

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM BİLİM DALI**

**HALKLA İLİŞKİLER PRATİSYENLERİNİN TEMSİL ETTİKLERİ
KURUMLA İLİŞKİLERİNE DAİR ALGILARININ NİCEL BİR
DEĞERLENDİRMESİ**

DOKTORA TEZİ

**HAZIRLAYAN
ADNAN SERT**

**DANIŞMAN
PROF. DR. MUSTAFA YILMAZ**

KOCAELİ, 2023

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM BİLİM DALI**

**HALKLA İLİŞKİLER PRATİSYENLERİNİN TEMSİL ETTİKLERİ
KURUMLA İLİŞKİLERİNE DAİR ALGILARININ NİCEL BİR
DEĞERLENDİRMESİ**

(DOKTORA TEZİ)

**Tezi Hazırlayan: Adnan SERT
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No:
21.06.2023/18**

KOCAELİ, 2023

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
KISALTMALAR	vii
ŞEKİL, TABLO	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM HALKLA İLİŞKİLERİN TARİHÇESİ

1.1. BİR ANA AKIM KAYNAĞI OLARAK HALKLA İLİŞKİLER TARİHİ	3
1.2. HALKLA İLİŞKİLERDE SOSYAL HAREKETLER VE AKTİVİZM	10
1.3. TARİHSELÇİLİK VE TARİHSELLİK	14
1.4. HALKLA İLİŞKİLER TARİHÇİLİĞİNİN SON YAKLAŞIMLARI	17
1.4.1. Pozitivist Tarih Yazımı	20
1.4.1.1 Leopold von Ranke ve Tarihçilik	20
1.4.2. Postmodern ve Postyapısalcı Tarih Yazımı	20
1.4.2.1. Anlatısallık	21
1.4.2.2. Söylem	23
1.4.2.3. Yapısalcılık	25
1.4.3. Yeni Annalistik	27
1.4.3.1. Tarih ve Olaylar	27
1.4.3.2. Boş Bir Kavram Olarak Tarihi Olay	29
1.4.3.3. Tarih Anlayışlarının Değişimi	31
1.4.3.4. Tarihçinin Tarihsel Bakış Açısı	32
1.4.3.5. Tarihi Mekânın Derin Yapıları	32
1.5. 19. YÜZYIL SONLARI VE 20. YÜZYIL BAŞLARINDA HALKLA İLİŞKİLERİN GELİŞİMİ	36
1.5.1. Şimdiki Zamanın Koordinatları	37
1.6. HALKLA İLİŞKİLER YOLUYLA İLETİŞİM VE YÖNETİM	39
1.7. İŞLEVSEL YAPILAR	41
1.8. EDWARD L. BERNAYS'IN KAMUOYUNU MANİPÜLE ETME DOKTRİNİNİN KABUL EDİLMESİ	44
1.8.1 Edward L. Bernays ve Sigmund Freud İlişkisi	45
1.8.2. Manipülasyon Çalışmalarının Kariyerine Kazandırdıkları	46
1.8.3. 20. Yüzyılın Başlarında Amerikan Halkla İlişkiler Alanının Evrimi	49
1.8.4. Edward L. Bernays'ın Reklam Gücü 'Propaganda'	50
1.8.5. Eleştirel Bir Gözle 'Edward L. Bernays'	53
1.8.6. Edward L. Bernays'ın Mirası	56

İKİNCİ BÖLÜM
BİR YÖNETİM FONKSİYONU OLARAK HALKLA İLİŞKİLER VE HALKLA
İLİŞKİLERİN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİ VE ETKİLİLİĞİ

2.1. HALKLA İLİŞKİLERİN İŞLEVİ	58
2.1.1. Halkla İlişkilerin Alt İşlevleri	59
2.2. TİPİK KURUMSAL HALKLA İLİŞKİLER ALT İŞLEVLERİ.....	60
2.2.1. Sorun Yönetimi	60
2.2.2. Medya İlişkileri	60
2.2.3. Toplum İlişkileri	61
2.2.4. Hayırseverlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS).....	61
2.2.5. Mali ve Yatırımcı İlişkileri	61
2.2.6. Pazarlama İletişimi.....	61
2.2.7. Lobicilik Dahil Devlet ve Halkla İlişkiler.....	62
2.2.8. İç İlişkiler	62
2.3. TİPİK HALKLA İLİŞKİLER AJANSI ALT İŞLEVLERİ	62
2.3.1. Kriz Yönetimi	62
2.3.2. Lobicilik.....	62
2.3.3. Üye İlişkileri	63
2.3.4. Geliştirme ve Kaynak Yaratma.....	63
2.3.5. Anket ve Araştırma	63
2.3.6. Spor, Eğlence ve Seyahat Halkla İlişkileri.....	63
2.3.7. Reklam	64
2.4. YÖNETİMİN İŞLEVLERİ.....	64
2.5. HALKLA İLİŞKİLER ROLLERİ	65
2.6. ROL TEORİSİ	67
2.6.1. Halkla İlişkilerde Rol Teorisinin Faydası	71
2.6.2. Halkla İlişkilerde Rol Teorisi İçin Bir Model Denemesi.....	72
2.7. C-SUITE	74
2.8. KARAR VERMEDE İLETİŞİMİN ROLÜ	75
2.8.1. Strateji ve Kâr Motivasyonu	76
2.8.2. İş Zekâsı	79
2.8.3. Temel Yetkinlikleri Sürdürmek	81
2.9. MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER İÇİN ORGANİZASYON	
FAKTÖRLERİ.....	81
2.10. HALKLA İLİŞKİLERİN DEĞERİ	82
2.11. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	83
2.12. ORGANİZASYON YAPISI	85
2.13. HALKLA İLİŞKİLER VE ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK	88
2.14. HEDEFE ULAŞMA YAKLAŞIMI	89
2.14.1. Finansal Hedefler	89
2.14.2. Hedefe Ulaşma Yaklaşımının Sınırlamaları	90
2.15. SİSTEM TEORİSİ YAKLAŞIMI.....	91
2.16. PAYDAŞ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI.....	95
2.16.1. Paydaş Yönetim Süreci	95
2.16.1.1. Paydaşları Belirleme	96

2.16.1.2. Riskleri Tanımlama.....	96
2.16.1.3. Önemi Düşünme	97
2.16.1.4. Fırsatları Değerlendirme	97
2.16.1.5. Paydaşlara Karşı Sorumlulukları Düşünme	98
2.16.1.6. İlişki Geliştirmeyi Düşünme	98

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMLARIN İŞLEYİŞ VE YAPI ÖZELLİKLERİ İLE HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICILARININ KARAR ALMA SÜRECİNE ETKİLERİNİN İLİŞKİSİ

3.1. KURUMUN AMAÇLARI.....	100
3.2. KURUMLARIN YAPILANMALARINDA DİKKATE ALINMASI	
GEREKEN UNSURLAR	101
3.2.1. Kurumun Ölçeği.....	101
3.2.2. İş Bölümü ve Uzmanlık Derecesi İlkesi	102
3.2.3. Departmanlaşma (Bölümlendirme).....	104
3.2.3.1. Departmanlaşmanın Avantajları	104
3.2.4. İdari (Kontrol) Alanı	105
3.2.4.1. Kontrol Süreci ve İlkeleri.....	106
3.2.5. Merkezileşme Derecesi	108
3.2.6. Alt-üst İlişkilerinin Yapısı	109
3.2.7. Biçimselleşme Derecesi	110
3.3. KURUMLARDA KARAR VERME SÜRECİ.....	111
3.3.1. Örgütsel Karar Verme	114
3.3.1.1. Karar Türleri	117
3.3.1.2. Karar Vermede Temel Faktörler	118
3.3.1.3. Karar Verme Stili	119
3.3.1.4. Kararların Kalitesi.....	120
3.4. ÖRGÜTSEL KARAR VERME	121
3.4.1. Örgütsel Karar Verme Modelleri	122
3.5. HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICILARININ KURUMLARININ	
STRATEJİK KARAR ALMA SÜRECİNE ETKİLERİ	123
3.5.1. Uzman Reçeteci Rolü.....	126
3.5.2. İletişim Kolaylaştırıcı Rolü	127
3.5.3. Sorun Çözme Sürecini Kolaylaştırma Rolü	128
3.5.4. İletişim Teknisyen Rolü	128
3.6. HALKLA İLİŞKİLER PRATİSYENLERİNİN GÖREV DAĞILIMLARININ	
STRATEJİK KARAR ALMA İLİŞKİSİNE BAĞLANTISI ÜZERİNE GENEL BİR	
DEĞERLENDİRME.....	129

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
HALKLA İLİŞKİLER PRATİSYENLERİNİN TEMSİL ETTİKLERİ
KURUMLA İLİŞKİLERİNE DAİR ALGILARININ NİCEL BİR
DEĞERLENDİRMESİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	131
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI	132
4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	133
4.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRMESİ	134
4.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler	134
4.4.1.1. Halkla İlişkiler Rollerine Dair Tanımlayıcı İstatistikler	134
4.4.1.2. Örgütsel Karar Verme Tarzlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler...	135
4.4.1.3. İlişkisel Değişkenler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	136
4.4.2. Demografik Değişkenlere Dair Bulgular	137
4.4.3. Faktör ve Güvenilirlik Analizi	138
4.4.4. Araştırma Hipotezlerinin Testi (Regresyon Analizleri).....	142
SONUÇ	151
KAYNAKÇA.....	156
EKLER.....	164

ÖZET

Bir kurum için halkla ilişkiler, kurumu ilgilendirecek tüm hedef kitle ile ilişkileri düzenlemek, bu kişileri kurum hakkında bilgilendirmek ve kurumsal bir kimlik oluşturmak için çok önemlidir. Halkla ilişkilere önem veren kurum ve kuruluşların hedef kitlesi ile her konuda, etkin iletişim içerisinde olmaları halinde daha başarılı sonuçlara ulaşacaklarına inanılmaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının bir organizasyonun stratejik karar verme ekibine dahil olmasının önemi meslekte yaygın olarak tartışılmaktadır. Araştırma halkla ilişkiler uygulayıcılarının dış ortamın nabzını tuttukları ve sorunların ve paydaşların yönetimine kritik iç görüler getirebilecekleri ve bu da stratejik karar verme kalitesine ve nihayetinde kurumsal stratejinin uygulanmasına önemli ölçüde katkıda bulunabilecekleri yönündedir.

Bu çalışmada, literatür kısmında halkla ilişkilere tarihsel süreç içerisinde bir göz atma ve günümüzde bir değişime uğrayıp uğramadığını saptamak amaçlanmıştır. Uygulama kısmında ise halkla ilişkiler pratisyeni ile temsil ettiği kurum arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için pratisyeninin çalıştığı kurumda oynadığı rolü belirleyerek, kurumun nasıl karar verdiğini belirlemek ve pratisyenlerin kurumuna ilişkin bakış açılarından algılanan güven, memnuniyet, bağlılık ve kontrol karşılıklığını (düzeyini) anket uygulaması ile ölçmek hedeflenmiştir. Bu çalışmada kullanılan anket hem tanımlayıcı hem de analitik olup araştırmacının, iki halkla ilişkiler rolünü, dört örgütsel karar verme tarzını ve ilişkilerin dört bileşenini analiz etmesine olanak tanımıştır.

Sonuçta hem halkla ilişkiler rollerinin hem de örgütsel karar verme tarzının halkla ilişkiler uygulayıcısı ile temsil ettiği kuruluş arasında paylaşılan ilişki üzerinde etkisi olduğu açıktır. İlişkisel değişkenler üzerinde olumsuz etkisi olan karar verme tarzlarını belirlemek, organizasyonlar için eşit derecede önemlidir. Halkla ilişkiler uygulayıcısı ile daha iyi ilişkiler kurmak ve denemek için bu gereklidir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Karar Verme, Halkla İlişkiler Rolü, Kurum ilişkisi.

ABSTRACT

For an institution, public relations is very important for arranging relations with all target audiences, informing these people about the institution and creating a corporate identity. It is believed that institutions and organizations that attach importance to public relations will achieve more successful results if they are in effective communication with their target audience in all matters. The importance of involving public relations practitioners in an organization's strategic decision-making team is widely discussed in the profession. Research suggests that public relations practitioners keep their finger on the pulse of the external environment and can bring critical insights to the management of issues and stakeholders, which can significantly contribute to the quality of strategic decision-making and ultimately to the execution of corporate strategy.

In this study, the literature part is to take a look at public relations in the historical process and to determine whether it has undergone a change today. In the application part, in order to better understand the relationship between the public relations practitioner and the institution s/he represents, to determine the role of the practitioner in the institution s/he works, to determine how the institution makes decisions and to measure the perceived trust, satisfaction, loyalty and control reciprocity (level) from the practitioners' perspectives on the institution. The questionnaire used in this study was both descriptive and analytical, allowing the researcher to analyze two public relations roles, four organizational decision-making styles, and four components of relations.

In conclusion, it is clear that both public relations roles and organizational decision-making style have an impact on the shared relationship between the public relations practitioner and the organization s/he represents. It is equally important for organizations to identify the decision-making styles that have a negative impact on relational variables. This is necessary in order to try and build better relationships with the public relations practitioner.

Key Words: Organizational Decision Making, Public Relations Role, Institutional Relationship.

KISALTMALAR

Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
p. /pp.	: Sayfa/sayfalar
s./ss	: Sayfa/sayfalar
v.b.	: Ve benzeri
PR	: Halkla İlişkiler
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
MÖ	: Milattan Önce
TÜHİD	: Türkiye Halkla İlişkiler Derneği
YTH	: Yeni Toplumsal Hareketler
YDH	: Yeni Dini Hareketler
NAACP	: Ulusal Renkli İnsanların İlerlemesi Derneği
AT&T	: Amerikan Telefon ve Telgraf Şirketi
CPI	: Kamu Bilgilendirme Komitesi
PRSA	: Amerika Halkla İlişkiler Derneği
IPRA	: Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği
CFO	: Finans Müdürü
CPO	: Personel Müdürü
CIO	: Bilişim Müdürü
CMO	: Pazarlama Müdürü
CCO	: İletişim Stratejileri Müdürü
CEO	: Genel Müdür
İK	: İnsan Kaynakları
MBA	: İşletme Yüksek Lisansı
MA	: Yönetici Sanat yüksek Lisansı
IABC	: Uluslararası İş İletişimcileri Derneği
AE	: Finans Yöneticisi
ROI	: Yatırım Getirisi
EPS	: Hisse Başına Kar
SEC	: ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu

ŞEKİLLER VE TABLOLAR

ŞEKİL 1: Halkla İlişkilerde Rol Teorisi için Deneme Modeli	74
ŞEKİL 2: Basit Organizasyon Yapısı	85
ŞEKİL 3: Üretim (İmalat) Bileşeni Olan Organizasyon Yapısı	86
ŞEKİL 4: Halkla İlişkiler Ajansı Yapısı	87
ŞEKİL 5: İş Doyumunu Meydana Getiren Faktörler	103
ŞEKİL 6: Organizasyondaki Kilit Karar Verme Kategorileri	118
ŞEKİL 7: Kararların Kalitesiyle İlgili 6 Unsur	121
TABLO 1: PR Rollerini İçin Bir Sınıflandırma Tablosu	73
TABLO 2: Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rollerini ve Anlamları	125
TABLO 3: Teknisyen ve Yöneticilerin Halkla İlişkiler Rollerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	135
TABLO 4: Örgütsel Karar Verme Tarzlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	135
TABLO 5: İlişkisel Değişkenlere Yönelik İfadelere Dair Tanımlayıcı İstatistikler ...	136
TABLO 6: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları	137
TABLO 7: Katılımcıların Görev Yaptıkları Kurum Türü	138
TABLO 8: Teknisyen ve Yöneticilerin Halkla İlişkiler Rollerinin Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Analizi	139
TABLO 9: Örgütsel Karar Verme Tarzlarına İlişkin Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Analizi	140
TABLO 10: İlişkisel Değişkenlere Yönelik Faktör Analizi	141
TABLO 11: Araştırmada İncelenen Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Analiz Bulguları	142
TABLO 12: İlişkisel Değişkenlerin İlişki Kalitesine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	143

TABLO 13: Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Rollerinin Güven Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	144
TABLO 14: Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Rollerinin Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	145
TABLO 15: Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Rollerinin Memnuniyet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	145
TABLO 16: Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Rollerinin Kontrol Karşılıklılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	146
TABLO 17: Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Rollerinin Genel İlişki Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	146
TABLO 18: Örgütsel Karar Verme Tarzlarının Güven Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	147
TABLO 19: Örgütsel Karar Verme Tarzlarının Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	148
TABLO 20: Örgütsel Karar Verme Tarzlarının Memnuniyet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	149
TABLO 21: Örgütsel Karar Verme Tarzlarının Kontrol Karşılıklılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	149
TABLO 22: Örgütsel Karar Verme Tarzlarının Genel İlişki Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	150

GİRİŞ

Kamu ve özel sektörde farklı amaçlarla uygulanabilmesi ve geniş bir uygulama alanına sahip olması nedeniyle PR'ın tanımı konusunda ortak bir paydada buluşmak zor görünüyor. Halkla ilişkilerin amacı, halkı, potansiyel müşterileri, yatırımcıları, ortakları, çalışanları ve diğer paydaşları bilgilendirmek ve nihayetinde onları kuruluş, liderliği, ürünleri veya siyasi kararlar hakkında belirli bir görüşü sürdürmeye ikna etmektir. Diğer bir ifadeyle, hedef kitleyi etkilemek ve onları belirli bir inanç ve eyleme sevk etmektir. Halkla ilişkiler uygulayıcısı ise, halkın bilincine fikirler sağlamak için hem modern iletişim araçlarıyla hem de toplumdaki grup oluşumlarıyla çalışan bir araçtır.

Yeni iletişim teknolojileri ve bu teknolojilerin iletişim modelleri üzerinde gerçekleştirdiği dönüşüm, iletişim alanından beslenen halkla ilişkiler disiplinine de yeni olanaklar sunmaktadır. Sürekli yenilenen ve gelişen teknolojinin yakından izlenmesi ve halkla ilişkiler uzmanlarının da kendi çalışma alanlarına yansıyan bu değişimleri yakalayabilmesi için yeterli donanım ve eğitime sahip olması gerekliliği, bu alanda çalışan akademisyenler tarafından vurgulanan oldukça önemli bir noktadır. Zaman içerisinde iletişim teknolojilerinde kaydedilen ilerleme ve değişen sosyokültürel ve ekonomik koşullar, iletişim alanındaki toplumsal algıyı da dönüştürmüştür. Bilgiye erişimin ve denetim olanaklarının genişlemesi sayesinde, toplumsal anlamda bilgi ve bilinç düzeyi yükselen kitlelerin etkilenip yönlendirilmesi daha zor hale gelmiş, bu da iletişime dayalı ikna faaliyetlerinde farklı yön arayışlarının ve yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bir konu hakkında farklı kaynaklardan bilgi edinmenin kolaylaşması sayesinde hem toplumsal anlamda karmaşıklaşan ilişkilerin hem de kurumsal anlamda iletişim sürecinin yönetilmesi zorlaşmıştır.

Klasik halkla ilişkiler öngörülleri içinde halkla ilişkiler birimine ilişkin biçilen roller temel olarak araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme olarak özetlenebilir. Halkla ilişkiler biriminin örgüt adına üstlendiği diğer yükümlülükleri arasında örgüt için olumlu bir imaj oluşturma, medyayla iyi ilişkiler kurma, kendi programlarının bütçesini tasarlama gibi işlevleri de sıralanabilir. Halkla ilişkiler uzmanlarının medyayla olumlu

yönde ilişkiler kurmaları, örgütün halkla ilişkiler fonksiyonunda ve iletişim rolünde oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

Halkla ilişkiler, kurum ve kuruluşları amacına ulaştırmada yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Her kurumun toplumsal bir ihtiyacı karşıladığı bir gerçektir. Bundan dolayıdır ki, yönetimin kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmesi için hizmet götürdüğü toplum kesimleri ile uyumlu ilişkiler kurması ve onların eğilimlerini, duygu ve düşüncelerini değerlendirip dikkate alması gerekir. Bunu yaparken de halkla ilişkilerden faydalanması gerekmektedir.

Kurum ya da kuruluşların hedef kitleleri ile aralarında hoşgörü ve iyi niyet çerçevesinde iki yönlü bilgi paylaşımını sağlamayı amaçlayan halkla ilişkilerin gelişimi, iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişme ve iletişime ilişkin toplumsal algının dönüşümünden bağımsız düşünülemez. İletişim alanında değişen toplumsal ve kurumsal algı paralelinde, halkla ilişkiler uygulamalarındaki iletişim anlayışı da dönemsel farklılıklar göstermiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLERİN TARİHÇESİ

1.1. BİR ANA AKIM KAYNAĞI OLARAK HALKLA İLİŞKİLER TARİHİ

Toplumsal değişim, tarih, tarihsel bilgi ve halkla ilişkiler arasındaki kesişim, süreç ve dinamiklerin, halkla ilişkiler ve toplum arasındaki ilişkileri etkileyen farklı analiz ve kuramsal çerçeveleri ve bu ilişkilerin farklı bakış açılarının dikkate alınması için daha yakından incelenmeye ihtiyaç duyulduğu ileri sürülmektedir.

Bu duruş, kendini sosyal ve siyasal bilimlerin içerisinde halkla ilişkilerin tarihini çok daha net bir şekilde açıklamaktadır ve böylece (Edwards ve Hodges, 2011) tarafından belirtilen ‘sosyal kültürel dönüşüm’ çok daha fazla katkı sağlamaktadır. Fakat son yirmi yıldan fazla bir süredir bir şekilde bastırılmasına rağmen az da olsa etkili bir eleştiri de yadsınamaz.

İlk olarak, halkla ilişkiler tarihi ve halkla ilişkiler tarihlerinin amaçları ile ilgili ontolojik meselelerle ilgilenmek gerekir. Başka bir deyişle, halkla ilişkiler tarihi ne olmalı ve neden? Halkla ilişkiler tarihçiliği, halkla ilişkilerin isimlendirilmesi ve daha önceki dönemlerin “Proto-Tarihini” içine alan geniş kapsamlı yaklaşım arasındaki ayrımı tanımlamıştır (Bentele, 1997, 2010, 2013; L'Etang, 1995, 2004, 2008, 2014, Watson, 2014a, 2014b). Proto-tarih, Bentele tarafından yapısal ve bir dereceye kadar, ilerici, moda ve ayrı bir mesleğin (halkla ilişkiler) kurulmasından önceki uygulamaların içinde yer alır. Bu geniş anlayış, insanlık tarihi boyunca, çeşitli teknikler kullanan krallık, politik ve dini liderler tarafından bir dizi kamusal iletişimi içerecek şekilde uzanmaktadır. Tarihsel halkla ilişkiler literatüründe bu yaklaşımın tipik özelliği, ABD halkla ilişkiler tarihi üzerine sömürgeci dönemle başlayan ve göçmenlerin ilgisini çekmek için İngiltere'deki kapsamlı tanıtım çabalarını kaydeden (Cutlip, 1995; ve Cutlip, Center ve Broom'un, 1994: s. 89), 'MÖ 1800'lü yıllarda Irak'ta çiftçilere bitkilerini nasıl ekebileceklerini, nasıl sulanacaklarını, tarla fareleriyle nasıl başa çıkacaklarını ve ekinlerini nasıl toplanacağını’ anlatan bir çiftlik dergisine atıfta bulunmaktadır.

Halkla ilişkiler tarihine olan kapsamlı yaklaşım, yazılı kayıtlar ve yazılı fikirlerin yayılması bağlamında öncelikle dile odaklanmış olmasına rağmen, arkeolojik yazıtlar (Enos, 2009), eylemsel (Wilson & Eberly, 2009) ve görsel retorikler (eğlenceyi de içeren) hem halkla ilişkiler olaylarına hem de aktivizme çok uygun bir iletişim yönü olarak retorik çalışmalar (Lunsford, 2009) alanındaki düşüncelerle karşılaştırılmaktadır.

Halkla ilişkiler literatürü, sofistike klasik eleştiriler ve söylem ve tartışmaların felsefi kavramsallaştırmaları ile ilgili retorikle uğraşsa da (Heath, 1992, 1997, 2001, 2011; Ihlen, 2002, 2009, 2010; L'Etang, 1996, 1997, 2010; Mackey, 2013; Marsh, 2012) anıtların ve yapıları çevrenin eylemsel ve oyun-sanat bilimsel yönlerine fazla ilgi göstermemiştir.

Bu tür daha geniş yaklaşımlar, kamu iletişimi tarihi içinde halkla ilişkiler tarihini ve yazılı tarihi konumlandırabilir.

Tabii ki, tarihin halkla ilişkiler akademisyenleri için neden ilgi çekici olduğu ve ilgili motivasyonlar hakkında bazı ilginç sorular var. İşinin doğası gereği “ilk” olmanın öneminin bilincinde olan pek çok halkla ilişkiler pratisyeni tarafından yapılan iddiaların gerçeklerini sadece araştırıp ortaya çıkarmak mı?

Yoksa bağlantıları, çıkış noktasını ve saygınlığı bulmak mı?

Ya da bazı evrensel toplumsal rolleri arayan özcü bir bakış açısı mı?

Dolayısıyla, halkla ilişkiler tarihi saygınlık veya meşruiyet arayışına girebilir (profesyonellik mücadelesinin bir parçası olarak).

