. G. ve H. A. Simon, *Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1958.
- Marks, K., *Kapital: Ekonomi Politiğin Eleştirisi*, Ankara, 1990.
- Marquis, A. G., "Words as Weapons: Propaganda in Britain and Germany during the First World War", *Journal of Contemporary History*, 13/3(1978): 467-498.
- Matera, F., "The Unseen Power: Public Relations A History", *World Communication*, 25 (1996): 46.
- McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill, 1960.

- Meech, P., *Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj*, Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar, (der.) Jacquie L'Etang ve Magda Pieczka, Vadi Yayınları, Ankara 2002.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., Hinings C. R., "Configurational approaches to organizational analysis", *Academy of Management Journal*, 36(1993): 1175-1195.
- Milburn, M. A., *Sosyal Psikolojik Açından Kamuoyu ve Siyaset*, (çev. A. Dönmez ve V. Duyan), İmge Kitapevi, Ankara, 1998
- Miller, D., "Toward a New Contingency Approach: The Search for Organization
- Mills, J., ve Clark, M. S., "Exchange and communal relationships", *Review of personality and social psychology*, 3(1982): 121-144.
- Mintzberg, H., *The Structure of Organizations*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall, 1979.
- Mintzberg, H., *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J., "Toward A Theory Of Stakeholder Identification and Salience: Defining The Principle of Who or What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22/4(1997): 123-144.
- Mukerjee, R, Homeostasis, society, and values, *Philosophy and Phenomenological Research*, 27/1(1966): 74-79.
- Mullins, L. J., *Management and Organizational Behaviour*, FT Prentice Hall: Harlow, 2010
- Neuman, W. L., *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*, (çev. S. Özge) Yayın odası, İstanbul 2009.
- Odum, E. P. ve Barrett G. W., *Fundamentals of ecology*. Brooks/cole, USA, 2008.
- Oskay, Ü., "İletişimin ABC si", Simavi Yayınları, İstanbul, 1992.
- Pieczka, M., *Diplomasi olarak Halkla İlişkiler*, Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar, (der.) Jacquie L'Etang ve Magda Pieczka, Vadi Yayınları, Ankara 2002.
- Rapoport, A., "General system theory", *The international encyclopedia of social sciences*, 15 (1968): 452-458.
- Rawlins, B. L., *Prioritizing Stakeholders for Public Relations*, Published by The Institute for Public Relations, 2006.
- Richard P. R., ve Audrey H., *Fundamentals of behavioral statistics*, Auckland McGraw-Hill Book 1989.
- Ritzer, G., *Sociological Theory*, Alfred Knoph Inc., New York, 1983.
- Roberts J. M., *Yirminci yüzyıl tarihi*, (çev. S. Gül), Dost Kitapevi, İstanbul 2003.
- Roethlisberger, F. J. ve Dickson, W. J., *Management and The Worker*, Harward University Press: MA, 1959.
- Rousseau, J. J., *The Social Contract and The Discourses*, New York: Dutton, 1913.
- Salt, G. W., "A comment on the use of the term emergent properties", *American Naturalist* 113 (1979): 145-148.

- Savage, G. T., Timothy, W. N., Cariton, J. W., Blair, J. D. "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders", *Academy of Management Executives*, 5/2(1991): 24-55.
- Saxe, L. ve Fine, M., *Social Experiments: Methods for Design and Evaluation*, Beverly Hills: Sage 1981.
- Seltzer, T., *Measuring the impact of public relations: Using a coorientational approach to analyze the organisation-public relationship*, Gainesville, FL: Institute for Public Relations 2005.
- Shockley ve Zalabak, P., *Classics of Organizational Theory*, The Dorsey, 1999.
- Simon, H., A., "İdaredeki Ata Sözleri", (çev. M. Soysal), *Amme İdaresi Dergisi*, 85/105 (1956): 85-109.
- Simon, H., *Models of Man: Social and Rational; Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, New York: Willey, 1957.
- Smith, R., *Public Relations History*, Part:1, 2008.
- Smythe, D. W., "Communications: Blindspot of Western Marxism", *Canadian Journal of Political and Social Theory*, 1/3(1977): 1-27.
- Sönmez, V., "Comte (1798-1857), Pozitivizm (Olguculuk)", *DEUHYO ED*, 3/3(2010): 161-163.
- Spencer, H., "System of Synthetic Philosophy", (1862); akt. Smith, H., G., "Herbert Spencer's Theory of Causation, Institute for Humane Studies", *Thejourndo/Libenorion Studies*. 5/2(1981): 102-142.
- Stephen, V., [Committee On Public Information](#), *History of The Mass Media in The United States: An Encyclopedia*, 1998.
- Steyn B., *Communication research*, Communika & Public Relations Tactics, 1999.
- Steyn, B., *Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation*, der: Elisabeth L. Toth, *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Mangement*, Lawrence Erlbaum Associates, London 2007.
- Steyn, B., *Strategic management roles of the corporate communication function*, Research script in partial fulfilment of the requirements for a lectured masters degree in Communication Management. University of Pretoria, 30 June, 2000.
- Sungun, Y., *The effects of organization-public relationships on organizational reputation from the perspective of publics*. (unpublished doctoral dissertation), Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, Maryland, 2005
- Taylor, F., W., *The Principles of Scientific Management*, Harper and Brothers Publishers, 3.Bask1, New York., 1947.

- Terreberry, S., "The evolution of organizational environments", *Administrative Science Quarterly*, 12(1968): 590-613
- Thompson, J. D., *Organizations in action*. New York: Mcgraw-Hill 1967.
- Timasheff, N., *Sociological Theory: Its Nature And Growth*, Random House, New York, 1967.
- von Bertalanffy, L., *General system theory: Essays on its foundation and development*, New York 1968.
- Warwick, D. P. ve Lininger, C. A., *The Sample Survey: Theory and Practice*, New York: McGraw-Hill, 1975.
- Weber, M., *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press: Berkeley, 1986.
- Weber, M., *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*, (çev. Ö. Ozankaya), İmge Kitabevi, Ankara 1995.
- Weick, K., *The social psychology of organizing*, Reading: Addison-Wesley, 1969.
- Welch, S. ve Comer, J., *Public Opinion, Its Formation, Measurement and Impact*, California: Myfield Publishing Company, 1975
- Wheelen, T. L. ve Hunger, D. J., *Strategic Management*, Addison-Wesley, MA 1987.
- White, J., Dozier, D., *Public Relations And Management Decision Making*, içinde: Grunig, J.E., vd., *Excellence In Public Relations And Communication Management*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, New Jersey, 1992.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Reber, B. H., *Public Relations : Strategies And Tactics*, Allyn And Bacon, Boston, 2003.
- Woodward, J., *Management and Technology*, Her Majesty's Stationary Office, London 1958.
- Yurteri, B., *Organizasyon Teorisinde Popülasyon Ekolojisi*, GRIN Verlag, 2010.

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve Soyadı : M. Umut TUNCER

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Mithat Paşa Endüstri Meslek Lisesi, İzmir, 1997

Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Antalya, 2016

Tez Konusu : Türkiye’de Halkla İlişkilerin Meslekleşme Standartları: Akademisyenler ve Uygulayıcılar Üzerinden Karşılaştırmalı Bir Analiz

Yabancı Dil : İngilizce

İş Denevimi

Çalıştığı Kurumlar : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Araştırma Görevlisi (2007-2016)

E-Posta : umuttuncer1981@hotmail.com