Bu, kamudaki konumlanma ve gerginlikler hakkında inovasyon ya da gelenek, çatışma ya da süreklilikteki rolü ve sanayileşme, kentleşme, bürokratikleşme ve küreselleşme gibi büyük çaplı değişimlerle ilişkilerinde halkla ilişkilerin günümüzdeki pozisyonunu daha geniş ve kapsamlı sorular sorulmasına yol açmaktadır.

Başka bir deyişle, tüm halkla ilişkiler tarihi, dünyayı ve belirli halkla ilişkiler dünyalarını ya da mekânlarını farklı yollarla görmeye katkıda bulunmaktadır.

Sosyolojik kavrayışları dikkate alarak, tarihsel eylem / toplumsal değişimdeki halk ilişkilerini tespit etmek için sosyolojik kavrayışı tarihsel hayal gücüyle birleştirmek önemlidir.

Değişim süreçlerine ve halkla ilişkiler türündeki faaliyetlerin gerçekleştiği alanlara daha fazla dikkat edilmesi, (1) halkla ilişkiler öncelerinin daha da iyileşmesine ve (2) olayların ötesine geçen halkla ilişkiler tarihine ve (3) halkla ilişkilerde sosyolojik ve eleştirel düşünmenin gelişimine katkı sağlayabilecek önceliğe yol açabilir.

Sosyal hareketler ve aktivizm halkla ilişkilerin savunuculuk, terfi, etkinlikler, lobicilik ve çok geniş kapsamlı kamuoyu ile iletişim çalışmalarının bir şekli olarak kabul edilebilir ve açıkça toplumsal bir eylem biçimi ve idealize edilmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi olarak değişime yönelebilir.

Bu şekilde halkla ilişkiler, kolektif eyleme yönelik müdahaleler, Touraine tarafından sosyolojik olarak geliştirilen kavramlar olarak anlaşılabilir (Brincker ve Gundelach, 2005, Kivisto, 1984).

Tarihin sosyoloji ile harmanlanması, kendi tarihine ve paradigma mücadelelerine sahiptir.

Halkla ilişkilerin tarihi ve paradigması metodolojik konuları etkiledikleri, mikro ve makro düzeyler ile genel kuramlaştırma arasındaki gerilimleri ve ayrıca küreselleşme ve neo-liberalizm gibi büyük geçişlerde halkla ilişkilerin rolünü tarihsel projeler ile ele aldıkları için tüm halkla ilişkiler akademisyenler için önemlidir.

Halkla ilişkiler tarihini kavramsallaştırmaya yönelik ilk yaklaşımlar, halkla ilişkiler pratiğinin halkın bilgisiyle temel kamusalıktan aydınlanmış, ahlaki açıdan arzu edilir ve daha etkili bir halkla ilişkiler biçimine dönüştüğünü öne sürmek üzere tasarlanan ABD tarihinin belirli bir dönemine dayanan ilerici olmuştur. 'İki yönlü simetrik iletişim'

simetri kavramının yer aldığı Mükemmellik projesinin kriterleri, (Pieczka'ya, 1996) kadar uzanır ve hâkim olan dünya görüşüne meydan okur; (Motion ve Leitch'in 1996) Foucault'un söylem üzerine yaptığı çalışmalarda olduğu gibi.

Disiplinin tarihinin bir kısmı, ABD hesaplarının ve paradigmalarının ayrıcalıklı bir halini almıştır; bunlar, geniş ve eleştirel bir biçimde teşvik edilmemiş ve bir dizi kültürel bağlamda benimsenmiştir.

Giderek artan bir şekilde, nüfuzu elde etmek için yaklaşık yirmi yıl süren “sosyo-kültürel dönüş” Edwards ve Hodges, 2011 in bir parçası olarak düzeltilmeye (Bardhan ve Weaver, 2011, Maloney, 2006, McKie ve Munshi, 2007, Sriramesh ve Vercic, 2012) başlanan bu kültürel emperyalizmin tanınması olmuştur.

Tarih ve sosyolojik tarihe yaklaşımlarda kültürel arka plan önemlidir ve halkla ilişkiler tarihinin ele alınmasında dikkate alınması gerekir.

Endüstriyel kapitalizmin tek bir sosyo-ekonomik sistemi ve böylece gelenekselden modern topluma geçişin doğum sancılarında habersiz, ama aynı zamanda ırk, etnik ve sınıfsal kompozisyonunda son derece karmaşık olan, çoklu bölünmeler, çelişkiler ile çakışmaktadır.

Amerikan sosyologları, yaydıkları tarihsel ve kültürel bağlamın bir sonucu olarak, toplumun düzgün işleyişini sağlamak için stratejilere odaklandılar ve psikoloji, sosyal davranışçılık, sembolik etkileşim ve değişim teorisinden güçlü bir şekilde etkilendiler ve yapısal işlevselliğe hızlı bir şekilde adapte oldular (Sztompka, 1986: s. 327).

Bu önemli akımların Amerikan halkla ilişkiler okulunu şekillendirdiği ve komüniterlik, sosyal sermaye ve sivil toplum tezleri gibi iyimserlik fikirlerini ortaya çıkardığı görülmektedir.

Bunun aksine, Avrupa öncülleri (Marx, Weber, Gramsci ve Lukacs gibi) daha bütünselik bir yaklaşım benimsemiştir. Örneğin, Marx'ın (Topolski, 1968; Sztompka, 1979) sosyo-tarihsel pratiğin bir teorisi olarak eylemci ya da pratik okumaları, insan oğlunun “Çift diyalektik” ten kaynaklanan eylemleri ve koşulları (insan davranışı içinde yer alan) ve eylemleri ve bilgiyi (toplumsal bilinç) nasıl tarih yaptığı üzerine odaklanır. (Sztompka, 1986: s. 325).

Aktörler, eylemler ve yapılar arasındaki ve bunlar arasındaki politik ve sembolik iletişim ve temsil arasındaki, yani halkla ilişkiler tipi çalışmanın yer aldığı etkileşimdir. Hem yapı desteğinin ayrıntılı ilişki dinamiğinde hem de çıkar gruplarının adına promosyon iletişiminde olduğu kadar, örgütün, mekânın ve mekânın sembolik yapılanmasında da mevcuttur.

Tarihsel anlayışlar ve toplumsal ilişkiler arasındaki ilişkiler değişim dinamikleri ve ilişkiler ve halkla ilişkiler faaliyetlerini yorumlama yolları ve devam eden bağlamlarda söylemler, halkla ilişkilerin nasıl bir değişim aracı olarak, ya da değişime karşı bir direnç olarak anlaşılabilirliğini anlamamızı sağlar. Eylem ve söylem olarak anlaşılabilir. Yine de genel olarak kabul edildiği gibi, toplumsal seviyelerden ziyade örgütsel olarak araştırılmaktadır. Daha uzun bir mercek ve sosyal teorinin kullanımı, makro-tarihsel süreçlerde halkla ilişkilerin anlaşılmasında yeni yollar sunabilir. Böylece halkla ilişkiler tarihinin yalnızca halkla ilişkiler faaliyetlerinin tarihi değil (mesleki gelişim), aynı zamanda halkla ilişkiler tarihi sosyal gelişim içinde daha fazla temel olarak konumlandırılır. Bu halkla ilişkiler eğitiminin 'devredilebilir beceriler' sağladığına kanıt olarak ve 'yararlı' olarak değerlendirilen mikroskobik teknik 'vaka çalışmalarından iletişim müdahalelerine ve toplumsal dinamikler üzerine odaklanılmış daha geniş eğitime geçişi pedagojik anlamda tetikleyebilir. Makro-sosyolojik ve makro-tarihsel yaklaşımlar, halkla ilişkiler tarihi / tarih yazımı için merkezi olan ve özellikle bunları şu yönlerden ele alan yeni bir dizi kritik sorgulama çizgisinin oluşturulmasına yardımcı olabilir:

- Halkla ilişkilerin tarihsel eylem / değişim ve halkla ilişkilerin çoklu katılım düzeyleri / kesişimleri ve bunların halkla ilişkiler kimliklerini, halkla ilişkiler

anlayışlarını (halkla ilişkiler akademisyenleri ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının kendi tarihinin duyularını da içerecek şekilde) tarihsel roller ve tarih üretme etkinliklerini ve yapımlarını nasıl etkilediğini

- Acenteler / eylemler ve yapılar, sosyal süreçler ve değişim arasındaki ilişki ve bu dinamik akışlardaki, değişimlerdeki ve çatışmalardaki halkla ilişkilerin rolü
- Toplumsal değişimin problematiği olarak halkla ilişkiler (çatışmaya odaklanma)-toplumdaki sosyal ilişkilerin, toplumsal değişimin ve toplumsal süreçlerin rolüne daha fazla yansımayı sağlamak
- Halkla ilişkiler faaliyetlerini sosyal değişimin bir parçası olarak konumlandırmak için tarihselci bir yaklaşım
- Tarihsel anlayışların oluşturulmasında halkla ilişkilerin rolü
- Halkla ilişkilerin geçmiş ve günümüzün toplumsal öz-anlayışındaki rolü
- Tarihselliği kolaylaştırmak için halkla ilişkiler ya da halkla ilişkiler faaliyetlerinin rolü
- Toplumsal dönüşüm ve kolektif eylem olarak halkla ilişkiler tarihi

Bu problematikler, halkla ilişkiler tarihçileri için hem fenomenolojik hem de tarih yazımsal düzeylerinde önemlidir. Ayrıca, halkla ilişkiler tarihçilerinin kendi tarihsel varsayımları, tarihsel teorik paradigmaları (örneğin tarihsel yapısalcılık) ve “halkla ilişkiler tarihinin” nesnelerini nasıl belirledikleri ile ilgili olarak kendi ön varsayımlarını dikkate almaları gerekliliğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda, halkla ilişkiler tarihinin nerede olduğuyla ilgili soruları gündeme getirir: kurumsal tarih, kurum tarihi, siyasal tarih, sosyal tarih veya ekonomik tarih içinde?

Buradan alınan duruş, uzlaşmacı bir perspektiften ziyade çatışmalı bir durumdur. Konsensualite, hem araştırma hem de öğretim olmak üzere halkla ilişkiler akademik değerleri ve modalarını etkilemiştir. Burada ele alınan yaklaşım, Habermas'ın fikir birliği oluşturma ve bütünleşmeye odaklanmasının bir karşıt noktası olarak çatışma eylemleri kavramında Touraine'i takip ediyor. Touraine'in çatışmalı eylemin merkeziliği üzerindeki vurgusu, iletişim kavramının, çatışma eylemine ve farklılığa odaklanmak yerine katılımcılar arasındaki indirgenemez farklılıklara fikir birliği inşa etmeyi ve uzlaşma projelerinden daha fazla önem verdiği anlamına gelmektedir (Tucker, 2005).

Halkla ilişkiler ve toplumsal hareketler arasındaki örtüşmeyi ve ilişkiyi araştırırken, aynı zamanda sosyal kuramdan kavrayışlar üzerinde dururken, halkla ilişkilerin çok-söylemli bağlamlar ve güç mücadeleleri içinde konumlandırılması yararlı bir adım olabilir. Sosyal hareket retoriğine odaklanan özelleşmiş bir geleneğin geliştirilmesi, çok dilli kamuya açık hitap, halk tartışmaları, protesto ve vücut retorikleri ve karşı-kamuoyu ile ilgilenen halkla ilişkiler uzmanları için önemli bir kaynaktır (Cox & Faust, 2009). Sosyal hareket teorisinde, sadece toplumsal hareketlerle ilgili değil 1980'lerde halkla ilişkiler analistleriyle eşit derecede ilgili olan bazı temel sorular sorulmuştur.

Teorisyenler retorik ve onun nesnesi olan toplumsal hareket arasındaki ilişkiyi nasıl düşünmeli? Hayatı ve başarısı retoriğe bağlı olan hareketler tanımlanabilir fenomenler midir? Bilim teori geliştirmeye ya da tarihsel ve eleştirel analize vurgu yapmalı mıdır? Eleştirmenler, retorik olarak tanımlanmış “düşman” larla muhalif mücadelelerden doğan ya da bunlarla meşgul olan hareketleri düşünmeli mi?

(Cox & Foust, 2009: s. 610)

Eylemcilik / toplumsal hareketler ve halkla ilişkiler arasındaki temel ötekileşme, halkla ilişkiler literatüründeki değişim ve direniş güçleri açısından ya da disiplinin içsel değerleri, politikaları ve tarihleri açısından her zaman yeterince iyi incelenmemiştir (Holtzhausen, 2011, Demetrious, 2013).

1.2. HALKLA İLİŞİKLERDE SOSYAL HAREKETLER VE AKTİVİZM

Temel tanımsal hiyerarşik kavramlar ve bağlantılar açısından, uzun vadeli kampanyalar olarak sosyal hareketleri; belirli tarihsel olaylar ve çatışan ajanlar olarak aktivizmi ve örgütsel stratejik iletişim olarak halkla ilişkileri anlamak mümkündür. Bununla birlikte, bu ortak ayrımlar açıkça sınırlandırılmamış ve yeniden yorumlamaya ve yeni anlamlara açıktır. Sosyal hareketleri ve yeni toplumsal hareketleri (YTH'ler) anlama yaklaşımları, ampirik (vaka çalışmaları, kampanyalar), kaynak seferberliği teorisi, teknolojik determinizm, ağlar / mekânlar, siyasi arabuluculuk ve kolektif eylemleri kapsama gibi çeşitlilik göstermektedir. Ancak, Touraine'in uyardığı gibi:

Herhangi bir kolektif eylemi toplumsal bir hareket olarak adlandırırsak, onu teorileştirmek ne gerekli ne de mümkün olabilir- doktorlar bir beneği veya ateşi genel bir hastalık türü olarak kuramsallaştırmazlar, çünkü çok farklı patolojiler bu tür semptomları üretebilir. Sosyal bir hareket olarak sosyal örgütlenmeyi rahatsız eden hiçbir şeyi açıklamayan bir analiz yaptıklarını düşünenler aslında hiçbir şey söylemiyorlar. Sosyal bir hareketin fikri, sosyal bir kategoriye- ve her zaman belirli bir kategoriye- izin veren, çok özel bir toplumsal eylem türünün varlığını göstermemize izin veriyorsa, aynı zamanda bir zamanlar toplumsal egemenliğin bir biçimine meydan okumak için de özelde ve genelde faydalı olacaktır. Bunu, rakibi ile paylaştığı genel değerler veya sosyal yönelimler adına yapar ve ayrıca bunu rakibin meşruluğunu reddetmek için yapar.

(Touraine, 2000: s. 90)

Touraine, bir toplumsal hareketin aktivizmden ya da politik lobi faaliyetlerinden çok daha fazla olduğunu, fakat kaynak tahsisi konusunda daha temel kararlara meydan okuduğunu ve bunun zorluk türünü ayırt edebilmek gerektiğini savunur. Toplumun genel yönelimlerine meydan okuyanları tanımlamak için “toplumsal hareket” teriminin kullanımını teşvik eder (Touraine, 2000: s. 90).

Halkla ilişkiler ve sosyal hareketler / aktivizm, birtakım ortak özellikleri paylaşır-örneğin, teknik pratiklikler, kampanya odakları ve değerlendirme / etkilerin paylaştığı ortak zorluklar. Halkla ilişkiler literatüründe önemli bir süreç içerisinde, aktivizm bazı uygulayıcı ülkelerde aksettirilen büyük ölçüde düşmanca bir halkla ilişkiler baskın paradigması tarafından ötekileştirilir. Mesela, Pieczka'nın etnografik hesabı uygulayıcıların yorumlarının aktivistleri korkutucu, rahatsız edici, kendilerini çarpıtılmış yansımaları olarak algıladıklarını rapor eder (Pieczka, 2006). Holtzhausen (2011) ve Demetrious (2013) baskın eğilimi tersine çevirmiş, ancak hem halkla ilişkiler içinde hem de dışardaki aktivizmle ilgili literatür genellikle işlevsel, vaka-temelli, sürekli-temelli, teorileştirilmiş ve çoğu kez eleştirel değildir (see Amenta, 2014). Halkla ilişkiler içindeki daha önceki kaynaklar Anderson (1992), Berger (2005), Dozier ve Lauzen (2000), Holtzhausen ve Voto (2002), Henderson (2005), McCown (2007), Murphree (1991), Stokes ve Rubin (2010) içermektedir. Bu nedenle, aktivizme yönelik araştırmanın mutlaka kritik veya radikal olduğunu ve bu tür paradigmatic iddialara karşı ihtiyatlı olmak gerektiğini varsaymamak için dikkatli olunmalıdır. Eylemcilik, eleştirel paradigmada yer alanlara cazip gelebilir; çünkü bu, eleştirel bilimcilerin ideolojik konumu ve değerleriyle daha yakın bir ilişki olduğu ve aktivizmin zorunlu olarak muhalif olduğu içindir, fakat bu, araştırmanın kendisinin eleştirel olarak odaklandığı anlamına gelmez. Propaganda ve kültüre ilişkin aktivistlere sorulması gereken zor sorular var. Toplumsal ilişkileri toplumsal hareketler içinde bir öge olarak çerçevelemek halkla ilişkileri ideolojik olarak yeniden konumlandırır, aynı zamanda ikna edici iletişim ve propaganda eleştirilerini kabul etmek ve yüzleşmek için sosyal hareketler / aktivizm içindekilere meydan okur. Başka bir deyişle, sosyal hareket / aktivist perspektiflerinden gelenleri kendilerini halkla ilişkiler uygulamalarının bir parçası olarak daha farklı görmeye zorlayabilir.

Halkla ilişkiler ve toplumsal hareketler / YTH'ler arasındaki kavramsal ilişki yaygın bir şekilde yakın analizlere tabi tutulmamıştır, fakat Eder'in (2003) belirttiği gibi, 'Hareketler... iletişimsel alanlar yaratır... kamusal alanın kitlesel taşıyıcısı olurlar'. Tarihsel olarak, toplumsal hareketler – ve özellikle yeni toplumsal hareketler – kültürel analizde ve tarihsel teoride kültürel dönüşte bir değişimde rol oynar. Sosyal tarih içinde birden fazla alt bakış açısının açılması, tüketim (hem halkla ilişkiler hem de pazarlama

tarihi ile ilgili) gibi bir dizi kültürel fenomene anlam üzerinde daha fazla odaklanır (Hall, 2003: s. 156-157).

Cox ve Foust'a (2009) göre, sosyal teorisyenler, analizleri kimlik formülasyonun bir odağı olarak ve rasyonel-aktör kaynak-harekete geçirme yanlısı savunucularına bir alternatif öneren bir politika olarak yorumlamak için analizlere odaklanır (Zald & McCarthy, 1979). Kültürel söylemsel bir dönüşüm, hareketlerin tekdüze birliği değil, retorik alanları olarak giderek daha çok anlaşıldığını görür. Buna karşılık, halkla ilişkiler bilimi, kurumları tek bir birim olarak hala yazmakta ve “toplum” ve “kültür” e yapılan göndermeler, mutabakat, çatışma ve işlev bozukluğu alanlarından ziyade tutarlı, mutabakatlı, işlevsel birimler olarak sunulmaktadır. Örgütsel politikalar ve örgütsel ifadeler halkla ilişkilerde “sözcü” olarak temsil edilir- ancak halkla ilişkiler literatüründe örgütlerin politikaları genellikle dikkate alınmaz. Aslında, bu ampirik çalışma için zorlu bir alanı temsil eder: kurumlar, çalışanlar üzerinde önemli ölçüde hakimiyet uyguladıkları (“katılım” iddialarına rağmen) ve kimliklerini, günlük gerçeklerini ve psikolojilerini yeniden yapılandırdıkları için araştırma etiği protokolleri için bir mayın tarlasıdır. Örgütlerde “karşı-halk” kavramı, “sendikalar” ın ya da uluslararası / çalışan iletişimindeki “çalışanların” kamuoyuyla (uygulamada genellikle yönetim propagandasına tabi tutulur) sınırlıdır.

Sosyolog Touraine'e göre (2000: s. 92), geleneksel toplumsal hareketler, bir tahakküm ilişkisini ortadan kaldırmayı, eşitlik ilkesinin zaferini ya da yeni bir toplum yaratmayı amaçlamaktadır. Bu tür hareketler insan sosyal adaleti ile ilgili toplumsal değişimle ilgilidir- örneğin kölelik, işçi hakları, cinsiyet eşitliği, ırk. YTH'ler kavramı geniş bir yelpazede genişleyen sorunları ve hak iddialarını kapsar- örneğin hayvan refahı / özgürlüğü. Kolektif eylemler parçalanmış hale geldi- ya kazanılmış çıkarları savunuyor, küreselleşme gibi değişimlere direniyor ya da azınlıklara yönelik haklara itiraz ediyor (Touraine, 2000: s. 92). Diğer bir kategori ise, sonuncusu, sosyologlar ve psikologlar tarafından çok fazla dikkat çeken bir konu olan çarpık manipülatif iletişim / propaganda konularını gündeme getirmiş olan Yeni Dinî Hareketlerdir (YDH'ler)- örneğin, Eileen Barker'ın 1980'lerin başlarında LSE'deki Moonies'teki çalışması (Barker, 1984). Ağ

topluluğunun yükselişi (Castells, 1996), sosyal hareketleri ve sorun gruplarını kolaylaştıran teknolojik kaynakların arttığını vurguladı ve birleşik medyanın birçok fırsat sunduğunu belirtir (de Jong, Shaw ve Stammers, 2005; Lievrouw, 2011; Meikle ve Young, 2012). YTH'ler, Habermasian kamusal alan içinde hesaba katılmayan yaratıcı performans tekniklerini kullanmaktadır (Tucker, 2005: s. 42–60). Fantezinin, yaratıcılığın, deneyimin, oyunculuğun ve sosyal hayalgücünün rolü toplumsal değişimin merkezidir diyen Castoriades, tarihide şu şekilde olması gerektiğini düşünmektedir:

Toplumsal alanlarda yer alabilecek, yeni, sürekli olarak yeni biçimlerin toplumda beslenerek şekillenmesi. Bütün toplumlar farklı “tarihlilik” biçimlerine sahiptir; tarihin tanımları... hayal gücü, sosyal tarihsel dünyada olanaklarını bulur.

(Tucker, 2005: s. 51)

Tarihsel düşünce, sosyal hareketlerin ve aktivizmin toplumu değiştirmeye yönelik potansiyeli ve uygulamalı sosyoloji tezleri hakkındaki düşünceleri, sosyolog Touraine için merkezîdir; sosyal entegrasyonu değil, toplumsal dönüşümü teşvik etmek için tasarlanan “sosyolojik müdahaleleri” içeriyor. Şunu hedefler:

Touraine, kuramsal çalışmanın bu kolektif eylemlerin şekillenmesine yardımcı olmanın refleks etkisine sahip olacağı ve bu eylemlerin aslında toplumsal aktörler için sınıf aktörlerinin mücadelesini oluşturacağı inancıyla yeni toplumsal hareketler teorisini kurmayı amaçlar.

(Touraine 1981: s. 42)

Touraine’in fikirleri ilgi çekicidir çünkü bu bölümün uyuştuğu bir çatışma perspektifini benimsiyor ve destekliyorlar. Aynı şekilde, tarihsel sosyolog Tilly, seçkinler hakkında kamuoyunun ‘yarışmacılar’ olarak iddialarını, daha sonra “çekişmeli” hakkındaki araştırmasına ve “çekişmeli siyaset” hakkında teorileştirmeye odaklandığını belirtti (Tilly ve Wood, 2013: s. 9). Touraine’in fikirleri, eylem araştırması kavramını ve geliştirilmesini besler (yakın zamanda Pieczka & Wood’un 2013 yılında halkla ilişkilere girmesi). Onun yaklaşımı, yalnızca tarihin amaçları hakkında eleştirel bir eleştiri sunmanın yanı sıra, yoğun bir şekilde uzlaşılan, uzlaşma, müzakere, simetri ve diyalog

değerlerine bir alternatif sunan, halkla ilişkilerde çatışmacı bir yaklaşımla ilgili önemli bir ilham ve iç görü sunmaktadır.

1.3. TARİHSELÇİLİK VE TARİHSELLİK

Bu daha geniş çaplı sorular, halkla ilişkiler tarihçilerinin hem tarihsel hem de tarih yazıcı düzeylerde, konuyla ilgili tarihsel araştırma ve düşüncüyü geliştirmek için önemlidir. Tarihselliğin, toplumun kendi tarihini başlatması ve şekillendirmesi, tarihin yansıttığı, harekete geçtiği ve harekete geçebilme yeteneği olduğu anlaşılabilir. Kavram, tarihsel anlamın nasıl üretildiğine, sürekli değişime, değişkenliğe ve dönüşüme dair bir zemin bağlamında toplumu mümkün kılan şekillerde nasıl dolaştırıldığı ve gözden geçirildiği hakkında sorulara yol açar. Buradaki iletişim ve iletişim araçlarının rolü, halkla ilişkiler tarihi ve öncüllerinin anlaşılmasıyla açıkça ilgilidir.

Söylem bir materyal pratiktir. İnsan (tarihte değil) ‘tarihselcilikte’ köklenir ve vücuttan geçerek yaşar. Tarih, nesnel olarak varolan ve bilişsel olarak hazır gerçeği ima eder. Tarihselcilik tarih olarak düşündüğümüzü değişen, bir yere yerleştirilmiş ve göreceli olarak düşünür. Söylemin üretimi, dünyamızı bilme yolumuz belli sayıda süreçler ile örgütlenir ve dağıtılır. Tarihin evrimi veya neden sonuç akışı yoktur. Ne olursa şansla olur (Foucault, alıntı Öteki Kuram: s.460). Tarihsellik, kendi içinde eylem üreten toplumsal ve toplumsal dinamiklerin bir parçasıdır. Dolayısıyla, “toplumun kendi ürünü” olarak ortaya çıkan yaratıcı bir süreçtir (Touraine, 1977). Tarihsellik bu yüzden bir süreçtir. Geçmiş, sosyal gerçekliği sınırlar içinde inşa etmek için bir hammadde (Sztompka, 1986); ya da Dubos'un söylediği gibi: ‘Geçmiş ölü bir tarih değildir, insanın kendini kurduğu ve geleceği inşa ettiği canlı bir malzemedir.’ Tarihsellik bilgi üretir ve mevcut anlayışların akışlarını şekillendirir; bu nedenle tarihselliğin kontrolü herhangi bir topluluk için önemlidir. Örneğin, gazetecilerin ve gazeteciliğin ve medya çalışmaları akademisyenlerinin, halkla ilişkiler tarihçiliğine el koyduğu ve bunu yaparken büyük ölçüde şekillendirilmiş kültürel anlayışlar ve bu konudaki bilgilerinin olduğu tartışılabilir; halkla ilişkiler ve gazetecilik alanlarında kolektif aktörler arasında devam eden bir mücadele devam etmektedir.

Tarihselcilik, zamanla kavramların nesnelleştirilmesine ve teorileşmesine direnir, örneğin, “sınıfın, kendi tarihlerini yaşadıkça erkeklerin tanımladığı bir şey değil, bir ilişki” olduğunu savunur (Thompson, 1963: s. 9–11). Bu yaklaşımlar, herhangi bir “tarihsel çerçeveye ya da genel toplumsal süreçlerin teorik modellemesine” karşı koymaktadır (Hall, 2003: s. 155).

Yaratıcılık kavramı, Castoriadis tarafından tartışıldığı gibi, kamusal alanın alternatif bir kavrayışını sunarken, “bireyselliğin ve toplumsal değişimin anlaşılmasında anahtar olarak rasyonellikten ziyade fantezinin ve imgenin merkeziliği” ni vurgulamaktadır (Tucker, 2005: s. 42). Castoriadis’e (1987: s. 264–2655) göre;

Toplumsal imge, sosyal alanda topluma sunulabilecek olan, sürekli olarak yeni biçimler kazandıran, kökten yeni biçimlerin ortaya çıkması olarak tarih tarafından bildirilir. Bütün toplumlar farklı “tarihlilik” biçimlerine, tarihlerinin tanımlarına sahiptir. Ancak çoğu tarihçi ve sosyal bilimci, anlayışlarını, aynı zamanda tekrar eden, birbiriyle bağlantılı olayları sınırlandıran, yeni olasılık olasılığını anlamalarını engelleyen bir nedensel sosyal bilimsel ya da tarih yazım modelini uyarlar.

Halkla ilişkiler tarihi çalışmaları ilk aşamalarında ve genel olarak tanımlayıcı ve açıklayıcıdır ve ortaya çıkışını bağlamlaştırır – ama çerçevenin sınırlarını kabul eden daha yaratıcı ve eğlenceli keşifler için bir potansiyel var.

Touraine’in açıklamasında, iletişim, “onun kontrolü için mücadele eden kolektif aktörler tarafından tarihselliğin çatışmalı olarak ele geçirilmesi” etrafında odaklanmış olarak görülür (Arnason, 1986: s. 144). Halkla ilişkiler ve toplumsal hareketler arasındaki ilişkiyi ve toplumsal çatışma veya mücadelede halkla ilişkilerin rolünü- söylemsel mücadele de dahil olmak üzere- dikkate almanın önemini ortaya koyan bu içgörüdür.

Aynı zamanda, halkla ilişkiler araştırması ve disiplininin kapsamı ve odağı ile ilgili olan konuyla ilgili ilginç sorular ortaya çıkarmaktadır.

Toplumsal çalışma, sosyal eylem araştırmasıyla değiştirilmeli ve sosyal yaşamın, iki ya da daha fazla muhalif tarafından değer ve arzu edilen toplumsal hareket, yapısal çatışma ve kültürel yığınlar kaynakları ve hedefleri nosyonu etrafında yeniden düzenlenmelidir. En önemli pay, ana kültürel örüntülerin sosyal kontrolüdür. Çevre ile ilişkilerimiz normatif olarak düzenlenir ve stratejiler, organizasyon ve kararlar incelenir.

(Touraine, 1985, alıntı Arnason, 1996: s. 140)

Touraine için sosyal hareketler ve tarihselliği arasında ayrıcalıklı bir ilişki vardı; o, toplum hareketleri (daha sonra toplumsal hareketler olarak tanımladı) yeni bir toplumsal değişim paradigması olarak gördü, zaman ve mekânda devam eden etkileşimlere ve çatışmalara neden oldu, hepsi de kontrollerin ötesinde makro-tarihsel süreçlere yakalanır. Touraine göre,

Tarihsel eylem sistemi, politik sistem ve örgütsel sistem, tarihselliğin analizi ile zaman ve mekânda sınırlandırılmış ve tarihsel durumlara cevap veren somut toplumsal birimlerin tarihselleşmenin işleyen sistemlere ve örgütlü kolektiflere dönüşümü arasındaki ara düzeylerdir.

(Arnason, 1986: s. 144)

Touraine, endüstri sonrası toplumdaki mücadelelerin kültürel alanda bilgi ile ilgili olduğunu savunur ve sonuç olarak, toplumsal hareketler ve çatışmalar tarihselliği kontrol etmek için mücadele eder (Brincker ve Gundelach, 2005: s. 366). Yönlendirilmiş ve kasıtlı iletişim- halkla ilişkiler- bu söylemsel savaşlar için çok önemlidir. Touraine'in analizi, varoluşsal iktidarın tarihselliği kontrol altına almak için mücadele ettiği toplumsal mekânlarda birçok birbirine girmiş boyutun altını çiziyor. Böylece halkla ilişkiler tarihi, siyaset bilimi ve sosyolojisinde eylem, yapı ve süreç diyalektiği içinde bir yerdedir. Halkla ilişkiler ve halkla ilişkiler tarihi, kendisi ve diğer birincil sponsorluk ajanları hakkında

anlam üretme ve dolaşımının bir parçasıdır. Touraine, post-endüstriyel teknolojik / bilgi toplumunda insanların birlikte yaşama yeteneğini derinden etkileyen merkezi bir çatışma olduğunu savunur,

Birlikte yaşayabilir miyiz, yoksa farklılıklarımıza hapsolmamıza mı yoksa küreselleşmiş bir ekonominin ürettiği kitle kültürünün pasif tüketicilerinin statüsüne indirgenebilir miyiz? Araçsallık dünyası ile kimlik dünyası arasında toplumsal yaşamın yöneldiği gibi özneler mi olacağız yoksa yok olup gidecek miyiz? Toplumumuzdaki merkezi çatışma, bir yandan pazar ve teknolojilerin zaferine, bir yandan da diğer otoriter güçlere karşı mücadele eden bir özne tarafından yürütülmektedir. Bu kültürel çatışma, ekonomik çatışmanın sanayi toplumu olduğu ve politik çatışmanın modernliğimizin ilk yüzyılı olduğu için toplumumuzun merkezi olarak görünmektedir.

(Touraine, 2000: s. 89)

Touraine tarafından tanımlanan mücadele, resmi örgütsel halkla ilişkilerin sosyal meşruiyeti için zorluklar doğurmakta ve aynı zamanda bireysel halkla ilişkiler erişimi, edebiyatlar ve kapasiteler hakkında sorular doğurmaktadır. Halkla ilişkiler tarihçileri ve eleştirmenleri için meydan okuma kurumsallaşma, üretim, pazarlama ve politik ekonomi ağları süreçleri içinde halkla ilişkilerin rollerini izleme ve halkla ilişkilerin toplumsal rollerinin anlaşılmasının etkilerini yeniden değerlendirmektir.

1.4. HALKLA İLİŞKİLER TARİHÇİLİĞİNİN SON YAKLAŞIMLARI

“Tarih yazımı” teriminin iki anlamı vardır (Simon, 1996): ilk olarak, tarih yazımı tanımlamak için kullanılabilir (kaynakların eleştirel analizi ve belirli hesapların bir hikâyeye dahil edilmesi); İkincisi, tarih yazımı, tarihsel yazının teorisini ve tarihini analiz eden bir kavramdır. Bu bölümde, terimi çoğunlukla ikinci anlamında kullanılıyor.

Tarihçiler- sadece tarih ve beyanları belirten analistlerin aksine- genellikle sadece olayların hikayesini anlatmaya değil aynı zamanda okuyucuya da bir şeylerin neden olduğu ile ilgili bir açıklama yapmaya çalışırlar. Bunu yaparken tarihçiler anlatışları

yorumlar ve önemlilik derecelerine göre sınıflandırır. Birçok tarihçi, tarihin teorik yansımalarıyla ilgilenmez; hikayelerini, sadece arşivlerde ya da başka yerlerde bulunan kaynaklara dayanarak anlatmak isterler. Bununla birlikte, tarihin nasıl yazılacağına ve kaynak bulma ve analiz etme sürecinin nasıl kuramsallaştırılacağına ilişkin düşünceler, mevcut bilgi birikimini sorgulayan bir akademik alan için çok önemli görünmektedir. Halkla ilişkiler alanındaki akademik alanın varlığına kıyasla, Amerika Birleşik Devletleri'nden gelen ortak PR tarih yazımlarını izlemeyen halkla ilişkiler tarihinin yansıtıcı bir şekilde yazılmasına yönelik çağrıda bulunma yeni değildir (Cutlip, 1994, 1995, Bernays, 1956; Grunig ve Hunt). 1984). 1995 yılında, Jacquie L'Etang böyle bir tarih yazımını savunur (L'Etang, 1995; L'Etang, 2014) ve 1997'de, Peter Szyszka (1997a) tarafından düzenlenen antoloji, PR tarihi üzerine birçok makale yayınlar (örneğin, Bentele, 1997; Fröhlich, 1997; Szyszka, 1997b). Bunlar halkla ilişkilerin tarihçesine yansıyan ilkler değil (Olasky, 1987; Pearson, 1990, 1992), fakat sistematik bir yeniden başlatma için yollar geliştirdiler. Ancak, iş arkadaşlarının bu aramayı takip etmesi biraz zaman aldı. Robert Brown, halkla ilişkilerin yükselişine ve simetri kavramının kökenlerine ilişkin ana akım dışı yansımalarıyla bunlardan biriydi (2003a, 2003b, 2006). Halkla ilişkiler tarihine yansıtılan bu yansıtıcı yaklaşımlardan esinlenerek, bugünkü yazarlar (Oliver Raaz ve kısmen de Peggy Hoy ile) halkla ilişkiler tarihçiliğinin karşılaştırılmasıyla ilgili bir dizi makalede, halkla ilişkiler tarihine teori odaklı bir yaklaşım ve karşılaştırmalı tarihsel araştırmalar için bir tartışmayı savunur. (Hoy, Raaz ve Wehmeier, 2007; Wehmeier, Raaz ve Hoy, 2009; Raaz ve Wehmeier, 2011a, 2011b). Yazarlar için tarihe böyle bir yaklaşımın ana argümanı daha fazla yansıtma ve açıklayıcı güç elde etmek. Bunu söyledikten sonra, teorileri ve karşılaştırmaları kullanarak geçmiş hakkında gerçeği bulmanın mümkün olacağına kendileri de ikna olmadılar. Bunun yerine, (tarihsel) gerçekliğin anlatı ve söylemsel inşası çizgisini izlediler. Diğerleri, bağlam, soyutlama ve halkla ilişkiler tarihinin yazımı hakkındaki bu düşünceleri devam ettirir ve derinleştirir. L'Etang (2008), PR tarihinin önyargılı olarak yazılmasını eleştirir. Çünkü odak noktası çoğunlukla Amerikan şirketlerine aittir. Yazarın varsayımlarını ve değerlerini yansıtan bir yaklaşımı seçmiştir. Böyle bir yaklaşım, sadece tarihi malzemeyi değil aynı zamanda tarih yazım sürecini de bağlamsallaştırmıştır. Lamme ve Russell (2010) bu tartışmayı izler. Halkla ilişkilerin doğrusal (çizgisel) ve ilerici bir konstrüksiyon

kavramının “ikna edici örgütsel iletişim stratejilerinin ve tekniklerinin geliştirilmesi ve kurumsallaşması için geniş ve uzun vadeli bir görüş” ile değiştirilmesi gerektiğini savunurlar (Lamme ve Russell, 2010: s. 281). Böylece halkla ilişkiler tarihinin analizini sanayileşmeden önceki zamana ve politik ve sosyokültürel alan gibi diğer bağlamlara açmışlardır. Vos (2011) için, bu tarihsel araştırmanın diğer bağlamlarına doğru kayması, aynı zamanda tarihsel açıklama mantığındaki bir değişim anlamında gelir. Halkla ilişkiler tarihlerini gözden geçirirken, Vos tarihsel açıklamanın işlevselist mantığı, kurumsal mantık ve kültürel mantık arasında ayrım yapar. Bu mantıkların farklı metodolojileri ve kuramsal bakış açılarını izlediğini savunuyor. Örneğin, kültürel mantıkçılardan gelen işlevselliği farklılaştırarak, halkla ilişkiler tekniklerinin stratejik ve enstrümanist bir gelişimini bir perspektiften tezahüre etmek mümkündür. Bazı PR tekniklerinin toplumlarda genel gelişmenin bir yan ürünü olarak görülebildiğini ya da sadece istenmeyen sonuçların bir sonucu olabileceğini gösteren bu tür araçların geliştirilmesini etkileyen koşulları açıklayabilir. Yakın zamanda Jordi Xifra, PR tarihçiliği üzerine bu yansıtıcı yaklaşımı daha da geliştiren iki makale yazar. David McKie (McKie ve Xifra, 2014) ile birlikte üç tarihçelik zorlukları tartışır: küresel ve sosyal çeşitlilik, ölçek, yöntem ve ekolojik kapsayıcılık soruları ve (halkla ilişkiler) tarihin ne için olduğu sorusu. David McKie, Maria-Rosa Collell ile birlikte, Annales Hareketi'nin fikirlerinden esinlenmiş olan Jacques Le Goff'dan esinlenen bir perspektif ortaya koyuyor. Xifra ve Collell, '... zihniyet ve longue durée' tarihine dayanarak ...' halkla ilişkilerin tarihine doğrusal olmayan bir yaklaşımın, zaman ölçeğini medeniyetin başlangıcına kadar genişletmesine yardımcı olacağını iddia ediyorlar (Xifra ve Collell, 2014: s. 715)- bu, PR ya da Proto-PR ve modern ya da profesyonel PR'nin sözde öncülleri arasındaki sınırlamayı ortadan kaldıracaktır. Yukarıdaki tüm açıklamalar, açıkçası, halkla ilişkiler tarihinin yeniden yazılmasına ya da en azından yeniden kavramsallaştırılmasına ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

1.4.1. Pozitivist Tarih Yazımı

1.4.1.1. Leopold von Ranke ve Tarihçilik

Tarihin akademik disiplini, bugün Almanya'nın Thuringia kentinde doğan bir Alman tarihçi olan Leopold von Ranke'nin (1795–1886) anlayışına dayanmaktadır. Onun zamanında Ranke, Hegel gibi filozofların etkilediği spekülâtif tarih yazımından memnun değildi. Ranke, bilimsel yöntemi tarih yazımına uygular: gerçek tarihsel geçmişi bulma konusunda inandığı bir kaynağın dışsal ve içsel güvenilirliğini eleştirel olarak inceleyerek gerçekliğin çarpıklıklarını ortadan kaldırmak anlamına gelen kaynakların eleştirel çalışmasına dayanarak, Ranke 'gerçekten ne olduğunu öğrenmek ister' (Mommsen, 1988; Vierhaus, 1977). Bunu yapmak için Ranke dört metodolojik kural izler. İlki, geçmiş ahlaki ifadelerle yargılamak yerine objektifliğe bağlı kalmakla karakterize eder. İkincisi örtülü olarak birinciye izler ve tarih hakkında teorik olmak yerine gerçekleri sunmayı yeğler, çünkü soyutlamalar ve kavramsallaştırmalar spekülâtif unsurları ortaya çıkarır. Ranke için, tarihî gerçekler, kaynakların objektif bir analizi ile bulunur; onun için gerçekler kavramlardan daha önemlidir. Ranke'nin tarihçinin belirli gerçeklik parçaları üzerinde çalıştığını iddia ettiği gibi üçüncü kural ise, amacın genel veya evrensel açıklamaları değil, analiz edilen olaylara yönelik açıklamaları bulmak olduğudur. Bunu söyleyerek, tarihsel süreçlerin bir bütünlüğünü amaçlayan tüm perspektifleri reddeder. Dördüncü kural siyasetin bir önceliğidir- ekonomi ya da kültür gibi toplumun diğer yönleri politik olarak dile getirilir. Her ne kadar Ranke, tanrının ruhuna ve tüm tarihsel gerçeklerin ardında gizli bir düzene inanmış olsa da (Gil, 2009), gerçeklerin sadece tarihsel amaç ve yöntem olarak sunulmasında da ısrar eder.

1.4.2. Postmodern ve Postyapısalcı Tarih Yazımı

Pozitivist tarih yazımında sunulan her yaklaşım da nesnel bir tarihsel hakikat bulma ve sunma fikrini paylaşıırken, tarihe postmodern yaklaşım böyle bir fikri reddeder. Postmodernizm, tarihçilikle ilgili olan (en azından) üç akımı vardır: anlatı (dilsel dönüş), söylem ve yapılandırmacılık.

1.4.2.1. Anlatısallık

Bugüne kadar “dilsel dönüş” (Rorty, 1967) akademik halkla ilişkiler alanını etkilemedi. Halkla ilişkiler, (stratejik) örgütsel iletişim süreçleri ile ilgilidir, ancak çoğu bilimci iletişimin önkoşullarına veya iletişimin sonuçlarına bakar. İlişkilerin iletişimsel yapısını inceleyen veya anlatı ve postmodern bir bakış açısı geliştirmeye çalışan nadir bir istisna vardır (Catellani, 2012) (Holtzhausen, 2012; Mickey 1997). İlişki kurmanın dilbilimsel görünümünden esinlenen tarihsel yansımalar tamamen eksiktir. Ancak 1920'lerde felsefe açan dilsel dönüş, dilin güdümlü inşasına bakan bir yaklaşım için, Hayden C. White'in (1973) Metahistory: On dokuzuncu Yüzyıl Avrupasında Tarihsel Hayal Gücünü yayınladığı zaman 1970'lerin başlarında tarih alanına ulaşır. Takibinde birçok dergi makalesi (örn. White, 1980) ve Söylemin Tropik Yazıları: Kültürel Eleştirilerde Yazılar (1978) ve Formun İçeriği: Anlatı Söylemi ve Tarihsel Temsili (1987) yayımlar. White, tarihin anlatı inşasına çok farklı bir bakış açısı kazandırır. White'a göre, tarihçiler doğaya göre açıklamalarını anlatı halinde sunmalıdırlar. Dahası, tarihçilerin ve olayların yazdıkları olayların kendi başlarına bir anlamı olmadığını ve gerçeğin bazı yorumlarına yol açan bağlam olduğunu iddia eder. White için tarih, bağlamlarda gerçekleri gömmek için anlatı biçimidir ve diğer bağlamlarda bağlamlanır. O zaman tarihçiyi, belirli zaman ve sosyalleşmeye bağlar, açıklamaları birbirine bağlar ve gerçeklerin akışına anlam katar. Bu perspektif, mümkün olduğu kadar, tarihsel gerçekliği, olayları, dönemleri, genel kalıpları ve yapıları (örneğin Golob, 1974; Mandelbaum, 1974, Struever, 1974) aracılığıyla tarihsel gerçekliğin izlenmesi ve açıklanmasında pozitivist ampirizmi takip eden çoğu tarihçi (ve tarih felsefecileri) için bir tehdit oluşturur. Postmodernizm, tüm muğlaklığı ve olumsuzluğu ile geleneksel tarihçiliğin kapısını çalar:

Bu anlatı, belirli ve zorunlu olarak sınırlı ve kısmi bir perspektiften empoze edilir. Tek bir ayrıcalıklı merkezden yaydığı varsayılan bir hikâye hakkında hiçbir şey söylenemez; dışarıdan bir Arşimed noktasını ya da bir anlatıcının “hiçbir yerden” görünüşte anlattığı bağımsız bir temele dayanma iddiası olamaz. Nesnelleştirilmek, duyarsızlaştırılmak, uzaklaşmak veya kişisel müdahalelerin ortaya çıkmasını engellemek için ne gibi girişimlerde bulunulursa bulunulsun,

tarih hakkındaki gerçeğin, tarihin, elde edilebildiği, ya da yeniden sunulabileceğini ümit etmek veya bunun anlamlı bir amaç olduğuna inanmak mümkün değildir (Southgate, 2009: s. 541).

Tarihi eserlerin analizinde, White, tarihin en az dört tropolojik-kurgusal sunuş biçimini tanımlar: metaforları kullanan romantik öykü, metonimi kullanan komedi, kapsamlamayı kullanan trajedi ve ironiyi kullanan hiciv. Gerçekleri sıraya sokan ve hesapların, mecaz düşüncesi olmadan var olmayacak bir dizi anlam içinde düzenlenmesini sağlayan bu kinayelerdir. White, tarihsel gerçeklerin gerçekliğini reddetmez, fakat gerçekliğin anlatı tutarlılığına sahip olmadığını savunur: Her tarih, daha sonra bir edebiyat parçasıdır. Bir hikâye anlatmak için geçmiş olayları kullanır. White için, ontolojik olarak bir gerçeklik vardır, fakat epistemik olarak gerçeklik sadece dil ile ifade edilebilir ve dil aracılığıyla yeni bir gerçeklik yaratılır (Goertz, 2001). Bu perspektifte anlatım sadece bir sunum tarzı değil, tarihsel gerçekliğin bir açıklamasıdır: Geçmiş hakkında gerçekçi bir söylem yapılamaz ama mecazi olarak yapılabilir (Danto, 2007; Rohbeck, 2008). Ankersmit (1983) bu yolu izledi ve iki tarihsel bilgi modu arasında ayırım yaptı: ilk moda “anlatı gerçekçiliği” olarak adlandırılır ve örneğin, yapılar ve genel kalıplar arayışlarıyla sosyoekonomik tarihçilik tarafından temsil edilen modernist tarih yazımına bağlanır. Bir resmi kullanmak, tarihçinin, tüm tarihsel materyali gözetleyen bir helikopterde oturan ve daha sonra tek bir açıklama temelinde geçmişi anlatırken bir yandan gözlemci ile karşılaştırılabileceğini söyleyebilir. İkinci mod, dilsel dönüşten ilham alır ve “anlatı idealizmi” olarak adlandırılır. Burada tarihçi, tarihi manzaraya gözden kaçırmak için bir helikoptere sahip değildir. Bunun yerine o, peyzajın bir parçası, eserlerin kirlerini kazarak ve tarihin parça ve kırıntılarını yorumlayarak inşa edilmesini sağlıyor. Bu yorum metnin arkasındaki gerçekliğe işaret etmez; metin, tarihsel gerçekliğin olası bir versiyonudur (Ankersmit, 1994). Sonuç olarak, Ankersmit tarihsel araştırmalarla temsil edilen tarihsel referansı görmektedir. Ankersmit'in araştırması için- örneğin, tek tarihsel açıklamaların araştırılması ve bulunması- bilgiye yol açarken, tarihsel anlatı (açıklamaları birleştirmek, bir bağlam içine katmak, yorumlamak) iç görüye yol açar. Anlatı gerçekçiliği ve anlatı idealizminin bu karışımı bir şekilde belirsizdir, çünkü Ankersmit tarihsel araştırmanın değer ve nesnel olarak nasıl yapılabileceğini gösterememektedir. Tarihin anlatı

yaklaşımının epistemik bedenindeki bu (ve diğer) tutarsızlıkların yanısıra, yaklaşım, hikâyeyi, gerçekte olduğu gibi keşfetmeye ve anlatmaya inanan tarihin monistik görüşünü deşifre eder. Bunun yerine, White'dan bir alıntı (1986: s. 486) kullanılarak en iyi ifade edilebilen tarihsel bir çoğulculuğa yol açar:

... fiili kanıtlara ya da ele alınan olayların gerçekliğine yönelik bir temyiz yönünde ne gibi hareketler yapılırsa yapılsın ... buradaki açıklama, 'bilimsel' olarak düşünülebilecek ölçütlere göre doğruluk veya tarafsızlık konusunda hiçbir değerlendirmeyi kabul etmemektedir. Elbette, bu, herhangi bir fenomenin bir anlatı (ya da hikâye) açıklamasının gerçek-değere sahip olmadığı anlamına gelmez; fakat bu, bir anlatı biçiminde yapılan tarihsel açıklamanın, edebi eleştirmenlerin genel olarak anlatıların yapılandırılması için farklı prensipleri oluşturdukları tespit edilen empatman (hikayelendirme) tarzları kadar çeşitli olabileceği anlamına gelir.

Sözde yeni Tarihçilik (Alman Tarihçiliğine bağlı bir kavram değil), kurgusal olmayan kaynaklara dayalı olarak edebiyatın (kurgusal öyküler), tarihsel öyküler (kurmaca öyküler) ile aynı (epistemolojik) statüye sahip olduğunu öne sürdüğü için daha da ileri gider. Bu araştırma dizisi, edebiyat bilimi ve sanat tarihinden kaynaklandığı için, tarihin anlatımsal yapılanmasıyla değil, anlatıda daha çok fazla kimliklerin inşası anlatımıyla ilgilenmektedir (Greenblatt, 1990; Veese, 1989). Bu nedenle, tarih yazımının söyleminde küçük bir rol oynar.

1.4.2.2. Söylem

Dilsel dönüşten fikirlerle uyumlu olarak, ancak onlardan çok fazla esinlenmeyen, Michel Foucault, tarihi söylemle günümüzün inşa edilmesinin yolunu açar. Foucault, söylemin metinden daha fazla olduğunu iddia eder ve anlatı ve dilsel metin-sınırlılık fikirlerinin ötesine geçtiğini savunur: her bir söylem güç ilişkileri tarafından şekillendirilir ve bu güç ilişkileri, metnin nasıl yazılabileceğini ve anlaşılabilirliğini tanımlar. Foucaultian terimlerinde söylem, metni ve metnin terimlerini temsil eder. İktidarın bu

terimleri ya da yönetimleri (söylenebilecek sorular ve nasıl söylenebileceği ile ilgili sorular) Foucault'un tarihsel çalışmasının merkezi nesnesidir. Dilsel dönüşten esinlenen birçok postmodernistin aksine Foucault, söylemi bağlamla ilişkilendirir. Foucault'un yazı yazma tarihi iki kısma ayrılabilir: İlk yazılar “Arkeoloji” (ana eser Foucault, 1972/1969) ve “Şecere(Genealogy)” olarak adlandırılan daha sonraki yazılar olarak özetlenebilir (ana eserler Foucault, 1977/1975, 1978/1976). 'Arkeoloji, yapısal düzeni, yapısal farklılıkları ve geçmişten günümüze işaret eden süreksizlikleri göstermek ister fakat ' Şecere bunun aksine 'iniş 've' ortaya çıkış 'göstermeye ve bu süreçlerin olumsuzluklarının şimdikiileri nasıl şekillendirmeye devam ettiğini araştırır (Garland, 2014: s. 369). Arkeoloji, Fransız Annales-Okuluna kısmen yakın olup, sosyal yaşam için etkili hale gelen söylemdeki yapıları ortaya çıkarmaya odaklanır. Annales-School ile uyumlu olarak Foucault, insanın sosyal yapısına ne kadar derinlemesine dokunduğunu göstermeye çalışır. Her ikisine göre, tek bir insan sosyal yapıyı değiştiremez; zamanında söylem terimleriyle doğar. Bununla birlikte, Foucault genellikle çok sayıda yapı / söylem ve zamansallıklarını ortaya çıkarmakla ilgilenen post-yapısalcı olarak karakterize edilir (Goertz, 2001; Baberowski, 2013). Marksist tarih yazımının özetlediği gibi, Foucault tarihin hiçbir yasaya veya açık ve tek bir yola uymadığını göstermeye çalıştı. Bunun yerine, nesnel bir şekilde ilerleme olarak nitelendirilebilecek bir şey olmaksızın farklı söylemlerle, farklı zamanlarda bir araya getirilir (Foucault, 1977/1975). Foucault, tarihin büyük bir resmini ortaya koyan bir “tarih totale” odaklanmaz (ve buna inanmaz), fakat söylem materyalinin gerilimlerine, fraksiyonlarına ve dönüşümlerine odaklanır. Söylem, Foucault'un mevcut bir olayın veya yapının kökenini ortaya çıkarmak istediği Şecere'yi keşfetmenin de itici bir gücüdür. Geçmişini günümüzle ilişkilendirmek için bir açıklamanın tarihini analiz eder.

Söylem çözümlemesini kullanarak Foucault sadece metin (işaretler) değil, aynı zamanda belirli uygulamaların ve kurumların zaman içinde söylem yoluyla ortaya çıkmasına neden olan maddi ve manevi terimlere de işaret eder. Söylemsel pratik, belirli bir sosyoekonomik, coğrafi ya da dilsel çağda iddiaların gerçekliğini tanımlayan, tarihsel kuralların, anonimin bir bütünüdür (Foucault, 1972/1969). Foucault, özgür bir söylem diye bir şey olmadığına inanmıştır. Her dönem ve her bir söylem, sosyal güç ilişkilerinde bir değişim riskini en aza indirmeye olanak tanıyan söylemsel mekanizmaları

yerleştirmekle ilgilenen güçlü kişiler tarafından yapılandırılır (Foucault, 1970/1966): 'Bu söylemsel uygulama sosyal uygulamaya dönüşür' (Goertz 2001: s. 77). Foucault'u, söylemin ötesinde var olan bir şeye atıfta bulunmasını amaçlayan olağan tarihsel pratiğe bağlayan söylem pratiği ve sosyal pratik arasındaki bu bağlantıdır. Foucault, süreklilik arz etmeyen, kırılğan, söylemsel ve değişken bir geçmiş sunarak mevcut ontolojiyle ilgilenir:

Foucault, bir çılgınlık, hastalık, suç ya da cinsiyet öyküsü yazmaz, ancak bir dizi bağlamda, anormalliklerin zihinsel hastalık çeşitleri olduğu için nasıl kabul gördüğünün bir tarihidir. Bu hastalık sadece bireysel bir anatominin işlev bozukluğudur, suçlu kişilik tiplerinin var olduğunu ve kilitlenmesi en iyisi olduğunu ya da her birimizin içinde yer alması gereken tehlikeli bir gerçek olarak cinsiyet olarak adlandırılan bir şey olduğunu varsaymalıyız. Birisi böyle şeylerin nasıl yapıldığını ifade etmek için felsefi soruna tarihsel bir cevap sunduğunu söyleyebilir.

1.4.2.3. Yapısalcılık

Hem anlatım hem de söylem, tarihi gerçeğin sunulması fikrinin saklanması imkânsız olduğunu açıkça göstermiştir. Her iki kavram da 1987'de Gebhard Rusch tarafından ayrıntılı olarak (ve karmaşıklık) dile getirilen, yapılandırmacı bir tarih perspektifinin yolunu açmaktadır. Rusch (1987), tarihin “oluşmasını”, deneyim dünyası, geçmişin nosyonları ve ideolojik ve normatif varsayımlar hakkındaki teorileri ve varsayımları içeren karmaşık bir süreç olarak tanımlar. Bu koşullar tarihçi tarafından inşa edilen öyküler sisteminde yapı taşlarıdır ve tarihçi tarafından analiz edilen geçmişe (en azından dolaylı olarak) yansıtılırlar. Gerçekler ve olaylar bir rol oynar, ancak basitçe bildirilemezler, inşa edilirler, tarihçinin bir mucidi olarak yine bir tarihçi tarafından hayat bulurlar. On yıl sonra, önde gelen yapısalcılardan biri olan sibernetik Heinz von Foerster (HvF), Albert Müller (AM) ve Karl H. Müller tarafından yapısalcılık ve tarih hakkında konuşmak için röportaj yapar. Röportajın sunum dizisi, bir nesnelliğe karşı yapısalcılığın genel şüpheciliğini mükemmel bir şekilde sunmaktadır (von Foerster, 1997: s. 129):

AM: Şöyle başlamak istiyorum. Nesnellik kavramına sıkı sıkıya bağlı olan sosyoloji tarihi son disiplindir. Tarihte nesnellik halen önemli bir rol oynamaktadır.**HvF:** İddianız ‘tarih objektifliğe dayanıyor’ değil mi? **AM:** Tarih, nesnellığe hala inanan akademik disiplinlerden biridir. **HvF:** Ne? Bu gerçekten doğru mu? **AM:** Evet. **HvF:** Bu zaman içinde mi gelişti yoksa tarihçiler buna hep inanıyorlar mıydı? **AM:** Modern tarih yazımında, nasıl olduğunu göstermek istediğini, gerçekte nasıl olduğunu söylerken nesnellığe olan ilgiyi tetikleyen Ranke idi..... Bu iyi bilinen yarım cümle büyük bir yanlışlık değil mi? **HvF:** Size bir hikâye anlatayım. Bir keresinde genç gazeteciler için bir okulda konuşmaya davet edildim. Bu okulda şöyle bir slogan vardı: 'Olduğu gibi söyle!' Konuşmamı yaptım ve dedim ki: 'Söylediğin gibi.' Ve bu yüzden ne söyleyeceğine dikkat etmelisin. Sahip olduğumuz tek şey, söylediğimiz şeydir. Nasıldı, sonsuza dek gitti. Tekrarlanabilir değil. Yeniden yapılandırılmaz. Gitti. Bir şeyin neye ve nasıl olduğuna inanmanın tek yolu bunu söylemektir. Söylediğin o dur, olduğu gibi söylediğin o değildir. İnsanlar nasıl olduğunu söyleyenleri dinlerse, insanların var olduğunu kadar tarihin birçok versiyonu da var olacaktır. Her bir açıklama dil filtresini, algı filtresini ve kültür filtresini geçmek zorundadır. Tüm bu filtreler bir insanın neye inandığını, ne bildiğini veya gördüklerini formüle eder.

Yapısalcı bir perspektiften, tarih, gerçeklerin bir araya gelmesi değil, sürekli olarak tartışılan bir alandır: tarihin bir bölümü anlatılır, sonra birisi bu bölümü eleştirir, aynı anlatının farklı bir bölümü anlatır ve böyle devam eder gider. Von Foerster'e göre, tarihin gerçekleri, kuşkular aracılığıyla sürekli olarak tartışılmaktadır. Şüphelerin dile getirilmesiyle farklı bir anlatı devreye giriyor ve Von Foerster'ın sözleriyle tarih, farklı ve farklı ve farklı olacak şekilde yuvarlanmaya başlıyor. Tarihin yapısalcı bir perspektifi, tarihin dinamiklerini ortaya koyan evrimsel bir bakış açısıdır ve evrim teorisini bir ilerleme teorisi gibi şekil görmek yanlış bir yorum olacaktır. Evrim aynı zamanda dillerin, lehçelerin, fikirlerin, hayvan türlerinin, bitkilerin vb. ölmesi anlamına da gelmektedir. Tarihin gerçekçi kavramlarından farklı olarak, zaman içinde tarihsel gerçeğe bir yaklaşım yoktur, fakat bazı bölümler zamanla yok olsa bile farklı bölümlerin bir arada bulunması ile yeni bölümler devreye girer.

1.4.3. Yeni Annalistik

Geleneksel tarih yazımında postmodern müdahaleler, tarihin açıklamadan çok yorumlamaya daha bağlı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Güçlü bilimsel anlamda açıklamalar, rakipler olmak ve keşfedilecek gerçekle savaşmak zorundadır. Aksine, yorumlar, en iyi izlenebilirlik ve argümanların tutarlılığı için rekabet eder, ancak geçmiş olayların nasıl çerçevelenebileceğine dair her zaman başka yorumların olacağı açıktır. White, aynı olayların çeşitli gerçek hikayelerde anlatılabileceğini savunuyor. Postmodern zihin için bu çeşitlilik kaçınılmazdır: yaygın olarak kabul edilen bir ana anlatı olmaksızın, hikayeleri “gerçeklik” olarak adlandırılan büyük bir oyunda bölümler halinde birbirine bağlayabilecek hiçbir şey yoktur. Yeni Annalistik'te - Umrise einer Theorie der Geschichte [Yeni Tarihi Olaylar - Tarih Teorisi Anahattı], Lucian Hölscher (2003), postmodern müdahalenin sadece tarihsel çoğulculuğu değil, aynı zamanda olayların yeniden canlandırmasını da getirdiğini belirtmiştir: rakip hikayelerden olaylar önem kazanmaktadır - öyküler gelir ve gider, zamansaldır (geçicidir) fakat olay kalır. Hölscher, fikirlerini altı boyutta açıklıyor. Şimdi bu boyutları halkla ilişkiler tarihinin boyutları ile el alalım.

1.4.3.1. Tarih ve Olaylar

Her (kurgusal olmayan) tarihsel olay, (potansiyel olarak) sonsuz ve olası çelişkili öyküler olmasa da birçok unsuru kapsar. Tarihin anlamı o zaman belirsizdir ve olgularda yazılı değildir, sadece geçici olarak doğrudur. ‘Gerçek geçmiş olaylar, sabit bir tarihsel anlam tanımına konu olamaz’ (Hölscher, 2003: s. 59). Hölscher, annalistik açıdan, tek bir olayla ilişkilendirilebilecek tarihsel anlamların çokluğunun, hikâye ve olay ilişkisinin tersine dönmesine yol açtığını savunuyor: olay, ona bağlı hikayeler ve anlamlar zamanla değişir ve kısmen de kaybolup gider.

PR tarihinde bir örnek, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki halkla ilişkilerin öncüsü olarak Edward Bernays'in rolüyle ilgili hikayedir. Açıkçası, hikâye diye bir şey yoktur, ancak rolüyle ilgili farklı ve çatışan hikayeler vardır. Cutlip ve Center ders kitabı (1957

ve sonraki baskılar) ve Grunig ve Hunt (1984) (alıntı analizi bunu ispatlayamıyor, ancak içerik güçlü bir şekilde belirtmektedir), ders kitabı gibi erken ve / veya yarı yazmalı yazılar açık bir şekilde (Hoy, Raaz ve Wehmeier, 2007) Bernays'ın halkla ilişkilerin temel amacı ve en iyi uygulaması olarak farklı kamu ve örgütlerin karşılıklı anlayışını ele alır. Grunig ve Hunt, Bernays'ı iki yönlü bir yaklaşımını (asimetrik ve simetrik) örnek olarak sunar. Birçok ders kitabı (ve böylece üniversitelerdeki eğitim) tarihsel perspektifi takip eder. Öte yandan, Bernays'ı kendi yazı ve kampanyalarına dayanan kitlesel manipülasyon fikirlerine bağlayan eleştirel sesler ortaya çıkar (Ewen, 1996; Tye, 1998). Bernays'ın yayınları (1923, 1928) örneğin Ellul ve Lippman'ın eserlerine dayanırken, elitist bir demokratik toplum anlayışı ile kitlelerin manipülasyonu arasındaki bağlantı belirginleşir. Daha sonra, The Consent Engineering (1947) gibi daha sonraki çalışmalarda bile, bu manipülatif çerçeve hala bulunabilir. Ancak, yakın zaman önce, bu eleştirel bakış açısına, Bernays'ın ikna etme amacının ve ikna metodunun, bir manipulatiften pro-sosyal iletişim uygulamasına doğru zaman içinde değiştiği iddiasıyla yeniden meydana okur (St John ve Lamme, 2011). Yazarlar, 1920'lerde Bernays'ın yazılarına dayanarak, sadece malları teşvik etmek için değil, toplumların ilerlemesine yardımcı olan bir pro-sosyal teknik olarak propaganda tekniğini kullandığını göstermeye çalışırlar:

Bernays, modern yaşamın karmaşıklığının kaçınılmaz olarak her bireyin refahını uyumlu ve gelişen bir ekonomik düzene bağladığından, işletmelerin “kendi toplumlarının ekonomik istikrarına” katkıda bulunmaya ve “genel olarak halkın mutluluğuna” katkıda bulunacağını savunur (Bernays, 1929, s. 147). Toplum ilerledi, çünkü yeni fikirlerin progenitörleri, sundukları özel çıkarların çeşitli grupların çıkarlarıyla nasıl örtüştüğünü görselleştirebiliyorlar.

(St John ve Lamme 2011: s. 231).

Ancak, Bernays'ın “evrimi” nin (St John ve Lamme, 2011: s. 224) 1920'lerin sonundaki yazılarına dayanan bu değerlendirmesi, Bernays'ın kendi kızı Ann ile yapılan bir röportajdaki gibi diğer kaynaklarla karşı karşıya kalabiliyor. 1920'lerden sonra, Amerika Birleşik Devletleri Başkanı olarak Demokrat Franklin D. Roosevelt seçilir. Amerikan ekonomisini istikrara kavuşturmak için büyük işletmeler tarafından aniden

başlatılan New Deal (Yeni Anlaşmayı) icat eder. 1936'daki Dünyalar Fuarı, büyük işletmelerin karşılık vermenin ve Amerikan yaşamını yönetmenin ve hayal etmenin ne kadar yetenekli olduğunu göstermeye çalıştığı anlardan biri olur. Bernays, bu fuara ve olayın itici gücünden biri olan General Motors'a danışmanlık yapıyordu. Ann Bernays (Curtis, 2002) babasının büyük işlerin savaşındaki rolünü şöyle tanımlamıştır:

Babam için World's Fair (Dünya Fuarı), statükoyu korumak için bir fırsattı-demokraside kapitalizm, kapitalizmde demokrasi. O bağlantı, o evlilik. ... Bunu insanları manipüle ederek yapar ...

Ann Bernays bu manipülasyonu “insanların en derin arzularına ya da en derin korkularına” ve “kendi amaçlarınız için kullanmak” üzere tanımlar.

Heinz von Foerster'ı tekrar söylemek gerekirse: Tarih yuvarlanır, tarih farklıdır, farklıdır ve farklıdır. Gerçekler (yayınlar, kampanyalar) kalıcıdır, ancak hikayeler farklıdır ve yok olabilir.

1.4.3.2. Boş Bir Kavram Olarak Tarihi Olay

Hölscher Yeni Annalist'in ilk özelliğini derinleştirmeye çalışır: Ona göre, tarihi olay gerçekliğin ve kurgunun bir melezidir. Tarihsel bağlamlara gömülmeden, hiçbir tarihsel anlam yazılmayabilir ve yazıt süreci, olaya kurgusal unsurların (hikâye anlatımı) uygulandığı tarihi bir yapı sürecidir. Ancak, olay, pek çok öykünün değişmez unsuru ve referans noktasıdır ve bu, öykülerin arkasında bir gerçeklik olduğunu gösteren tek unsurdur. O zaman olayın kendisi, farklı insanlar tarafından daha sonra farklı bir şekilde atfedildiği için boştur. Dahası, bir olayın anlamı, olayın çağdaş gözlemcilere olan anı ortaya çıkarır. Çağdaşlar daha sonra gelecekteki beklentileri olaya atfeder. Ancak gelecek nesiller, olaylara çağdaşlardan farklı anlamlar yükleyebilir. Örneğin, Fransız Devrimi'nin 1789'daki olayı, çağdaşlar içinde kurtuluş ve özgürlük beklentileri yaratırken, sadece birkaç yıl sonra tarihi deneyim de Jakoben terörün saltanatıyla dolar. Tarihi olayın bu boşluğu, tarihin metafizik bir anlayışının, tanrı planının ya da doğanın öngörülen yolunun

olmadığını gösterir. Bunun yerine geçmiş olayları kalıcı olarak gelecek eylemlerle ilişkilendirmek için adım adım ilerleyen insanlardı.

Yine Edward L. Bernays'ın profesyonel yaşamının bir örneği burada sunulabilir. 1929'da (Paskalya, 31 Mart Pazar) Bernays, "Özgürlük Meşalesi" yürüyüşü olan bir etkinlik yaratır: Kamuoyu önünde sigara tutan ve üfleyen genç kadınları örgütler ve gazetecileri de bu olayı haber yapacak şekilde etkinliğe davet eder. Bundan önce, Amerika Birleşik Devletleri'nde kadınlar için sigara içmek bir tabu idi. Bernays, bu tabuyu kırar ve o andan itibaren sigaraların kadınlara satılması önemli ölçüde artar. Amerikan Tütün Şirketi Edward Bernays'ın müşterisiydi. Bu olaya atfedilen anlam zamanla değişir. Hölscher'in açıkladığı gibi, olayın anlamı hemen çağdaş gözlemcilerle açılıyor. Gazeteler, bir grup kızın sigarayı "özgürlük" hareketi olarak içtiğini bildirir (Curtis, 2002). O zaman, çağdaşlar için olayın anlamı, gelecekte, halkın içinde kadınların sigara içmesi artık bir tabu değil, özgürlük eylemi olacağı beklentisidir. Bu anlam zaman içinde değişti mi? Hayır ve evet. Kısa bir süre önce St John ve Lamme (2011) bu hikâyeyi izler: Bernays'ın bir müşterinin isteğini yerine getirmek adına kadınlar için bağımsızlık ve özgürlük arzusu ile (kadınlara daha fazla sigara satması) ile ilgili olarak Bernays'ın propaganda yanlısı ideolojisinin örneklerinden biri olarak bu olayı karakterize ederler. Ancak, bu yorum birçok nedenden ötürü tartışmalıdır. Birincisi, yazarlar Bernays'ın 1965'te bir Biography of an Idea (Fikrin Biyografisi)'nde, olay gerçekleşikten 36 yıl sonra yazılan olayla ilgili görüşünü kullanırlar. Yansıtıcı tarihsel akıl yürütme, en azından güvenilir anıların nasıl olabileceğini sormak zorundadır. İkincisi, bir röportajda (Curtis, 2002), Amerikan Tütün Şirketi CEO'su Bernays'a, toplumda kadının sigara içmesine izin verilmemesi durumunda pazarın yarısını kaybedeceğini söyler ve Bernays'a bu konuda ne yapabileceğini sorar. Bernays, belli bir ücret karşılığında, önde gelen ABD'li psikanalistlerden A. A. Brill'den, bilinçsiz arzuları toplumda kadınların sigara içme fikriyle nasıl bağlayabileceğini anlatmasını ister. Bunu akılda tutarak, tarihsel bir yorumlama, bir ideolojinin (kadınları özgürleştirme) bir şirketin ihtiyaçlarını karşılamak için basitçe kullanıldığını iddia edilebilir. Yine de olayın sosyal etkileri vardı, ancak bu sadece kârları artırma niyetinin bir yan etkisidir. Ewen (1996) gibi diğer PR tarihçileri, gösterinin manipülatif ve büyük

iş odaklı karakterini vurgulamışlardır. Etkinliğin kendisi boş: İlk önce onu dolduran çağdaş gözlemcidir ve daha sonra (benzer veya farklı şekilde) onu dolduran tarihtir.

1.4.3.3. Tarih Anlayışlarının Değişimi

İlk iki boyuta göre Hölscher tarihi bir değişim modeli geliştirir. Tarihi değişimin geleneksel kavramları nesnelerin değişmesine odaklanırken, Yeni Annalist zaman içerisinde bir olaya atfedilen farklı anlamları yansıtan tarih anlayışlarının değişimlerine bakmaktadır. Bu, o zaman devreye giren kategorilerdir: örneğin demokratikleşme, pek çok çağdaş tarafından Avrupa demokratik gelişiminin ilk aşamalarında çürüme olarak görülür, oysaki Avrupalıların çoğunun gözünde bugün alınan siyasal bir kavramdır. Tarihinin Yeni Annalisteki rolü iki yönlüdür: birincisi, o tarihî parçaları ve kırıntıları toplayan bir zaman yolcusudur. İkincisi, tarihçi, günümüzde geçen kavramları izleyen, ancak ilerlemeci bir gelişme anlamında değil, bir dizi çarpışma olarak yorumlayan günümüzün uzaklığından geriye bakan bir çağdaştır. Hölscher'e göre, tarihsel olayların değişen algıları, karşılıklı değişimlere ve karşılıklı bağımlılıklarına bakılarak analiz edilmelidir. Açıkça Foucault'un Arkeolojisinden ilham alan Hölscher, tarihi olayları aynı gerçekler / olaylar üzerinde yer alan farklı katmanlar olarak tanımlar. Farklı zamanlarda bir olayın ve anlamının zenginliği, tüm öykülerin temel aldığı maddi öze doğru uzanan boylamasına bir analiz yoluyla görülebilir. Geleneksel tarihçilik, zaman içinde yapılan tarihsel araştırmaların, gerçeğe daha yakınlaşmaya çalıştığını ileri sürerken, Yeni Annalist, olayın tarihselliği ışığında olayları görmek için farklı zamanlarda farklı evrimleşen anlamların birbiriyle ilişkili olduğunu söylemektedir. Halkla ilişkiler iletişiminin bir örneği, tek yönlü iletişimin bir aşamasında ortaya çıkan halkla ilişkiler yenilikçi bir gelişimin kavramı olabilir. Bu, güvenilir bir anlayış değildi ve karşılıklı anlayışın ve iletişimsel simetrisinin bir aşamasında sona erer. Bu tarihsel anlayış, Bernays'ın eserlerine ve erken ve / veya etkili ders kitaplarına kadar uzanabilir (Cutlip ve Center, 1957'den itibaren; Grunig ve Hunt, 1984). Birçok akademik öğretmen için bugün bu anlayış, ders kitaplarının genel bir değerlendirmesi olarak verildiği için kabul edilir (Hoy, Raaz ve Wehmeier, 2007). Bununla birlikte ders kitabı-bilgisi bir yana, bu tarihsel anlayışa itiraz edilir (örn. L'Etang ve Pieczka, 1996; Brown, 2003a, b, 2006). Çoğu yazar,

karşılıklı anlayış ve simetri fikrinin, örgütlerin (örgütler ve halklar arasındaki etkileşimi değil) karşılıklı anlayışın nasıl başarılabileceğini tanımlayan hegemonik bir kavram tarafından zayıflatıldığını eleştirir. Halkla ilişkilerde sözde mükemmeliyet teorisinde karşılıklı anlayışın kullanılmasına bakılarak (Grunig, Grunig ve Dozier, 2002), bu eleştiri anlaşılabilir. Yazarlar, örgütün yüksek dereceli üyelerine, kuruluşlarının kamuoyu ile iki yönlü iletişim kurup kurmadıklarını sorarak karşılıklı anlayışı işler hale getirirler. Örgütün iletişimsel eylemine karar veren kamunun bakış açısı alakasız gibi görünüyor. Simetri kavramının kendisi kusurluysa, zamanla halkla ilişkilerin ilerici bir gelişim anlayışı tutamaz. Halkla ilişkilerin ilerici evriminin tarihsel modeli o zaman halkla ilişkiler arkeolojisinde sadece bir katmandır ve ilerici bir gelişme fikrine karşı daha kuşkulu olan halkla ilişkiler gelişiminin diğer kavramları başka bir katmanı temsil eder. PR tarihçesine, altta yatan olayları yeniden incelerken bu değişen kavramların farkında olmak önemlidir.

1.4.3.4. Tarihçinin Tarihsel Bakış Açısı

Zaman içinde tek bir olayla ilgili anlam değişikliği olasılığına saygı duyan Yeni Annalist, çağdaş tarihi anlatıların geçmişteki tarihsel anlatılar üzerindeki ortak üstünlüğünü reddeder. Özellikle, tarihsel deneyimlere, modellere ve teorilere (çoğunlukla sosyolojiden türeyen) odaklanan Historische Sozialwissenschaft (Tarihsel Sosyal Bilimler), tarihi olayları mevcut açıklayıcı programların mercekleri aracılığıyla ele alan bir tarih yazımına işaret eder. Böylece bilimsel geçerlilik ve sosyal güncellik sağlanacak ve geçmişte yapılan yorumlar daha aşağıdan işaretlenecektir. Buna karşılık, Yeni Annalist'in tarih yazımı, tarihsel açıklamanın ilerlemesini yargılamaz, fakat geçmişin tarih anlayışlarının geçerliliğini ve tarihçesini ve onlara inanan diğer tarihçiler üzerindeki etkisini açıklamak ister.

1.4.3.5. Tarihi Mekânın Derin Yapıları

Hölscher, zaman ve mekânda süreklilik veya kopmaların inşasına bakmanın önemli olduğunu savunuyor. Avrupalı tarihçilerin, 17. ve 19. yüzyıllar arasındaki burjuva devrimlerinin insanlık tarihindeki en önemli çıkış açan eşik olduğunu ilan etmekle

ilgilendiklerini iddia ediyor. Böylece tarihsel zaman ve mekânı bir bölgeye ve sadece birkaç yüzyıla kısaltıyorlar. Orta Çağ gibi çığır açan olaylar burjuva devrimlerine bağlı olarak görülmediler fakat tuhaf, yabancı ya da farklı olarak ifade ediliyor. Süreksizlik ve kopukluğa bakış, tarihçilerin yaşadığı modern toplum için demokratik gelişimin anlamı ile haklı çıkarılıyor. Aynı ayrılma, diğer dünya bölgelerine (Afrika, Asya), hatta kolonilere (kendi kültürünü ve toplumu tasvir etmek için) ve toplumsal cinsiyet (tarihteki kadınlar) ve ırk sorunlarına uygulanıyor. Örneğin klasik periyodizasyonun yararı, periyodizasyon yoluyla tarihe farklı bir bakış açısının mümkün olmasıdır. Yeni tarihsel dönemi veya evreyi temsil edecek nitelikte olan yeni gelişmelerin isimlendirilmesinin gerekli olduğu ölçüde mümkün olmasıdır. Bununla birlikte, dezavantaj, süreklilikleri sistematik olarak azaltarak, çağlar arasındaki bağlantıları kaybetme riskidir.

Halkla ilişkilerin tarih yazımında, zaman ve mekân konularını tartışmak için farklı kaldıraç noktaları buluyoruz. Birinci konu, PR tarihçiliğinde dönemselleştirme ve model kurma meselesidir. Örneğin, L'Etang (2014), Bentele'nin modellerin işlevsel açıklama mantığını takip etmeleri ve dolayısıyla tarihte doğrusallığı ve ilerlemeyi vurgulama eğilimi göstermesinden dolayı modele dayalı halkla ilişkilere dair bir tarih yazımına (Vos, 2011'den sonra) ilişkin Bentele'nin çağrısını eleştirmektedir. Ancak Hoy, Raaz ve Wehmeier'in (2007) (Tarihsel Sozialwissenschaft'a atıfta bulunarak), modele dayalı tarih yazımının, özellikle bir aşamayı ya da bir dönemi diğerinden ayırmak için yeni gelişmelerin ortaya çıkışını ve bozulmalara bakıldığını vurgular. Doğrusallık, yansıtıcı model tabanlı bir teorinin odağı değildir. Bentele'nin halkla ilişkiler tarihinin evrimci modeli de otomatik olarak ilerlemeci bir halkla ilişkiler anlayışıyla ilişkilendirilemez, çünkü evrim teorisi (biyoloji ve sosyolojide) kendi içinde ilerlemeci bir yaklaşım değildir, Brown (2003) ve Giesen ve Schmid (1975) sosyolojiyi farklılaşma, ilerleme ve gerileme olarak görünen bir yaklaşım disiplini olarak tartışmaktadır. Evrim teorisinin merkezi varsayımlarından biri de 'uyumun da başarısız olabilecek bir seçim mekanizması olarak inşa edilmesi gerektiğidir. [Evrimsel teori] her bir yapısal değişim biçimini açıklar (Giesen ve Schmid, 1975: s. 74). L'Etang'ın argümanını tersine çevirdiğimizde ve modele dayalı tarih yazımının, içsel yansıma ve soyutlama eğilimi nedeniyle istenen bir yaklaşım olmasına rağmen, zaman ve mekânın muhtemel süreklilik ve önemsizlik yönlerini gözden

kaçırır. Bu nasıl oluyor? Mevcut PR tarih yazımı, halkla ilişkilerin bildiğimiz bir uygulama olarak 19. yüzyılın ortalarında ortaya çıktığını savunmaktadır (Bentele, 1997, Watson, 2014, Grunig ve Hunt, 1984). Sanayileşme, demokratikleşme, kentleşme ve kitle iletişimciliği ile modern örgütlerin gelişmesi süreçleri halkla ilişkilerin gelişmesine izin veren koşullardır. “Modern” halkla ilişkilere benzeyen daha önceki iletişim süreçlerine “aktiviteler gibi halkla ilişkiler” (Bentele) veya bu araştırma geleneğinde “Proto-PR” (Watson) olarak adlandırılıyordu. Böylece, PR tarihçiler tarihsel zamanın (halkla ilişkiler) boyutunu bir buçuk asıra indiriyorlar. Watson'un Proto-PR ile halkla ilişkiler arasındaki çizgiyi çizmek için kullandığı argüman, iletişimcinin stratejik niyetidir:

Sümer duvar görselleri, Yunan retorikleri, Roma imparatorları, erken azizler, haçlı seferleri gibi çok sayıda örnek verilmiştir. Bu örnekler halkla ilişkiler değildir, çünkü bunlar orta çağda stratejik olarak planlanmış bir etkinlik olarak görülmemiştir ve ... şu anda uygulanan dil ve birikmiş en iyi uygulama çerçevesini kullanmamıştır. Bunlar PR benzeriydi ama PR değillerdi.

(Watson, 2014: s. 875)

Diğer yandan, Watson, PR'nin çerçevelemeyi ve en iyi uygulamaları stratejik bir şekilde kullanmak anlamına geldiğini söyleyerek PR uygulamasının çağdaş bir tanımını incelemektedir. Öte yandan Watson (2008), bu uygulamaların orta çağda stratejik olarak planlanmadığını, yani bu iletişim uygulamasının anlamını çağdaş gözlemciler ışığında incelediği anlamına geldiğini ileri sürmektedir. Watson ve Bentele (Grunig ve Hunt gibi diğerlerine paralel olarak) halkla ilişkilerin gelişimindeki süreklilikleri görseller de bugünkü modern PR'nin imajını keskinleştirmek için 19. yüzyılın ortasından öncesinde ve sonrasında benzer uygulamalar arasında bir ayırım yapmışlar. Brown (2003), Croft, Hartland ve Skinner (2008), Lamme ve Russell (2010) ve Xifra ve Collell (2014) gibi diğerleri, örgütsel iletişim pratiklerini değil, daha geniş sosyokültürel bağlamlarda iletişim aradıklarından farklı olarak konuyu tartışmaktadırlar. İkna edici iletişimi sosyokültürel ve / veya politik bir bağlamda benimseyerek, halkla ilişkilerin orta çağda ve farklı toplumsal ortamlarda uygulandığını iddia edebilirler. Halkla ilişkiler tarihçileri için zaman ve

mekânı genişletiyorlar ve sürekliliğin aynı zamanda doğrusallık ya da ilerlemeyi ifade ettiğini iddia etmeden süreklilikleri vurgulamaktadırlar.

Halkla ilişkiler tarihi sabit, statik birimler değildir. Toplumsal hareketlere ve aktivizmle bağlantılı, kültürel dinamiklere ve bir dizi kamu iletişimine gömülü, toplumsal değişim ve dönüşüm üzerine odaklanan akışkan (değişken) yorumlardır. Halkla ilişkilerin tarih içinde kavranması ve halkla ilişkilerin akış, değişim ve egemenlik konumlarının dinamik enerjilerinin harmanlanma süreçleri olarak tarih-tarihçesini kavramak, halkla ilişkiler tarihçisi, kamuoyu içinde ve dışında yeni yorumlara açık anlamlar üreten metinler yaratan söylemsel bir ajandır. Tarihler, kuşaklar boyunca (halkla ilişkiler pratisyenleri ve aktivistlerin kimlikleri de dahil olmak üzere) bireysel ve grup kimliklerine katkıda bulunurlar ve bu nedenle örgütlü iletişim için önemli düşünceler vardır ve aslında eylemin kökeninde de olabilirler. Tarihçi, uygulayıcıların tarihsel ve toplumsal rollerini ve ilişkilerini yansıtmalarına ve bu tarihler tarafından bilgilendirilmiş eylemler gerçekleştirmelerine yardımcı olabilecek bilgi alışverişi anlamında halkla ilişkiler bilimi ve pratiği alanında süregelen tartışmaların yürütülmesinde önemli bir rol oynar. Sosyolojik bir eğim olan halkla ilişkiler tarihi, örgütlü iletişim ihtiyacını tetikleyen çatışmalara ve bu tartışmaya katkıda bulunan çeşitli değişim ajanlarına katkıda bulunur. Tarihselliği, toplumdaki tarihi, toplumsal değişim ve kültürel örüntüler üzerinde bir mücadele alanı olarak kavramsallaştırır (Touraine, 1985 alıntı Arnason, 1986: s. 140) ve bu türden mücadeleler, retorik ve ikna etmeyi gerektirir.

Geçmişteki toplumsal hizalamaların, toplumsal hareketlerin ve aktivizmin tarihsel anlayışları ve yansımaları, geçmiş ve şimdiki halkla ilişkiler uygulamalarının devam eden ve eleştirel yorumlarını bildirebilir. Bu uygulamalar, bazen ideolojik nedenlerden dolayı halkla ilişkiler olarak tanımlanamayan faaliyetleri içermektedir. Halkla ilişkilerin propaganda ve ikna, aktivizm ve toplumsal hareketlere bağlanan bir süreklilik üzerine yerleştirilmesi, onu toplumsal çatışma ve değişimin retorik ve politik bağlamlarıyla bağlantılı bir dizi bağlantılı faaliyet ve terimden biri olarak konumlandırır. Bu sebeple halkla ilişkiler tarihi felsefi, politik ve sosyal kuramcılarının yelpazesi geniş çaplı bir şekilde değerlendirilebilir. Halkla ilişkiler tarihçileri, halkla ilişkiler hakkında tarihsel anlamların

hem geçmiş hem de şimdiki toplumsal değişim bağlamında nasıl iletildiğini ve tartışıldığını ve bu anlayışların devam eden ve gelecekteki değişimi nasıl bildirdiğini anlamada merkezi bir konumdadır. Burada tanıtılan akışkan metaforlar, Bentele'nin (2010) arkeolojik ve sedimanter önermelerine bir alternatif sunmakta ve tartışmayı ve toplumsal hayal gücünün daha derinlemesine anlaşılmasını kolaylaştıracak refleksif geçmişlere ve tarihsel yapılara izin vermektedir (Taylor, 2003).

Bu bölümde ayrıca halkla ilişkilerin ayrı bir öykü değil, daha geniş toplumsal değişim ve hareketlerin bir parçası olarak yeniden konumlandırılması tartışılmıştır. Halkla ilişkilerin bu şekilde anlaşılması, ortaya çıkışını toplumsal hareketlerin profesyonelleştirilmesinin bir parçası olarak yorumlamaktadır- bu, aktivizm literatüründe zaten eleştirilmiş bir olgudur çünkü profesyonelleşme ile ilgili kurumsallaşma, orta sınıf aktivistlerinin orantısız olarak işe alınması ve korkusuyla zaten bellidir. Sosyal hareket bürokratları, kendi örgütlerini ve kariyerlerini kendi seçmenlerinin refahından daha çok yönlendirmekle daha çok ilgilenirler (Tilly ve Wood, 2013: s. 157). Bu tür kötümserlik, halkla ilişkilerin toplumdaki rolüne ve ahlakı ve demokratik uygulamaya katkısı ile ilgili iddialara ilişkin tartışmaları devam etmektedir. Aynı zamanda, halkla ilişkiler çalışmaları ve mekânlar olarak sayılanların devam eden yorumlarıyla ilgili olarak tarihsel metinlerin inşası ve yorumlanması konusundaki tartışmaların devam etmesi gerektiğinin altını çizmektedir. İletişim pratisyenlerinin toplumsal değişimdeki tarihsel rolleri ve tarihin toplumdaki rolü ve toplumsal dönüşüm ile ilgili olarak kendi kendini anlama süreçlerine katılımı, halkla ilişkiler ve aktivizm ile bunların toplumsal ve örgütsel yerler arasındaki ilişkilerin daha az iki yönlü bir şekilde anlaşılmasına katkıda bulunabilir.

1.5. 19. YÜZYIL SONLARI VE 20. YÜZYIL BAŞLARI HALKLA İLİŞKİLERİN GELİŞİMİ

Yayılmacılık, çeşitlilik, sosyo-ekonomik düzeyde serpiştirme ve ayrıca istikrarsızlık, anlaşmazlıklar veya çatışma durumları ile karakterize edilen sürekli değişen bir dünyada, imaj yönetimi ve farklı organizasyon faaliyetlerinin başarısı ile ilgili bir yöntem ve teknikler kompleksi kendini dayatmaktadır. Böyle bir yaklaşım, sürekli bireyselleşme, kişinin kendini toplum ölçeğinde mümkün olduğu kadar yükseğe

yerleştirme ihtiyacıyla sürdürülür. Kuruluşun iletişim kurduğu kuruluşlara anlayış, sempati ve destek sağlamaya yönelik sürekli ve sistematik araştırma ve geliştirmeye dayalı yönetim rollerinden birinin varlığını dikkate almaktayız. Bu nedenle, genel Halkla İlişkiler (PR) kavramına atıfta bulunmaktayız. 1802'de Thomas Jefferson (Amerika Birleşik Devletleri'nin eski başkanı), Amerikan Kongresi'ne hitap ederken “halkla ilişkiler” kavramını ortaya attı. Ancak kurucu babası, 1906'da New York'ta ilk “Uluslararası Halkla İlişkiler Kabinesi”ni kuran Ivy Lee olarak kabul edilir. Genel çıkar bilgilerinin alınması ve iletilmesi nesnel bir gereklilik haline geldiğinden, endüstriyel ve ekonomik kuruluşlar, hayır kurumları, hastaneler, araştırma merkezleri, üniversiteler vb. aynı zamanda, iş ve devlet faaliyetleri için Amerikalı bir danışman olan Edward L. Bernays (1891-1995), Halkla İlişkilerin bir meslek olarak yükselişini teşvik eden “PR danışmanlığı” kavramını ortaya atan kişidir. II. Dünya Savaşı ve onu takip eden dönem, müşterilerini çekmek ve elinde tutmak isteyen çok sayıda iş adamını bir araya getirerek genel ilgi alanı olarak görüldüğü için PR'ın gelişmesine yardımcı oldu. Örneğin, PR aracılığıyla yetkililer, ABD'nin Almanya ve müttefikleri Japonya ve İtalya ile savaşa girme kararının haklılığına halkı ikna etti. PR, 1945'ten sonra, küresel ticaretin genişlemesinden bu yana yalnızca Amerika Birleşik Devletleri'nde değil, aynı zamanda Avrupa'da da (Fransa, Hollanda, Belçika, Birleşik Krallık, Norveç, İtalya, İsveç, Finlandiya, Almanya vb.) sürekli büyüdü ve çatışma çözme ihtiyacı onları geniş alanlarda gerekli kıldı. Büyük endüstriyel birimler ve tüccarlar, toplumsal gelişmenin baskısı ve kamusal bilgi çeşitlendirmesi ihtiyacı altında “PR bilgi ve iletişim departmanları” geliştirdiler. Bu nedenle, son on yıllarda PR'ın modern dünya, teknolojik ve bilimsel genişleme, her zamankinden daha karmaşık bir toplumun yüksek karşılıklı bağımlılığı için gerekli hale geldiği, kuruluşların karşı karşıya kalması gereken büyük sosyal, ekonomik ve politik dönüşümlere neden olduğu söylenebilir.

1.5.1. Şimdiki Zamanın Koordinatları

Halkla ilişkilerin teorik birikim ve pratik deneyime dayalı temel ilkeleri, bilinçli, planlı ve sürekli bir çabayla sentezlenmiştir. Halkla ilişkilerin kasıtlı karakteri hem finansal hem de insani sınırlı kaynaklara dayalı olarak hedefinin güvenini kazanmak, bilgi

iletmek ve bu hedeften olumlu bir yanıt almak için etkilemeye çalışmaktır. İlkeye oybirliğiyle uyumu dayatma, kişi veya kuruluş olsun, başarılarını olduğu gibi herhangi bir abartı veya dikkatsizlik olmadan sunmaktır. Bir örgüt içinde, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki her iki yönlü iletişim, halkla ilişkiler araştırmalarının önemli bir bölümünü oluşturur. Bu tür bir iletişim, iş taleplerinin daha iyi anlaşılmasına ve yürütülmesine ve ayrıca personelin taleplerinin yerine getirilmesine yardımcı olur. İster özel ister kamusal alanda olsun, PR sadece kurumun iyiliğine değil, aynı zamanda genel halkın çıkarına da katkıda bulunur. Başka bir deyişle, kuruluşun çıkarları, halkının sorunları ve istekleri ile uyumlu olabilir. Kuruluşun teklifine, çalışanlarının kalitesine olan güven, sonunda kuruluşun eylemlerine yönelik destek ve sempatiye dönüşecek ve bu eylemlerin kara dönüşen bir hedefi olduğunda, gerekli finansal sermayeye erişimi kolaylaştırmaya dönüşecektir. Bazen belirli kuruluşlar kriz durumlarına dahil olurlar, çünkü kendilerini başlarına gelenlere tepki vermekle sınırlarlar ve amaçları ne olursa olsun faaliyet alanlarının ve sahip oldukları güvenin çok önemli olduğunun farkında değildirler. Çağdaş dünyanın ana rakipleri, PR kullanarak, davranışlarının özel bir sosyal önemi olan yönlerini hem kamu çıkarları hem de kendi çıkarları için daha iyi hale getirebileceklerini veya değiştirebileceklerini anladılar: halkla kalıcı temas doğrudan temas veya posta yoluyla, kitle iletişim araçlarıyla iletişim, topluluğun endişelerine, olaylara, para toplama faaliyetlerine veya lobi faaliyetlerine aktif katılım (farklı baskı ve ikna araçlarıyla hükümet kararlarını etkileme amacı taşıyan belirli eylemler). Özellikle sivil toplum kuruluşları, halkın giderek artan bir yüzdesinin zaten klasik olan reklamlardan daha fazla bilgi isteme durumuyla karşı karşıya kalabilir. İnsanlara bir ürünün, bir görüntünün veya bir fikrin satılması yerine açıklanması gerekir. Bu tür bir halkın güveni, PR tekniklerinin ve araçlarının sürekli kullanımıyla sürdürülen uzun vadeli eylemlerle kazanılır. Bundan bağımsız olarak, çoğu spesifik eylem, PR'ın tüm yaptığıının mesaj iletmek olduğu izlenimini bırakır. Aslında, halktan gelen geri bildirimler de bir o kadar önemli. Bunun genel amacı, kuruluşun iletişim kurma girişiminin verimliliğini ölçmektir. Bu mesajların olumlu bir sonucu olup olmadığı, varsa bunun nasıl sürdürülebileceği veya değilse durumu iyileştirmek için neler yapılabileceği ölçülebilir. Modern iletişim teknolojileri, bir mesajı ifade etmenin birden fazla yolunu mümkün kılar, toplumun farklı düzeyleri arasında etkileşimli bağlantılar kurarak PR'ı mümkün kılan destekler ve yollar sağlar. Bu

açından bakıldığında, modern bir toplum PR olmadan işleyemez. Kuruluşların sürekli gelişiminin (hatta hayatta kalmalarının) tamamen halkla ilişkiler uzmanlarının kamusal imajlarını yönetme becerilerine bağlı olduğu düşünülmektedir.

1.6. HALKLA İLİŞKİLER YOLUYLA İLETİŞİM VE YÖNETİM

PR, yöneticilerin tutum ve davranışların farkında olmalarına ve ayrıca doğru kararlar almalarına yardımcı olur. Halkla ilişkiler ise örgütün kendine özgü karakteri, çalışanların kalitesi, örgütün sunduğu hizmetler ve amaçları hakkında kamuoyunu bilgilendirir. Bu nedenle, bu iki yönlü iletişimi gerçekleştirmek için halkla ilişkiler, aşağıdakilere atıfta bulunan belirli ilkelerin oluşturulması ve korunması yoluyla kuruluşun bir bütün olarak kamuoyu algısının sigortalanmasına dayanmaktadır:

- kuruluşun markası ve logoları;
- müşterilere ve/veya sözleşme ortaklarına hizmet verme ciddiyeti ve istekliliği;
- farklı etkinliklere dahil olma;
- sözleşmeler veya ortaklıklar yoluyla üstlenilen yükümlülöklere uyum;
- yayınlanan belgelerin kalitesi (yapısal ve görüntöleme);
- kuruluş temsilcilerinin halka karşı davranışları;
- yönetici birimler ile icracı birimler arasındaki iletişim sürecinin sürekliliği;
- farklı kuruluşlarla (ulusal ve gerekirse uluslararası) ve ayrıca kitle iletişim araçlarıyla (yerel, bölgesel, ulusal ve hatta uluslararası) kalıcı, olumlu temas güvencesi;
- organizasyonun yararına olan farklı lobi faaliyetleri.

Daha önce de gösterildiği gibi, kilit unsur, görsel bir bakış açısıyla PR'ın özünü temsil eden ve belirli araç ve yöntemlerle kuruluşun kimliğinin empoze edildiği "güven"dir. Ortağın bakış açısından kimlik, kuruluşun personeline, ürünlerine ve hizmetlerine karşı takdir uyandıracaktır. Halkla İlişkiler, herhangi bir faaliyeti yönetmenin bir parçası olarak, halkın tepkisini analiz eder ve halkın güvenini kazanmak için iletişim araçları oluşturur. Halkla ilişkiler, satış karlarını artırmada, bir kuruluşun kötü şöhretini oluşturmada ve kuruluşun uzun vadeli meşguliyetlerinin olumlu etkisini vurgulamada önemli bir role sahip olacaktır.

Aslında her tür organizasyon, ana hedefi kâr elde etmek olsun ya da olmasın, sonunda geleceğini etkileyecek belirli insan gruplarıyla iletişim kurma ihtiyacı duyar. PR farklı alanlarda kullanılır ve istenmeyen durumlara direnme kapasitesinin geliştirilmesine yardımcı olur. Halkla ilişkiler süreci güzel ahlaki değerlere dayalı olursa ve doğru bir biçimde yürütülürse, kamu güvensizliğinin önlenmesine ve hatta bu güvenin pekiştirilmesine katkıda bulunabilir. İletişim ve çağdaş yönetim açısından büyük önem taşıyan bu faaliyete gösterilen özel ilgi siyaset, sanayi, turizm, sigortacılık, eğitim, sağlık vb. Piyasa ve potansiyel müşteriler hakkında kapsamlı bilgi sahibi olmayı ve onların güvenini kazanmayı gerektiren sürekli artan rekabet ortamında çoğu kuruluş, bir mal veya hizmeti tanıtmının geleneksel bir biçimi olarak reklamcılığın artık tek yol olarak kabul edilemeyeceğini kabul etmektedir. Ek olarak, uluslararası ilişkiler alanında PR, genişleyen organizasyon ile dış pazarlarda bulunan çıkar grupları arasında ortaya çıkabilecek çatışmalardan kaçınma veya kontrol etme araçlarına sahiptir. Bu tür çatışmalar, özellikle yabancı şirketin yerli bir firma satın alması veya fabrika yatırımı yapması gibi durumlarda, yerel kamuoyu ile karşı karşıya gelebileceği anlarda yaşanmaktadır. Diğer ülkelerdeki yabancı yatırımların olumlu rolü iyi bilinmesine rağmen, kuruluşun halkla ilişkiler departmanı, şirketin yerel halk ve ilgi grupları nezdinde “iyi bir vatandaş” imajını geliştirmeye çalışmalıdır. Ayrıca, yeni teknolojiler uygulanarak üretilen ürünlerin hedefi, kalite, güvenilirlik ve dayanıklılık konusunda çok yüksek standartlara sahip olabilen, her zamankinden daha bilinçli müşterilerdir. Bir yanıt olarak, üreticiler ve tüccarlar, PR, kalıcı sergiler ve gösteriler, çevrimiçi satışlar vb. demokrasinin diktatörlükten üstün olması ve dolayısıyla, özellikle yakın zamanda demokratikleşmiş devletlerde, siyasi partilerde, siyasi liderlik iddiasında bulunanlarda artış vardır. Ancak, seçmenleri size oy vermeye ikna etmek için bir dizi sürekli halkla ilişkiler faaliyeti gereklidir: bir adayın kamusal imajının tanımlanması ve desteklenmesi, siyasi liderler ve vatandaşlar arasında doğrudan temaslar, konuşmalar, röportajlar, organizasyon eğlence programlarının düzenlenmesi, basılı materyallerin dağıtımı vb. Diğer alanlarda da (eğitim, turizm, finans-bankalar, sosyal hizmetler vb.) uzun vadeli olarak önemli ve köklü değişimler gerçekleşir.

1.7. İŞLEVSEL YAPILAR

Halkla ilişkiler eylemlerini düzgün bir şekilde yönetmek için, mevcut kuruluşlar, bağımlı oldukları, kararları yoluyla etkiledikleri ve taleplerine nasıl yanıt vereceklerinin taleplerinin farkında olacakları bir iletişim sistemi kurmakla giderek daha fazla ilgilenmektedir. Bu sistem, kurum içi departmanlara entegre edilmiş veya kurum dışından PR uzmanlarını içerir. Halkla ilişkiler uzmanı iletişim teknikleri konusunda ciddi bilgiye sahip olmalıdır. Böyle bir kişinin temel bir niteliği, dinleme bilgisi olacaktır. Diyalog partneri ile ilgili etkenlerden etkilenmeden, kurum içinden veya dışından biriyle iletişim kurarken kendini anlatmalıdır. Uzmanın bir kuruluştaki rolü ve yeri ile ilgili görüşmeler ve anketler, bazı rollerinin taslağının çizilmesine yol açar:

- **Teknisyen:** iletişimin teknik yönleriyle ilgilenir (basın bültenleri, konuşmalar hazırlar, basın toplantıları düzenler);
- **Uzman:** sorunu tanımlar, halkla ilişkiler programını geliştirir ve başarı ya da başarısızlık için sorumluluk alır;
- **İletişim destekçisi:** Kurum ile halkı arasındaki bilgi akışını yönetir, olası engelleri kaldırır ve iletişim kanallarını açık tutar;
- **Problem çözme ile ilgili:** yöneticinin, diğer organizasyonel problemlerde olduğu gibi, halkla ilişkilerde de aynı yönetim sürecini uygulamasına yardımcı olur. Dolayısıyla PR, PR yöneticisi ile iş birliği içinde tüm yönetim ekibi tarafından sigortalanan bir ekip çalışması haline gelir.

Sonuçlarından yararlanmak ve değerini vurgulamak için kuruluşun faaliyetinin kapsamlı bir şekilde anlaşılması, yönetimin genel politikasının desteklenmesi, şirketin gelecekteki yönelimi ile ilgili danışmanlık verilmesi, bunlar da bir PR uzmanının endişeleridir. Kuruluşun geçmişini tam olarak anlamak, nedenlerini anlamak ve belirli bir sorun veya sorunlara çözüm üretmek için zaman ayırması gerektiğinden, sorunlara hızlı bir çözüm üretemez. Bugün büyük şirketlerin veya kuruluşların çoğunun kendi halkla ilişkiler departmanı vardır ve kuruluş içinde, çevreden kaynaklanan belirli sorunlar ve kuruluşu etkileyen faktörler hakkında kapsamlı bilgi ve anlayışa sahip uzmanlara sahip olmanın büyük avantajına sahiptir. Böyle bir departmana sahip olmanın bir diğer büyük

avantajı da PR uzmanlarının bir iletişim veya imaj krizini daha başlangıç aşamasından fark edebilmesi ve böylece bu krizi düzeltmek için hızlı bir müdahale fırsatı sunabilmesidir.

Organizasyon düzeyinde bir halkla ilişkiler departmanının rolü şu şekilde somutlaşır:

- yönetim birimleri ile şirketin halkı arasında iyi bir iletişimin sağlanması;
- yönetim birimlerine verilen danışmanlık ve iç iletişim koordinasyonu;
- halkla ilişkiler programlarının yayınlanması ve yürütülmesi, bu tür programların değerlendirilmesi;
- kuruluşun yer aldığı etkinlikler düzenlemek;
- kitle iletişim araçlarını izlemek ve onlarla iyi ilişkiler sürdürmek;
- kamuoyunun tepkisini tahmin etmek ve geri bildirimlerini analiz etmek;
- kriz durumlarını iletişim perspektifinden yönetmek.

Halkla ilişkiler yönetimi, kuruluşun faaliyetlerini geliştirmesi gereken ortama, kuruluşun hedeflerine, bütçesine ve büyüklüğüne göre düzenlenir. Genel olarak, PR departmanı organizasyon şeması (büyüklüğüne bakılmaksızın) aşağıdaki pozisyonları içerir:

- **PR departmanı başkanı:** PR programlarını planlar ve yürütür ve organizasyonun yöneticilerine danışmanlık sağlar;
- **İletişim uzmanları:** mesajların (basın bültenleri, mektuplar, açıklamalar, faaliyet raporları, haber bültenleri vb.) detaylandırılması ve sunulmasıyla ilgilenirler; medya uzmanları da (basınla iyi bir iletişim sağlayan), etkinlik oluşturan ve geliştiren veya belirli durumlarda kurumu temsil eden ve örgütsel iletişim için fırsatlar geliştiren uzmanlar olabilir.

Büyük halkla ilişkiler departmanları, medya, yatırımcılar, müşteriler, devlet kurumları, topluluk, personel vb. ile ilişkilere eğilimli uzmanlaşmış bölümlere ayrılabilir. Faaliyetlerinin doğası gereği, PR departmanlarının başkanları stratejik iletişim olma eğilimindedir. Bağımsız bir halkla ilişkiler ajansı kullanılmasının ana nedeni, dışarıdan

bir analiz ve tarafsız bir bakış açısı fırsatıdır. Bağımsız uzmanlar söz konusu olduğunda, belirli organizasyonel davranışsal hatalar belirgindir ve yönetim birimi ile iletişim süreci daha nettir. Bağımsız halkla ilişkiler ajanslarını kullanmanın diğer avantajları: kitle iletişim araçlarının üyeleri de dahil olmak üzere anın liderleriyle güncel iletişimdir. Bu ajanslar, aşağıdakiler gibi geniş bir hizmet yelpazesine sahiptir:

- PR kampanyalarının planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi;
- kurum yöneticilerine kurum içi iletişim, çalışan motivasyonu ve bağlılığının artırılması konularında danışmanlık verilmesi;
- yönetim birimleri veya organizasyonun diğer üyeleri için halkla ilişkiler konusunda eğitim seminerleri sağlamak;
- basılı materyallerin (kataloglar, kitapçıklar, el ilanları, basın bültenleri) veya görsel-işitsel materyallerin hazırlanması;
- kuruluşun kitle iletişim araçlarıyla ilişkilerinin (basın toplantıları, röportajlar, açılışlar, basın ziyaretleri) veya özel etkinliklerin (yıldönümleri, anma törenleri, sempozyumlar, seminerler vb.) yönetimi;
- belirli ürünler ve/veya hizmetler için reklam stratejilerinin geliştirilmesi;
- farklı faaliyet alanları (finans-bankalar, siyaset, turizm, lobi, kaynak geliştirme vb.) için özel halkla ilişkiler hizmetleri sağlamak;
- kriz durumlarının yönetimi.

Halkla ilişkiler ajanslarının genel eğilimleri, etki alanlarını genişletmek, belirli türde eylemlerde uzmanlaşmak ve hizmetlerini alanın spesifik alanını aşarak genişletmektir.

Bunun nedeni hiç şüphesiz her acentenin yoğun rekabetin olduğu pazarda ayakta kalma arzusudur.

Bilimsel ve teknolojik gelişme, bir kuruluşun müşteriler için devam eden mücadelesinde yüzleşmesi gereken büyük sosyal, ekonomik ve politik değişikliklere neden olan, her zamankinden daha karmaşık bir dünyanın eşi görülmemiş evrimi, takipçiler, üyeler ve pazarlardır. Bu evrimin özü, bireylere güç veren, kişinin muhatap bulma yeteneklerini yeniden tasarlayan, bilgiyi çeken ve deneyimleri yayan yeni bir iletişim aracıyla temsil ediliyor. PR konusundaki yeni yaklaşımlar, dijital televizyon, uydu radyo ve internet kullanımını vurgulayan araç ve tekniklerin teknolojik aracılı iletişim kadar kişilerarası iletişimin de dikkate alınmasını zorunlu kılmaktadır. Aynı zamanda, reklamın ekonomik ve sosyal gelişme sırasında büyük bir önem kazanması ve modern dünyanın farklı ve çok önemli bir faaliyetine dönüşmesi nedeniyle, PR faaliyetleri ile reklam faaliyetleri arasındaki kombinasyon empoze edilmektedir.

1.8. EDWARD L. BERNAYS'IN KAMUOYUNU MANİPÜLE ETME DOKTRİNİNİN KABUL EDİLMESİ

Ivy Lee ve Edward Bernays, genellikle modern halkla ilişkilerin iki kurucusu olarak kabul edilir. Lee hem halkla ilişkiler hakkındaki fikirlerini hem de çağdaşları arasında bu fikirlere verilen tepkileri iyi bir şekilde kapsayan tam ölçekli bir biyografinin konusu olsa da Bernays'ın fikirlerinin nasıl karşılandığı konusunda benzer bir çalışma yapılmadı. Yine de birçok yönden Lee'ninkinden daha radikaldir. Lee, kariyeri boyunca halkla ilişkiler pratisyenliğine dönüşen bir muhabirdi, rolünü çoğunlukla haber sağlamak, bazen yanlış haberler vermek, ancak yine de müşterilerinin yararına haber vermek olarak görür. Bununla birlikte Bernays, propagandaya inanır ve şunu ilan eder: "Akıllı insanlar, propagandanın üretken amaçlar için savaşabilecekleri ve kaostan düzen çıkarmaya yardımcı olabilecekleri modern araç olduğunu anlamalıdır." Halkla ilişkiler pratisyenini, Bernays'ın 1928'de The American Journal of Sociology için yazdığı bir makalenin başlığı olan "Kamuoyunu Manipüle Etmek" konusunda usta biri olarak tanımlar ve "kamuoyu

yavaş ve gerici" olduğundan, kamuoyunda değişiklik meydana getirmek için halkı ikna etme psikolojisi" büyük bir kamu hizmeti icra ettiğini öne sürer.

Bernays'in "kamu zihninin manipüle edilmesi" ile değişimi hızlandırma ve kaosu önleme "toplumsal amacı" arasındaki cesur denkleme tepki ne oldu? Doktrinini ilk olarak 1923 tarihli Kristalleşen Kamuoyu kitabında ilan ettiğinde, ilk tepkiler coşkuluydu. Örneğin The Bookman, Kristalleşen Kamuoyunu şöyle adlandırır: "Kısa ama son derece net bir çalışma. Aslında her sanatçı gibi her iş adamının da okuması gereken bir kitap." The Dial ayrıca onaylayarak, yeni kitabın sadece tanıtımla ilgili olmadığını, çünkü Bay Bernays'i ilgilendiren bu faaliyetin daha geniş yönleri olduğunu belirtir. Aslında insanların nasıl gruplara ayrılabilceğini, grupların nasıl sürülere indirgenebileceğini göstermeyi taahhüt ettiğini işaret eder." Önemli bir kişiyi nasıl etkileyeceği, düşman bir grubun bir bölümünü etkileyerek nasıl dağıtacağı, tüm kitleye nasıl hitap edeceği, bunların hepsi bugün iş dünyasında lider olan her insanın sürekli bunlarla yüzleşmek zorunda olduğu sorunlardır. "Satış Yönetimi, Bernays'in kamuoyunu etkileme ve iyi niyet inşa etme üzerine çok ilginç bir kitap yazdığını söyler. "Napolyon, "Koşul mu? Ben koşul yaratırım" dediğinde, kamuoyunu etkileyen bir adam tarafından yapılması gereken işin ruhunu neredeyse ifade ediyordu.

1.8.1. Edward L. Bernays ve Sigmund Freud İlişkisi

"The Century of Self'i yöneten Adam Curtis'e göre, yüz yılı aşkın bir süre önce Freud, "tüm insanların zihinlerinin derinliklerinde saklı olan ilkel, cinsel ve saldırgan güçleri" ortaya çıkarır. Bu bilinçaltı anlayışından yeni bir "benlik" kavramı ve bunun karşılığında insanların içsel bencil arzularının nasıl tatmin edileceğine ve nihayetinde kitlelerin nasıl kontrol altına alınacağına dair yeni fikirler gelir. Curtis, fazla mesai yapan Freud'un çalışmasının günümüzün "siyasi dolandırıcılarının, pazarlama patronlarının ve toplumun, tatmin ve mutluluk arayışının insanın nihai hedefi olduğuna olan inancının" yükselişine yol açtığını iddia eder.

Edward Bernays, dayısının (Sigmund Freud) geliştirdiğini alır ve bunu halkla ilişkilere uygular. Bilinçaltının imalarını ve bu bilginin ürün ve fikirleri satmak için nasıl

kullanılabileceğini ilk anlayanlardan biridir. Amerikan kuruluşlarına, toplu üretilen ürünleri insanların bilinçsiz arzularıyla nasıl ilişkilendireceklerini tavsiye eder. Bu, Bernays'i halkla ilişkiler meslektaşlarından hemen ayırır.

Bernays için halkla ilişkiler bir sosyal bilim ve uygulayıcılarının psikoloji, sosyoloji ve benzeri disiplinlerin kavram ve tekniklerini işlerine uygulamaları gerekir. Kampanyaları araştırma üzerine inşa edilir ve sosyal bilimleri yönetim kurulu odasına getirir. Ardından, birçok yayını aracılığıyla nesillere kamuoyunu nasıl etkileyeceğini öğretmeye devam eder.

1.8.2. Manipölasyon Çalışmalarının Kariyerine Kazandırdıkları

The Guardian, Bernays'in ölüm ilanında, kariyeri boyunca şu kişilere halkla ilişkiler danışmanlığı yaptığını belirtir: "[Başkan Dwight] Eisenhower, Thomas Edison, Henry Ford, Enrico Caruso ("Ona Bernaysie der"), Jan Masaryk, Nijinsky, Samuel Goldwyn ve Eleanor Roosevelt." Ayrıca, "Hitler ve Franco'yu geri çevirdiği ve kariyeri boyunca devlet dairelerinden işçi sendikalarına, eğitim kurumlarından büyük şirketlere kadar yaklaşık 350 müşterisi olduğu söyleniyor" denir. Çalışmalarının sonuçları kahvaltı yemeklerini, sigarayı, ırk ilişkilerini, siyaseti ve savaşı etkiler.

Bernays, müşterilerini- kendi deyimiyle- "ballyhoo bilimi" kullanarak terfi ettirir. Modern halkla ilişkiler teknikleri ile geleneksel basın ajansını birleştirir. Bunlar "Sahte olay(lar)"; medya için düzenlenen olaylar, üçüncü taraf yetkililerin ifadesi ve bağlantı(ları) içeriyor.

İnsanların, bağımsız yetkililerin görüşlerini kabul etmeye daha istekli olduğuna inanan Bernays, davasını desteklemek için sık sık uzmanları ön plana çıkarır. Ayrıca, bir mekânı başka bir ürünü tanıtmak için kullanacağı bağlantı yöntemini de kullanır. Adam Curtis, Century of Self'de (2002) şunları gösterir:

Bernays, yeni kadın dergilerini tanıtmak için William Randolph Hurst tarafından işe alındığında ve Bernays, müşterilerinin diğerlerinin yaptığı ürünleri Clara Bow gibi aynı zamanda müşterisi olan ünlü film yıldızlarıyla ilişkilendiren makaleler ve reklamlar yerleştirerek dergileri güzelleştirir. Bernays ayrıca filmlerde ürün yerleştirme uygulamasına başlar ve filmin galalarında yıldızları temsil ettiği diğer firmaların kıyafetlerini ve mücevherlerini giydirir.

Bernays, Beech-Nut Packaging Company'ye danışmanlık yapmadan önce, pastırma geleneksel olarak öğle yemeğinde veya akşam yemeğinde servis edilir. Bu firma için pastırma satışlarını artırmaya yönelik bir kampanyada, Bernays önce Amerikalıların yeme alışkanlıkları üzerine bir çalışma yaptırır. Daha sonra, üçüncü taraf otorite tekniğini kullanarak, daha büyük bir kahvaltının sadece kızarmış ekmek ve kahveden oluşan geleneksel kahvaltıdan daha iyi olduğunu tavsiye eden bir doktor bulur. Bu hekimde, gece boyunca vücut yenilenmesi gereken enerjiyi kaybettiği için sabah vücudun daha fazla kahvaltıya gereksinim duyduğunu açıklar.

Bernays daha sonra bu doktorun tavsiyesini 5.000'den fazla doktora iletir (Beech-Net pastırması için bir tanıtım paketiyle birlikte). Doktorlar kahvaltıda domuz pastırması ve yumurta önermeye başlar. Daha sonra hastaları bu tavsiyeyi başkalarına ağızdan ağıza iletir. Pastırma ve yumurta Amerikan kahvaltısı haline geldikçe pastırma satışları artar.

American Tobacco Company için kadınlara sigara satışını artırmaya yönelik bir kampanyada Bernays, kadınların toplum içinde sigara içmesine ilişkin o zamanki kamusal tabuyu ortadan kaldırmak için bir kampanya tasarlar. Bernays, psikanalist A. A. Brill'e kadınların sigara içme konusunda ne hissettiklerini öğrenmek için bir araştırma yaptırır. Brill, kadınlar için sigaranın fallik bir sembol olduğu ve sigara içmenin erkeklerin gücüne bir meydan okuma olduğu sonucuna varır. Erkeklerin gücüne meydan okumak daha sonra halkla ilişkiler kampanyasının mihenk taşı olur ve “Özgürlük Meşaleleri Yürüyüşü” düzenlenir.

"Özgürlük Meşaleleri Geçit Töreni", 1929'da New York City'de Beşinci Cadde'deki geleneksel Paskalya Geçit Töreni sırasında gerçekleşir. Bernays, bu festivalde daha önceden belirlediği bazı kadınları işe alma vaadiyle kamu önünde sigara yakma ve sigara içmeye ikna eder ve bu eylemin kadın haklarının bir parçası olduğuna inandırır. Allan Brand'e göre, Bernays yürüyüşe çıkacak kadınları seçerken dikkatliydi. Çünkü "güzel olmaları gerekse de çok model gibi görünmemeleri gerekiyordu". Sözde olay büyük bir halkla ilişkiler başarısıydı ve medyada geniş yer bulur ve kadınlara sigara satışının artmasına yardımcı olur.

1920'de, medeni haklar avukatı ve Ulusal Renkli İnsanların İlerlemesi Derneği'nin (NAACP) kurucusu- Arthur Barnette Spingarn- örgütün Atlanta'daki Kongresi'nin tanıtımını yapması için Bernays'i görevlendirir. Tanıtım çabası, siyahların Güney toplumuna katkısını ve sivil haklar hareketinin sürmekte olduğunu vurgular. Konferans olaysız geçer ve ilerleyiş önde gelen gazetelerde yer alır. Bernays, "Ülke tarihinde ilk kez," der, "Güney'in sanayi metropolünün tarih çizelgesi altında, ülke çapında ABD halkını beyazların ve Zencilerin benzer şekilde yeni statü arayışında olduğuna dair uyarıcı haberler yayınlanır."

Bernays, bir başkan için ilk açık medya eylemlerinden birini yönetir. 1924 seçimlerinden önce, Calvin Coolidge'in kamuoyundaki imajını iyileştirmek için işe alınır. Coolidge'in "sıcak, sempatik kişiliğini" sergilemek için Bernays, Al Jolson ve diğer 40 Broadway sanatçısıyla Beyaz Saray'da bir kahvaltı düzenler. Halkla İlişkiler Müzesi'ne göre bu ünlü yıldızın gücü işe yarar ve gazete manşetlerinde "Actor Eats Cake with the Coolidges" yazılır. ...Başkan Neredeyse Gülecek...Konuklar onurlu şakalar yapıyor, şarkılar söylüyor ve Coolidge'i destekleme sözü veriyor."

Bernays'in daha sonra United Fruit Company ve ABD Hükümeti için çalışması, Guatemala'nın demokratik olarak seçilmiş başkanının devrilmesiyle sonuçlanır. Başkan Jacobo Arbenz Guzman'ı Komünist olarak damgalamak, doğrudan ABD Hükümeti tarafından desteklenen 1954 Guatemala darbesine yol açar, böylece United Fruit

Company, işçileri piyasaya ucuz ürün ihraç etmek için sömüren bir "Muz Cumhuriyeti" olarak ülkenin kontrolünü elinde tutabilir.

1.8.3. 20. Yüzyılın Başlarında Amerikan Halkla İlişkiler Alanının Evrimi

1800'lerin ortalarından itibaren, ABD işi hızla büyür ve bunun sonucunda zenginlik ve güç sağlar. Ancak, işletmeler bu gücü kötüye kullanmakla suçlanır ve 1900'lerin başında halk şirketlere güvensiz hale gelir. Buna karşılık halk, suistimali durdurmak için yeni yasa ve yönetmelikleri desteklemeye başlar. Amerikan şirketleri, hükümet düzenlemelerinin önüne geçmek için kamuoyundaki imajlarını daha iyi kontrol etmeleri ve basınla olumlu ilişkiler kurmaları gerektiğini fark ederler.

Halkla ilişkiler alanındaki birçok tarihçi, bunu tanıtım çağından bilgi çağına geçiş olarak görüyor. Tek yönlü iletişimden çift yönlü iletişime geçiş. George V. S. Michaelis, 1900'de Boston'da Tanıtım Bürosunu kurar. Teşkilat, müşterilerinin pozisyonunu zorlamak için gerçekleri ortaya çıkaran tanıtım ve kişisel iletişim kullanır, ancak onlarla olan bağlantısını bir sır olarak saklar. İlk kurumsal basın ilişkileri ofisi, 1889 yılında Westinghouse Electric Company tarafından kurulmuştur.

American Telephone and Telegraph Company'nin (AT&T) halkla ilişkilerden sorumlu başkan yardımcısı Arthur W. Page, 1927 ile 1946 yılları arasında bu şirkette yaptığı çalışma nedeniyle Amerikan kurumsal halkla ilişkilerinin babası olarak kabul edilir. İlişkilerin sorumluluğu, sadece atanan personelin değil ayrıca halkla ilişkiler personelinin şirketin vicdanı olması gerektiğine de inanıyor. Tüm halkla ilişkiler profesyonellerinin uyması gereken yedi temel ilke belirler: doğruyu söyle, eylemle kanıtla, müşteriye dinle, halkla ilişkileri tüm şirket ona bağlıymış gibi yürüt, bir şirketin gerçek karakterinin çalışanları tarafından ifade edildiğini fark et, sakın, sabırlı ve güler yüzlü kalın.

Ivy Lee, 20. yüzyılın başlarında halkla ilişkilerin ilk profesyonel uygulayıcısı olarak kabul edilir. Lee, gazetecilikten Standard Oil ve demiryolu şirketlerinin basın

ilişkilerini yönetmeye geçer. "Halk lanetlensin" döneminin ardından Lee, modern basın bültenini yaratır, bir halkla ilişkiler "İlkeler Bildirisi" belirler ve yeni bir iki yönlü iletişim yaklaşımının başlamasına yardımcı olur. Lee, ABD'li iş adamlarını işleri hakkında daha iletişimsel hale getirmekle tanınır.

Lee, John D. Rockefeller'ın tanıtım danışmanı olur. Colorado, Ludlow'da Rockefeller'a ait bir madende Ulusal Muhafızlar tarafından greve giden 14 madencinin vurularak öldürülmesinden sonra halkla ilişkilerle ilgilenir. Yaygın olarak "Ludlow Katliamı" olarak anılan ulusal bir skandal olan bu, sermaye ile emek arasındaki tarihi bir yüzleşme olarak kabul edilir. Lee, Rockefeller'ın şiddetten madencilerin sorumlu olduğu hikayesini çarpıtır. Kariyeri boyunca Lee, Wheaties için "Şampiyonların Kahvaltısı" sloganını ve Betty Crocker'ın sembolünü yaratır.

Birinci Dünya Savaşı sırasında Lee, Bernays ve Walter Lippmann (ünlü Amerikalı gazeteci ve yazar), ABD propaganda ajansı Kamu Bilgilendirme Komitesi'nde (CPI) (aynı zamanda Creel Komisyonu olarak da anılır) işe alınır. İlk büyük çaplı propaganda kampanyasıdır. Amerika'nın savaştaki rolünü desteklemek ve Almanların moralini bozmak için çalışmak. Bruce Pinkleton'a (1994) göre, "CPI, propaganda ve tanıtımın kamuoyunu şekillendirme yeteneğini gösterir."

1.8.4. Edward L. Bernays'ın Reklam Gücü 'Propaganda'

Bernays, propagandayı demokratik bir toplumun merkezinde görür. 1936'da şöyle der: "Propaganda, toplumsal evrim ve değişimin önemli bir aracıdır. Propaganda, azınlık fikirlerinin daha çabuk etkili olmasını sağlar." Propaganda modelinin bazı yönleri, kötüye kullanılma potansiyelinden dolayı "haberlerin manipüle edilmesi" gibi eleştirilebilir olsa da yine de propaganda günlük hayatımızın önemli bir parçası olmaya devam etmektedir (Bernays, 1928: s.39).

Bernays, tıpkı Freud ve Lippmann gibi, insanın rasyonel bir varlık olmadığını ve sürü zihniyetine tabi olduğunu anlar. Bernays, olayları grup tepkisi prizmasından görme

eğiliminde olduğumuz için zihnimizin gerçeklerle aramızdaki en büyük engel olduğunu söylüyor. Korkmak, gruba dahil olmamak bizi onun gücüne karşı duyarlı kılar. Lippmann, Public Opinion'da (1922), demokrasinin bir sınırlamasının, irrasyonel dürtülere maruz kalan yanlış bilgilendirilmiş halk olduğunu hissettirir. Aynı şekilde Lippmann'a göre, kamuoyu kolektif olarak kitlelerin "kendilerine, başkalarına, ihtiyaçlarına, amaçlarına ve ilişkilerine ilişkin resimleri" tarafından oluşturulur. Alternatif olarak, Lippmann günlük hayatın her yönünü yönetmek için gereken propaganda ve lobiciliği kim kullanacak sorusuna cevap olarak bir "bilge adam komiteleri" kurulmasını önerir.

Kristalleşen Kamuoyu'nda (1923), Bernays, Walter Lippmann'ın çalışmaları üzerindeki etkisini kabul eder. Her ikisi de insanın konformist ve uysal olduğu için, insanlığın karar vermesine rehberlik etmesi için yardıma ihtiyacı olduğuna inanıyor. Lippmann, önde gelen toplumsal kurumları hem gazetecileri hem de halkı eğitmeye yardımcı olmaya çağırır. Bernays'in bu görev için kendi adayı, "şaşırtıcı olmayan bir şekilde, halkın aklını anlamak üzere eğitilmiş bir halkla ilişkiler danışmanıydı." (Galber, 1995, 31 Aralık).

Rıza Mühendisliği'nde (1947) Bernays, demokratik toplumdaki önemli bir unsurun, kitlelerin örgütlü alışkanlıklarının ve görüşlerinin bilinçli ve zekice manipüle edilmesi olduğunu söyler. Toplumumuzun gerçek yönetici gücü olan görünmez hükümet olan manipulatörler. Bernays, Propaganda'ya (1928) işaret eder, teoride her vatandaş hem kamusal hem de özel konularda kendi kararını verirken, ancak pratikte gerekli veri toplama ve araştırma sonunda sonuçsuz kalır (Bernays, 1928). Bu nedenle biz vatandaşlar, dikkatimizi uygun konulara yönlendirmek için "ahlaklı bir öğretmen, bakan, en sevdiğimiz deneme yazarı veya hâkim bir kamuoyu" atarız (Bernays, 1928: s. 38). Bernays, her vatandaşın "piyasada kendisine sunulan en iyi ve en ucuz malları satın almasına" rağmen, her vatandaşın kendi ürün araştırmasına güvenmek zorunda kalması durumunda bunu yapmanın imkânsız olacağını öne sürer (Bernays, 1928: s. 39).

Bernays, "yeni propaganda" ile ilgili olarak, sıradan insanlar için gücün yükselişinden, siyasi gücün ekonomik gücün ötesine nasıl geçtiğinden ve Sanayi Devrimi'nden gelen teknolojilerin, özellikle evrensel veya devlet eğitimi fikrinin, gücü

burjuvaziden nasıl aldığından söz eder (Bernays, 1928: s.48). Bununla birlikte, sıradan insanların elde ettiği tüm güce rağmen, seçkin bir azınlık, onu Bernays'in "görünmez hükümetin yürütme kolu" olarak adlandırdığı, aynı zamanda propaganda olarak da bilinen şey aracılığıyla uygun gördükleri şekilde kullanmak üzere onu nasıl büyüleyeceklerini anlarlar (Bernays, 1928: s.48).

Ancak işaret ediyor; propaganda kendi başına ne olumlu ne olumsuz ne iyi ne de kötüdür, aksine her iki amaç için de kullanılabilecek bir araçtır. “Evrensel okuryazarlığın” ilk sonuçları kesinlikle olumludur. Okuma yeteneği olan her insan, yalnızca daha iyi bir refah için değil, aynı zamanda yönetme fırsatı için de eşit fırsatlara sahip olacaktır. Tersine, sıradan insana sesini vermek yerine, evrensel okuryazarlık, sosyal, ekonomik, politik ve dini doktrinlerin ve bakış açılarının sindirilmesine ve yeniden canlanmasına izin verir. Bu şeyler propaganda terimiyle karıştırılmamalıdır, en azından başlangıçta amaçlandığı şekliyle değil.

Johnny Boss'a göre ürün satma yöntemleri, psikanalitik bilinçaltına dokunma ve bastırılmış arzulara hitap etme, onları satın alma gücü ve harcama yoluyla kişisel tatmin, güçlendirme, zevk ve güç vaatleriyle yüceltme fikrinden kaynaklanıyor. Kimliklerimiz, satın aldıklarımızla tanımlanır ve tüketici eğilimleri, sürü erkeğinin sürü içgüdülerine doğrudan bağlıdır. Kimliğimizi satın aldıklarımızda buluyor ve sahip olduğumuz metalar aracılığıyla kendimizi ifade ediyoruz. (Patron, 2011)

Bernays'e göre "kamuoyu şekillendiriciler", ülkemizi yöneten, finans, din ve eğitim kurumlarını yönetenler değil, gizli çevrelerde dolaşan, onlara nasihat edenlerdir. Kamuoyunu şekillendiren bu kişiler aynı zamanda hayatımızın en küçük ayrıntılarını etkileyen görünmez hükümeti de oluştururlar (Bernays, 1928). Bu, Lippmann'ın (1922) propagandacıyı "olaylara bağımsız erişimi engelleyebilen, amaçlarına uyacak şekilde haberleri düzenleyebilen bir grup insan" olarak görmesine benzer.” Bununla birlikte Bernays, halkla ilişkiler danışmanının bir "reklam adamı" olmadığını, ancak müşterisinin de istihdam ettiği reklam ajansına (ortak) müşterilerinin gündemini zorlamalarına

yardımcı olmak için danışmanlık yapacağını açıklıyor. Bununla birlikte, onun endişeleri halkı müşterilerinin idealini benimsemeye ikna edip edemeyeceği konusundadır.

1.8.5. Eleştirel Bir Gözle ‘Edward L. Bernays’

"Bernays'in bugün itibarının çoğu, "Amerika'nın bir numaralı reklamcısı" olarak kendi ününü oluşturmak için yürüttüğü ısrarlı halkla ilişkiler kampanyasından kaynaklanmaktadır. Cutlip'e göre, "Bernays, muhteşem bir kariyeri olan parlak bir insandı, ancak eski moda bir kelimeyi kullanırsak, o bir palavracıydı."

Bernays'i eleştirenler, onu en iyi ihtimalle yüceltilmiş bir basın ajanı, en kötü ihtimalle genç bir Machiavelli olarak nitelendirir. Daha görkemli "halkla ilişkiler danışmanı" unvanını tercih eder, ancak unvan, Bernays'in uyguladığı türden hileler için hem çok saygın hem de etkisi için çok mütevazı kalır. Modern halkla ilişkilerin babası olarak, nesiller boyu ikna edicilere ister bir ürünü satma ister bir aday seçme hizmetinde olsun, kamuoyunu nasıl etkileyeceğini öğretmekle kalmaz, aynı zamanda kültür tarihçisi Ann Douglas'ın sözleriyle, "bir kültürün ticarileştirilmesini yöneten" bir adamdır.

Bernays, kendisini mesleğinin sadece öncüsü olarak değil aynı zamanda vicdanı olarak da gördüğü için, American Tobacco ile ilgili bölüm özellikle itibarını zedeliyor. Tye'in belgelediği gibi, 1930'ların başında Bernays, sigara ve kanser arasında bağlantı kuran araştırmaları biliyor. Tütünün sağlık üzerindeki etkisine ilişkin bu erken uyarılar, sigarayı boğazı yatıştırıcı ve ince bir bel için iyi olarak lanse etmesine yol açar. Amerikalı kadınları ikiye bölün bir şekilde sigara içmeye ikna ederken, kendi karısını da bu kötü alışkanlıktan vazgeçirmeye çalışıyor. Romancı kızı Anne Bernays, ne zaman karısının paltolarında bir paket bulsa, "hepsini çıkarıp kemik gibi kırar, ikiye böler ve tuvalete atardı" diye hatırlıyor. Onun sigarasından nefret ederdi." Tye'in kitabının bir değeri, Bernays'in üstün ahlak iddialarını sert ve acımasız bir şekilde çürütmesidir.

Bernays'e göre, sigarayı şekerlemelere düşük kalorili bir alternatif olarak lanse etmek Hill'in fikriydi. Bernays, sigarayı narinlik, zarafet ve güzellikle bir tutan bir

kampanya düzenler. Tatlıların hem kilo alımı hem de diş çürümesi açısından olumsuz etkilerine karşı uyarmak ve sigaranın harika bir alternatif olduğunu ve dişlerinizi temizlemekten daha iyi bir dansçı olmanıza kadar her şeyi yapabileceğini ilan etmek için üçüncü taraf "uzmanları" görevlendirir. Bernays'in personeli, tatlı yerine sigaranın kullanıldığı menüler bile dağıtır. Bernays ve American Tobacco'ya karşı bazı tepkilere rağmen Hill, Aralık 1928'de Bernays'e şirketin gelirinin o yıl otuz iki milyon dolar arttığını ve Lucky Strikes'in satışlarının diğer tüm markaların toplamından daha fazla arttığını yazar.

Buna rağmen Hill, 1929'da sigara içen kadın sayısından hâlâ memnun değildir. Bernays'in kadınları içeride olduğu kadar dışarıda da sigara içmeye ikna etmenin bir yolunu bulması konusundaki ısrarı, PR erkeğinin en ünlü sahnelenen etkinliğine yol açar. Bernays, New York City'de sosyete yeni girenlerin bir listesini alır ve her birini, 1929'da şehrin Beşinci Caddesindeki Paskalya Geçit Töreninde birlikte yürüyerek cinsiyetlerin eşitliğine desteklerini gösteren kadın hakları savunucularını diğer kadınlara katılmaya davet eder. Tüm bilgiler, kadınların yürürken eşitlik sembollerini, "özgürlük meşalelerini" -sigaraları- yakacaklarını vurguluyor. Dikkatlice yazılmış etkinlik, bir düzineden az kadının ortaya çıkmasına rağmen sorunsuz geçer. Onların fotoğrafları -geçit töreninde ilerleyen cüretkâr, şık giyimli sigara içen kadınlar- ülke çapında yayınlanır ve bunu destek için birkaç "özgürlük meşalesi" yürüyüşü izler. Başka bir deyişle, kadınlar yemi yutar ve erkeklerle eşitliklerini tesis etme hareketinin başlangıcı olarak sigaraya karşı eski tabuyu ortadan kaldırma kararlılıklarını ilan ederler.

The Dad of Spin'deki olayı anlatan yazar Larry Tye, Bernays'in neredeyse her zaman kampanyanın American Tobacco tarafından finanse edildiğini ve katılımcıları işe almak için kullanılan mektuplarda fikrin kaynağından veya arkasındaki finansmandan hiç bahsetmediğini açıklıyor. İronik bir şekilde, 103 yaşına kadar yaşayan Bernays sözde hiç sigara içmedi ve bir keresinde tütünün tadını sevmediğini itiraf eder. Bernays 'çikolatayı tercih ederim' der.

Bernays, herkesten daha iyi, savaş zamanı halkla ilişkiler ve propaganda tekniklerinin savaş sonrası ve bunalım dönemi Amerika'sında kullanılmak üzere başarılı bir şekilde uyarlandığını gösterir, ancak bu giderek artan küstahça çabalar fark edilmez veya karşı çıkılmaz. 1937 ile 1942 yılları arasında Propaganda Analizi Enstitüsü, grubun Amerikan demokrasisine yönelik potansiyel bir tehdit olarak gördüğü ülke içi propagandayı ortaya çıkarmak için çalışır. İsmi kendisi propaganda gibi görünse de IPA "insanlara ne düşüneceklerinden çok nasıl düşüneceklerini öğretmek için" kurulmuş meşru bir örgüttü. Çoğunlukla sosyal bilimciler ve gazetecilerden oluşan, "reklamcılar, işletmeler, hükümetler ve diğer kuruluşların manipülatif uygulamalarını inceleyen ve teşhir eden" ve liseler, kolejler ve sivil gruplar içindeki ilgili programlara sponsorluk yapan haber bültenleri yayınlar. Siyasi bir bağlantısı yoktu.

Bernays, Biography of an Idea (Bir Fikrin Biyografisi) adlı otobiyografisinde, 1933'te evinde bir akşam yemeğini anımsıyor: "Hearst gazetelerinin dış muhabiri, Avrupa'yı yorumlamada tecrübeli ve Almanya'dan yeni dönmüş olan Karl von Weigand bize Goebbels'ten bahsediyor ve propagandası, Nazi gücünü pekiştirmeyi planlıyor. Goebbels, Weigand'a, Weigand'ın gördüğü en iyi propaganda kitaplığını gösterir. Weigand, Goebbels'in benim kitabımı Kristalize Eden Kamuoyu'nu Almanya'daki Yahudilere karşı yürüttüğü yıkıcı kampanya için bir temel olarak kullandığını söyler. Bu beni şok etti.... Açıkçası, Yahudilere yönelik saldırı, onu şov dünyası tekniklerinin kurumsal müşterilere uygulanabileceğine ikna eder. Daha sonra yazdığı gibi, "Uygun tanıtımın kaynaklanacağı olaylar ve koşullar yaratabilirim."

Bernays, faaliyetlerini yalnızca onurlu olarak değil, demokratik süreç için gerekli olarak da savunur. O, sadece fikirleri halkın kabul edebileceği veya reddedebileceği pazara gönderir. Ancak demokrasiye olan inancına dair tüm beyanlarına rağmen, kur yaptığı halk hakkında derin şüpheler besliyor.

Özellikle Avrupa'da totaliter propagandanın kol gezdiği bir dönemde, kitle psikolojisinin -kamusal veya ticari amaçlarla- kullanımı da eleştirilere yol açar. Bernays, teorilerinin Goebbels tarafından okunduğunun farkındaydı ve daha sonra metodolojisini

kötüye kullanmanın mümkün olduğunu bildiğini kabul eder. Bununla birlikte, yöntemlerinin, azınlıkların görüşlerini duyurmalarına yardımcı olmak ve bunu yaparken, demokratik bir toplumun daha iyi olması için çoğunluğun geniş çapta sahip olduğu fikirlerin oluşmasına rehberlik etmek için çok önemli olduğunu savunur.

Bernays, politik ve ticari halkla ilişkiler çalışmasında tüketici davranışını anlamak ve motive etmek için sosyal bilimleri kullanır. Bu amaçla ünlü bir psikanalizle çalışır. Örneğin, American Tobacco için yaptığı iyi bilinen kampanyaydı. Kampanya, satışları artırmak için kadınları herkesin içinde erkeklerin yanında sigara içmeye teşvik eder; bu, o zamanlar pek çok eyalette hoş karşılanmayan (hatta yasa dışı) bir şeydi. Bernays, kadınları sigara içmeye neyin motive edebileceği konusunda tavsiye almak için Avusturyalı-Amerikalı psikanalist Abraham Brill'e başvurur. Brill, kadınların sigara içmek istediğini düşünür, ancak sigaraların "dudağın erojen bölgelerini gıdıkladığına" (Edward Bernays ile röportaj) dair yaygın inanç tarafından engellenirler; kadınların özgürleşmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliği ile bağlantılıdır. Bu öneriden hevesle yararlanan Bernays, 1929 Paskalya Geçit Töreni'nde sosyeteye yeni takdim edilen bir grup kadından sigara içmelerini ister. Bernays daha sonra o dönemde sigaranın sağlığa zararlı etkilerinden habersiz olduğunu vurgular ve hatta 1960'larda sigaraya karşı kampanya yürütür.

1.8.6. Edward L. Bernays'ın Mirası

Bernays'in halkla ilişkilerin "kurucu babası" olduğu iddiaları çok ileri gitse de yine de halkla ilişkilerin tekniklerini hükümetler yerine işletmeler için kullanan ilk kişilerden biridir. Ayrıca 1923'te New York Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak PR'ın ilk eğitmeni olur. Eserleri, bazıları hala halkla ilişkiler çalışmaları için temel eserler olarak kabul edilen on beş kitap ve üç yüzden fazla makale içermektedir. Bernays, Amerikalıları Edison'un ampulünün ellinci yılını kutlamak için aynı anda ışıklarını yakmaya teşvik eden 1929 tarihli "Light's Golden Jubilee" kampanyasına katılımıyla daha fazla tanınma kazanır. General Electric Company ve Henry Ford için ülke çapında gerçekleştirilen kampanya birçok ünlünün katılımını sağlar ve geniş kitlelere yayılır.

Halk, Bernays'in düzenlediği birçok etkinliğin arkasında olduğunu farkında olmasa da dahil olduğu kampanyalar, fikirlerini ve müşterilerinin çıkarlarını geniş bir kitle tarafından iyi bilinir hale getirir. Dahası, stratejilerini etkileyen ve yazılarında ifade edilen psikolojik fikirler, pazarlama araçlarına dönüştürülerek Avrupa'ya geri döner.

Yine de mirası tartışmalı olmaya devam ediyor. Kariyerinin ilk yıllarında Bernays, bir halkla ilişkiler danışmanının tüketiciyi "onun" seçimlerinden kurtarmak için çalışması gerektiğini vurgular ve tüketiciyi daha iyi seçenekler hakkında bilgilendirmeyi gerekli görür. Ancak daha sonra yazılarında bu kavram artık görünmüyor. Sonuç olarak, halkla ilişkilerin gazetecilere, müşterilere ve vatandaşlara daha iyi kararlar almalarına yardımcı olmak için "gerçek, doğru ve doğrulanabilir haberler" sağlayacağını iddia ederek "rıza mühendisliği" konusundaki çalışmalarını ve bakış açılarını savunur (Bernays 1923: s. 182). Azınlık görüşlerinin duyulmasının tek yolunun bu olduğunu iddia eder. Yine de fikirlerinin doğası ve uğruna kampanyalar geliştirdiği ürünler ve fikirler nedeniyle, Edward L. Bernays'in halkla ilişkiler alanındaki etkisi hararetli tartışmalara konu olmaya devam ediyor. Bazıları onun alanında öncü bir dahi olduğunu düşünse de sık sık eleştirilir ve kitleleri ikna etme gücünü kötüye kullanmaya istekli bir elitist olmakla suçlanır. Anılarını 1965'te yayımlamış olmasına rağmen, Bernays 103 yaşına kadar yaşar ve söylendiğine göre 100 yaşına kadar çalıştı ve 1995'te ölür.

İKİNCİ BÖLÜM

BİR YÖNETİM FONKSİYONU OLARAK HALKLA İLİŞKİLER VE HALKLA İLİŞKİLERİN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİ VE ETKİLİLİĞİ

2.1. HALKLA İLİŞKİLERİN İŞLEVİ

1982'de Amerika Halkla İlişkiler Derneği (PRSA), amacını belirlemeye yardımcı olan aşağıdaki halkla ilişkiler tanımını benimsemiştir: "Halkla ilişkiler, bir kuruluşun ve hedef kitlelerinin karşılıklı olarak birbirine uyum sağlamasına yardımcı olur." Amerika Halkla İlişkiler Derneği (2009b). PRSA, "Halkla İlişkilere İlişkin Resmî Açıklamasında", halkla ilişkilerin işlevini açıklığa kavuşturmaya devam ediyor:

Halkla ilişkiler, gruplar ve kurumlar arasında karşılıklı anlayışa katkıda bulunarak karmaşık, çoğulcu toplumumuzun kararlara varmasına ve daha etkin çalışmasına yardımcı olur. Özel ve kamu politikalarının uyumlu hale getirilmesine hizmet eder.

Halkla ilişkiler, işletmeler, sendikalar, devlet kurumları, gönüllü dernekler, vakıflar, hastaneler, okullar, kolejler ve dini kurumlar gibi toplumdaki çok çeşitli kurumlara hizmet eder. Hedeflerine ulaşmak için bu kurumlar, çalışanlar, üyeler, müşteriler, yerel topluluklar, hissedarlar ve diğer kurumlar gibi birçok farklı hedef kitle veya toplumla ve genel olarak toplumla etkili ilişkiler geliştirmelidir.

Kurum yönetimleri, kurumsal hedeflere ulaşmak için kamularının tutum ve değerlerini anlamalıdır. Hedeflerin kendileri dış çevre tarafından şekillendirilir. Halkla ilişkiler uygulayıcısı, özel amaçları makul, kamu tarafından kabul edilebilir politika ve eyleme dönüştürmeye yardımcı olarak yönetim danışmanı ve arabulucu olarak hareket eder (Amerika Halkla İlişkiler Derneği (2009a).

Bu nedenle, halkla ilişkiler alanı, eylemleri ve iletişimi yoluyla bir kuruluş ile kilit hedef kitleleri arasında önemli ilişkilerin kurulmasını kapsayacak şekilde büyümüştür. Bu bakış açısı, alanı bir yönetim işlevi olarak tanımlar ve halkla ilişkiler profesyonellerinin rolleri ve sorumlulukları hakkında fikir verir. Bununla birlikte, PRSA tanımı mükemmel

değildir: bu tanımın ana zayıflığı, halkla ilişkilerin "özel ve kamu politikalarını uyumlu hale getirmesini" gerektirmesidir. Amerika Halkla İlişkiler Derneği (2009b). Gerçekte, bir örgütün tüm halklarıyla olan ilişkilerinin her zaman uyumlu olamayacağını biliyoruz. Ayrıca, bu tanım bizi hem örgütün hem de kamunun çıkarları doğrultusunda hareket etmeye mecbur kılar ki bu çıkarlar taban tabana zıtsa mantıksal olarak imkânsız olabilir. Toplu davalar, boykotlar ve muhalif araştırma ve lobicilik birkaç örnek olabilir. Bu ilişkilerin olumsuz doğasına rağmen, yine de halkla ilişkiler yönetimi ve iletişimi gerektirmektedir.

Halkla ilişkilerin benzersiz yönetim işlevi, hissedarlar, çalışanlar veya müşteriler olsun, insanları faaliyetlerine dahil eden herhangi bir organizasyonun başarısı için kritik öneme sahiptir. Birçok kişi tanıtımı halkla ilişkilerin tek amacı olarak görse de tanıtımın halkla ilişkilerin genel amacının bir alt işlevi olduğunu ve daha geniş işlevle karıştırılmaması gerektiğini anlamalıdır.

2.1.1. Halkla İlişkilerin Alt İşlevleri

Halkla ilişkiler içinde alt işlevler veya uzmanlıklar vardır. Halkla ilişkiler işlevini, birçok alt işlevi kapsayan geniş bir şemsiye meslek olarak düşünülebilir. Bu alt işlevler genellikle bir kuruluş içindeki bağımsız birimlerdir, bazen halkla ilişkilere rapor verirler ve bazen de hukuk, pazarlama veya insan kaynakları gibi diğer organizasyonel birimlere rapor verirler. Bu işlevle ilişkili alt işlevleri ve terminoloji sözlüğünü öğrenmek, entegre ve etkili bir halkla ilişkiler işlevinin nasıl yönetileceğini anlamak için çok önemlidir.

Halkla ilişkileri oluşturan pek çok alt işlev olmasına rağmen, çoğu kişi kurumsal ve ajans olmak üzere iki ana tür tanımlar. Kurumsal veya "kurum içi", kuruluşun veya işin bir parçasıdır. Bir kuruluş ile çeşitli kamuları arasında ilişkiler yaratma işlevi görür. İkinci tür alt işlev, halkla ilişkiler ajansı ile ilişkilidir; amacı, belirli bir uzmanlık alanındaki kuruluşlara yardımcı olmaktır.

2.2. TİPİK KURUMSAL HALKLA İLİŞKİLER ALT İŞLEVLERİ

Her bir alt işlevin organizasyon yapısına ve boyutuna göre farklılık gösterebileceğini belirtmek önemlidir. Bazen halkla ilişkiler alt işlevleri çakışır ve bir departman (hatta bir kişi) bu faaliyetlerin birçoğundan veya tamamından sorumludur. Büyük organizasyonlar, özellikle birden fazla yerde uluslararası iş yapanlar, bazen halkla ilişkilerde bu alt uzmanlık alanlarından yalnızca birini kapsayan birden fazla birime sahip olacaktır. Çoğu zaman halkla ilişkiler işlevi, sorumlulukların her birini ele alan ayrı bir departman ile yapılandırılır.

2.2.1. Sorun yönetimi

Halkla ilişkilerin tartışmasız en önemli alt işlevi sorun yönetimidir. Sorun yönetimi, sorunları, eğilimleri, sektör değişikliklerini ve kuruluşu etkileyebilecek diğer olası sorunları belirlemekten sorumlu, ileri görüşlü, sorun çözen, yönetim düzeyindeki bir işlevdir. Sorun yönetimi, müthiş bir araştırma, çevresel izleme, kuruluşun endüstrisi ve iş modeli ve yönetim stratejisi bilgisi gerektirir.

2.2.2. Medya ilişkileri

Medya ilişkileri alt işlevi, doğrudan dış medya ile ilgilendiği için bir kuruluşun yürüttüğü halkla ilişkilerin muhtemelen en görünür kısmıdır. Medya ilişkileri alt işlevi, büyük ölçüde teknik bir işlevdir, yani halkla ilişkiler materyalleri veya çıktıları üretme teknik becerisine dayanır. Çıktılar genellikle taktiklerle ilgilidir ve taktik örnekleri arasında haber bültenleri, podcast'ler, broşürler, yayın medyası için video haber bültenleri, doğrudan posta yazıları, fotoğraflar, Web siteleri, basın kitleri ve sosyal medya (dijital medya) yer alır.

2.2.3. Toplum İlişkileri

Adından da anlaşılacağı gibi, topluluk ilişkileri alt işlevi, bir kuruluşun topluluklarıyla ilişkilerin kurulmasından ve sürdürülmesinden sorumludur. Normalde bu bölge, üretim tesislerinin yerleşim komşularıyla olan sınırlarında olduğu gibi, fiziksel bir topluluk anlamına gelir.

2.2.4. Hayırseverlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)

Çoğu zaman, stratejik olarak fon veya hizmet bağışlama işlevleri ve kurumsal bir sosyal sorumluluk çabası, halkla ilişkiler departmanının çabalarının bir parçasıdır. 2002 tarihli Sarbanes-Oxley Yasası, şirketlerin bir etik kurallarına bağlı kalmalarını ve sosyal açıdan sorumlu davranışlarını raporlamalarını gerektirir. Bu raporlamadan sorumlu olan halkla ilişkiler alt işlevi genellikle KSS birimi veya departmanı olarak adlandırılır ve genellikle topluluk ilişkileri ile birleştirilir veya onun tarafından yönetilir.

2.2.5. Mali ve Yatırımcı İlişkileri

Birçok yönetici, halkla ilişkilerin bir kuruluşun yıllık raporunu, üç aylık kazanç beyanlarını yazmaktan ve yatırımcılar ve piyasa analistleriyle iletişim kurmaktan sorumlu işlev olduğunun farkında değil. Bu tür halkla ilişkiler normalde muhasebe ve finansal raporlama konusunda deneyim gerektirir.

2.2.6. Pazarlama İletişimi

Pazarlama iletişimi, bütünleşik pazarlama iletişimi veya bütünleşik iletişim olarak da bilinir. Belirli kamu tüketicilerini hedefleyen tanıtım ve ürün promosyonu, bu alt işlevin odak noktasıdır. Halkla ilişkiler stratejileri ve taktikleri, öncelikle farkındalığı artırmayı ve tüketicileri belirli bir ürünü denemeye veya satın almaya ikna etmeyi amaçlayan bir basın temsilcisi modeli aracılığıyla kullanılır.

2.2.7. Lobicilik Dahil Devlet İlişkileri ve Halkla İlişkiler

Bir kuruluşun kamu işleri, bir kuruluşun hakkında iletişim kurması gereken bir yurttaş veya topluluğu ilgilendiren konulardır. Devlet ilişkileri hem düzenleyici kurumlar hem de atanmış ve seçilmiş yetkililerle ilişkilerin sürdürülmesini ele alır.

2.2.8. İç İlişkiler

Etkili ve tatmin olmuş bir işgücünü sürdürmek, iç ilişkilerin işidir. İç ilişkiler alanında uzmanlaşan halkla ilişkiler profesyonelleri, kurum içi halklar, yöneticiler, yönetim, idari personel ve çalışanlarla iletişim kurma konusunda birincil sorumluluklara sahiptir.

2.3. TİPİK HALKLA İLİŞKİLER AJANSI ALT İŞLEVLERİ

Birçok halkla ilişkiler ajansı tarafından sunulan genel medya ilişkileri faaliyetlerine ek olarak, genellikle yedi uzmanlık veya alt işlev vardır.

2.3.1. Kriz yönetimi

Kriz yönetimi hem acil durumlar için planlamayı hem de bunlara tepki vermeyi içerir. Kuruluşların, kriz veya risk yönetimi konusunda uzmanlaşmış halkla ilişkiler ajanslarının genellikle bir kriz durumunda sağladığı ve uyguladığı hızlı müdahale planlarına ve haber medyasına sağlanan hızlı ve doğru bilgilere ihtiyacı vardır.

2.3.2. Lobicilik

Şirketin hükümet ilişkileri veya halkla ilişkiler birimine ek olarak, harici bir lobi firması da işe alınabilir. Lobiciler normalde, yasa koyucular, basın sekreterleri ve diğer hükümet yetkilileri ile iletişim kurmak ve ilişkileri sürdürmek için tutuldukları sektörle

ilgili uzmanlığa sahiptir. Genellikle eğitim belgeleri, politika analizi ve araştırma sağlarlar.

2.3.3. Üye İlişkileri

Adından da anlaşılacağı üzere üye ilişkileri olarak bilinen halkla ilişkiler alt işlevi, bir örgütün üyeleri ile iyi ilişkiler sürdürmekten sorumludur. Bu üyeler mezunlar, bağışçılar, aktivist veya destek gruplarının üyeleri veya ortak bir özelliği olan ve üyelik gerektiren herhangi bir grup olabilir.

2.3.4. Geliştirme ve Kaynak Yaratma

Kalkınma için kaynak yaratmanın halkla ilişkiler alt işlevi, özellikle mali bağışlar veya devlet teşvikleri şeklinde destek oluşturmayı amaçladığı için, genellikle üye ilişkileriyle örtüşür.

2.3.5. Anket ve Araştırma

Anket ve araştırma, halkla ilişkiler kapsamında o kadar yürütülür ki, bu faaliyetleri tam zamanlı, genellikle bir sözleşme veya hizmetli temelinde yürütmek için uzman firmalar mevcuttur. Bununla birlikte, çok büyük organizasyonların genellikle bir veya daha fazla halkla ilişkiler alt işlevi içinde kendi araştırma "bölümlerine" sahip olduklarına dikkat edilmelidir.

2.3.6. Spor, Eğlence ve Seyahat Halkla İlişkileri

Halkla ilişkilerin özel biçimleri, bu çok büyük endüstrilerin her biri için halkla ilişkiler alt işlevleri olarak mevcuttur.

2.3.7. Reklam

Reklamcılık, halkla ilişkilerden ayrı bir meslek olmasına rağmen, genellikle bir halkla ilişkiler kampanyasının parçası olarak kullanılır.

2.4. YÖNETİMİN İŞLEVLERİ

Kuruluşların genellikle maksimum kapasitede çalışmalarına yardımcı olacak birkaç yönetim işlevi vardır: araştırma ve geliştirme, finans, hukuk, insan kaynakları, pazarlama ve operasyonlar. Bu işlevlerin her biri, kuruluşun başarısına kendi katkısına odaklanmıştır. Halkla ilişkilerin benzersiz işlevi, bu gruplarla etkili bir şekilde iletişim kurarak kuruluşun tüm kilit halkları ve paydaşlarıyla ilişkiler geliştirmesine ve sürdürmesine yardımcı olmaktır. İletişim, halkla ve paydaşlarla tatmin edici, uzun vadeli, güvene dayalı ilişkiler sürdürmenin anahtarıdır.

Halkla ilişkiler stratejik olarak kullanıldığında bir kuruluşa en büyük değeri sağlar ama bu gerçekten ne anlama geliyor? Şu şekilde izah edilebilir: Etkili bir organizasyonda, tüm ana işlevler, genel bir gelecek vizyonuna ve altta yatan bir dizi değere bağlanan ortak bir dizi stratejiyle birbirine bağlanır. Belki de bir bilgisayar şirketinin vizyonu, "Gelişmekte olan dünyaya düşük maliyetli bilgi işlem gücü sağlayıcısı olmak." Bu vizyondan hareketle üst yönetim, kaynak bulma, üretim ayak izi, pazarlama, tasarım, insan kaynakları geliştirme ve ürün dağıtımı gibi alanları ele alan bir dizi strateji geliştirir. Tüm unsurlar senkronize olduğunda, şirket istikrarlı ve karlı bir şekilde büyür.

Bu stratejiler dizisinin önemli bir bileşeni bir iletişim stratejisidir. Örneğin, kuruluştaki tüm çalışanların bu stratejiyi ve onu uygulamadaki rollerini anlamaları kritik olacaktır. Pek çok iş başarısızlığı, nihayetinde zayıf iletişimin neden olduğu kafa karışıklığına bağlanabilir. Bir restoran veya perakende satış noktasındaki bir çalışandan kaç kez kötü müşteri hizmeti aldınız? Büyük olasılıkla, bu çalışanı istihdam eden kuruluş, onun size iyi hizmet sunmasını amaçlıyordu. Ancak hattın bir yerinde iletişim akışı bozuldu. Belki de çalışanın doğrudan amiri veya mağaza müdürü etkili bir iletişimci

değildi. Sebep ne olursa olsun, sonuç memnuniyetsiz bir müşteri ve ilişkiye olan sadakatin azalmasıdır.

Başarılı bir kuruluş, çalışanlarına ulaşmanın yanı sıra müşterileri, tedarikçileri ve halka açık bir şirket ise hissedarları ile de etkin iletişim kurmalıdır. Her anahtar kamu için, halka en verimli şekilde ulaşmak için bir planın yanı sıra bir dizi mesaj geliştirilmelidir. Şirket mesajıyla gençleri hedefliyorsa, Wall Street Journal'daki yüksek etkili bir makale, bu stratejik halk için hedefini tamamen kaçıracaktır. Bunun yerine halk yüksek net değerli yatırımcılarsa, akıllı bir YouTube videosu da doğru cevap olmayabilir.

Halkla ilişkilerin kuruluşlar içinde benzersiz ve önemli bir işlevi olmasına rağmen en iyi iletişimcinin kuruluş içinde oynadığı role bağlı olarak genellikle farklı şekilde uygulanır.

2.5. HALKLA İLİŞKİLER ROLLERİ

Genel olarak halkla ilişkiler profesyonelleri, iletişim etkinliklerini organize eden ve bütünleştiren iletişim yöneticileri olabileceği gibi, öncelikle mesaj yazan ve oluşturan iletişim teknisyenleri de olabilir. Bu alandaki araştırma, dört özel rolün tanımlanmasına yol açtı: teknisyen rolü ve üç tür iletişim yöneticisi.

Çoğu uygulayıcı (pratisyen) kariyerlerine **iletişim teknisyenleri** olarak başlar. Bu rol, haber bültenleri, çalışan haber bültenleri, pozisyon belgeleri, medya yerleşimleri, Web sitesi içeriği, konuşmalar, bloglar ve sosyal medya mesajlarının iletişim taktikleriyle stratejilerin yürütülmesini gerektirir. Bu roldeki uygulayıcılar genellikle problemlerin tanımlanması ve çözümlerin geliştirilmesi ile ilgilenmezler, taktiklerini teknik yazma becerisine dayandırır. **Uzman reçeteci**, doktorun bir hastayla oynadığı role benzer: Belirli bir sektör, sorun veya halkla ilişkiler türü konusunda bir otoritedir ve bu işlevi bir danışman olarak veya çok az girdiyle yerine getirmesi için birincil sorumluluk kendisine verilir. **İletişim kolaylaştırıcısı**, kuruluş ile kilit hedef kitleleri arasında bilgi toplayan ve dinleyen bir sınır anahtarıdır. Cutlip, Center ve Broom'a göre, bu rolün amacı "hem

yönetime hem de kamuya karşılıklı çıkarlara yönelik kararlar almak için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamaktır." Cutlip, Center ve Broom (2006). **Sorun çözme kolaylaştırıcısı**, problemleri tanımlamak ve çözmek için diğer yöneticilerle iş birliği yapar. Bu rol, uzmanın kuruluşun baskın koalisyonunun bir parçası olmasını ve diğer üst düzey yöneticilere erişimi olmasını gerektirir. Problem çözme kolaylaştırıcısı, diğer yöneticilerin bir halkla ilişkiler bakış açısı kullanarak organizasyonel problemler üzerinden düşünmelerine yardımcı olur.

Bu dört rol üzerine yapılan araştırma, iletişim teknisyeni rolünün diğer üç rolden farklı olduğunu ve son üç rolün yüksek oranda ilişkili olduğunu buldu (Dozier ve Broom, 1995: s. 3–26). Başka bir deyişle, uzman reçetecisi kişinin aynı zamanda iletişim kolaylaştırıcı ve problem çözme kolaylaştırıcı rolünü de yerine getirmesi muhtemeldir. Son üç roldeki birbirini dışlama eksikliğini gidermek için, bunlar tek bir rolde birleştirildi: **iletişim yöneticisi**. İletişim teknisyeni ve iletişim yöneticisi arasındaki ikilik, halkla ilişkiler uygulayıcılarının organizasyonlardaki sorumluluklarını daha doğru bir şekilde açıklamıştır.

Araştırmalar, ağırlıklı olarak teknisyen rolündeki uygulayıcıların zamanlarının çoğunu iletişim mesajlarını yazmak, üretmek ve yerleştirmekle geçirdiklerini gösteriyor. (Broom ve Dozier, 1986: s. 37–56). Tipik olarak, bu roldeki kişiler yaratıcıdır ve dil ve imgeler konusunda yeteneklidir. Halkla ilişkiler taktiklerinin uygulanması için güçlü imgeler ve çağrışımlar yapan bir dil ile mesajlar oluşturma ve üretme kapasiteleri çok önemlidir. Ancak, teknisyenlerin yönetim masasında nadiren bir yeri vardır ve kuruluşun stratejisinde söz sahibi değildirler. Stratejiye karar verildikten sonra, stratejideki çıktıları (veya taktikleri) uygulamak için teknisyen getirilir.

İletişim yöneticisi, bir kuruluşun stratejik düşüncesine dahil olur ve araştırma ve ölçümler yürütebilmeli ve kilit halklarla ilişkileri yönetmek için daha iyi kararları bildiren verileri paylaşabilmelidir. İletişim yöneticisi stratejik düşünür; bu da bir kuruluşun nihai hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan karşılıklı yarar sağlayan ilişkilere katkıda bulunan kuruluşun çabalarına odaklanacağı anlamına gelir. Bu çabalar iletişim stratejileriyle sınırlı

değildir, bir kuruluşun dış ortamının izlenmesini, kuruluşu etkileyebilecek sorunların taranmasını ve bir kuruluşun paydaşlarının ihtiyaçlarına uyum sağlamasına yardımcı olmayı içerir.

Halkla ilişkiler uygulamasında mükemmellik üzerine yapılan bir araştırma, mükemmelliğin en önemli belirleyicilerinden birinin, en iyi halkla ilişkiler yöneticisinin rolünün yönetici rolü mü yoksa teknisyen rolü mü olduğu olduğunu buldu (Grunig, J. E. 1992). Yönetim rolündekilerin, kuruluşun halkla ilişkiler uygulaması üzerinde olumlu bir etkiye sahip olma olasılığı çok daha yüksekti. Kurumsal iletişimin stratejik olarak işleyebilmesi için fonksiyonun başındaki yöneticinin karar masasında yer alması gerekmektedir.

2.6. ROL TEORİSİ

PR'daki teoriler büyük ölçüde iletişim alanından gelmektedir. Örneğin Lattimore ve ark. (2004) halkla ilişkileri kitle iletişimi, psikoloji ve sosyoloji açısından ele almış ve bu üç ana kuramsal alana göre bir sınıflandırma yapmıştır. Kullanımlar ve Doyumlar Teorisi, Çerçeveleme Teorisi ve Gündem Belirleme Teorisini kitle iletişim teorileri olarak kabul etmişler; Psikolojik ve davranışsal teoriler olarak Sosyal Değişim Teorisi, Yayılma Teorisi ve Sosyal Öğrenme Teorisi. Yazarlar ise sosyoloji teorileri içerisinde Sistem Teorisi, Olumsuzluk Teorisi ve Çatışma Çözümü yaklaşımlarına yer vermişlerdir.

Sistem Teorisi halkla ilişkilerde faydalıdır çünkü bize ilişkiler hakkında düşünmemiz için bir yol verir.

Genel olarak, sistem teorisi, örgütlerin faaliyet gösterdikleri siyasi, ekonomik ve sosyal çevrelerdeki değişikliklere uyum sağlayan ve birbiriyle ilişkili parçalardan oluştuğuna bakar (Lattimore vd.,2004: s. 52). Sistem Teorisine göre PR, sosyal bir sistem olarak benimsenen örgütlerde bir alt sistemdir. Halkla ilişkilerin rolü, bir örgütün sosyal sistemdeki tanımından, başka bir deyişle örgütün toplumdaki rolüne ilişkin algısından etkilenir (Miles,1978: s. 24).

PR'ye sosyal bakış açısı, rolünü sosyal sistemdeki faaliyetlere göre tanımlar. Bununla birlikte, PR'ye örgütsel bakış açısı, rolünü örgütsel hedeflere ulaşmadaki katkısına göre tanımlar. İkinci gruptaki en iyi bilinen yaklaşım James Grunig ve Todd Hunt'ın dörtlü halkla ilişkiler modelidir. Halkla ilişkiler ile iletişimin eşit olduğunu kabul eden başka bir bakış açısı daha vardır. Ancak bu yaklaşım pratikte PR sorunlarına çözüm getirmediği için verimli bir bakış açısı değildir. Halkla ilişkiler, uygulayıcıların rol çoğulluğu ve rol çatışmasının aynı anda karşı karşıya kaldıkları bir alandır.

PR, dinamik ve hızla büyüyen bir alandır. İster bir kuruluşun kamusal imajını geliştiriyor, ister toplumla, medyayla ilgileniyor veya büyük bir şirket için sorunları yönetiyor olsun, güçlü iletişim becerilerine ve sosyal ve örgütsel sistemlerin yanı sıra halkla ilişkiler süreçlerine ilişkin sağlam bir anlayışa ihtiyacınız vardır (Johnston, 2009).

Halkla ilişkiler pratisyenleri, şirketlerinin sosyal sorumluluğuna katılıp katılmadıklarını sorgulayarak, şirketlerinin pazarlama uygulamalarıyla giderek daha fazla ilgileniyorlar. Pazarlama üzerinde daha fazla etki ve daha çok danışmanlık ve politika oluşturma rolü ararlar (Kermani ve Needham, 2006: s. 27).

Günümüzde halkla ilişkiler uygulayıcıları, istikrarsız sosyal, kültürel, çevresel ve örgütsel yapıdaki gelişmelere göre hem iç hem de dış hedef gruplarla ilişkiler kurmak ve yeni stratejiler oluşturmak gibi iki yönlü bir görevle karşı karşıyadır. Bu görevlerin yerine getirilebilmesi için PR'ın örgüt içindeki rolünün yanı sıra örgütün toplumdaki rolünün doğru tanımlarının olması çok önemlidir.

Roller, insanların günlük aktivitelerinin bir koleksiyonu olarak tanımlanabilir (Lattimore vd.,2004: s. 61). Dozier ve Broom (1995) yaptıkları çalışmada halkla ilişkiler faaliyetlerinin rolünü teknik ve yönetsel olarak sınıflandırmıştır. Teknisyen rolü, PR'ın sanatsal boyutuna dayanır ve yazma, düzenleme, iletişim mesajlarının hazırlanması, medya röportajları vb. faaliyetleri içerir. Yönetici rolü, sorunların ve çözümlerin ortaya çıkarılmasına odaklanır.

Örgütlerin toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yapılarından yalıtılması mümkün değildir ve örgütler süreklilik için kendilerini yeni koşullara uyarlamak ve aynı zamanda içinde yaşadıkları toplumla iki yönlü ilişki kurmak zorundadırlar. Halkla ilişkiler departmanının faaliyetleri, kurumun genel rol sistemindeki rol algısından etkilenecektir. Örgütün süreklilik, finansal güç, satışları artırma, prestij kazanma, eleman bulma gibi temel beklentileri vardır. Ancak toplumun örgütten çeşitli beklentileri vardır. Günümüzde organizasyon sadece teknik veya ekonomik bir sezgi değil; sosyal bir sistem olarak tanımlanır.

Grunig ve diğerleri (1992: s. 8), sosyal sistemdeki halkla ilişkilerin beş rolünü şu şekilde tahsis eder:

Pragmatik rol: Halkla ilişkilerin temel rolü, müşterinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktır. Sosyal veya etik kodlar esas değildir, önemli olan istenen amaca ulaşmaktır.

Muhafazakâr rol: Halkla ilişkiler güç kazanmanın alternatif bir yoludur.

Radikal rol: Halkla ilişkiler sosyal gelişime ve değişime yardımcı olabilir.

Tarafsızlık rolü: Halkla ilişkiler tarafsız bir uygulamadır. Araştırmacılar, uygulayıcıların rolünü tarafsız bir şekilde ortaya çıkarabilir.

İdeal rol: Halkla ilişkiler, rekabet halindeki bireyler ve gruplar arasında sorunların çözülmesinin herkesin yararına olmasını sağlayacak bir mekanizmadır.

Rol kelimesi Avrupa dillerinde yüzyıllardır var olmasına rağmen, sosyolojik bir kavram olarak terim ancak 1920'ler ve 1930'lardan beri ortalıkta dolaşmaktadır. George Herbert Mead, Jacob L. Moreno, Talcott Parsons ve Linton'ın teorik çalışmaları aracılığıyla sosyolojik söylemde daha belirgin hale geldi. Mead'in kavramlarından ikisi-zihin ve benlik-rol teorisinin öncüleridir (Hindin, 2007: s. 3959).

Rol teorisi, sosyolojide ve sosyal psikolojide, günlük faaliyetlerin çoğunun sosyal olarak tanımlanmış kategorilerin (örneğin, anne, yönetici, öğretmen) dışı vurumu olduğunu düşünen bir bakış açısidir. Her sosyal rol, bir kişinin yüzleşmesi ve yerine getirmesi gereken bir dizi hak, görev, beklenti, norm ve davranıştır. Model, insanların öngörülebilir bir şekilde davrandığı ve bireyin davranışının sosyal konum ve diğer

faktörlere dayalı olarak bağlama özgü olduğu gözlemine dayanmaktadır (Michener, 1999).

Rol Teorisinde "rol" ün anlamı üzerine alanda önemli tartışmalar mevcuttur. Rol, sosyal bir pozisyon, sosyal bir pozisyonla ilişkili davranış veya tipik bir davranış olarak tanımlanabilir. Bazı teorisyenler, rollerin temelde bireyin belirli bir durumda nasıl davranması gerektiğine ilişkin beklentiler olduğu fikrini öne sürerken, diğerleri bunun bireylerin belirli bir sosyal konumda gerçekte nasıl davrandığı anlamına geldiğini düşünür. Diğerleri, rolün karakteristik bir davranış veya beklenen davranış, oynanacak bir rol veya sosyal davranış için bir senaryo olduğunu öne sürdüler (Coser,1975: s. 257).

İnsanlar hayatlarında farklı sosyal rollerle yüzleşmek zorunda kalırlar, bazen farklı sosyal durumlarda aynı anda farklı rollerle yüzleşmek zorunda kalırlar. Birçok rol teorisyeni, Rol Teorisini bireysel davranış ve sosyal yapı arasında köprü kuran en ikna edici teorilerden biri olarak görür. Kısmen sosyal yapının, kısmen de sosyal etkileşimlerin dikte ettiği roller, bireyin davranışını yönlendirir. Birey de rollerle ilgili normları, beklentileri ve davranışları etkiler. İşlevselci yaklaşım, rolü toplumun bir bireye yüklediği beklentiler dizisi olarak görür. Sözsüz fikir birliğine göre, belirli davranışlar uygun ve diğerleri uygunsuz kabul edilir. Etkileşimci tanıma göre, rol sabit veya reçeteli değil, bireyler arasında sürekli müzakere edilen bir şeydir (Goffman,1959: s. 24).

Rol teorisi, aslında, öngörücüdür. Bu, belirli bir pozisyon için (örneğin, kız kardeş, itfaiyeci ve öğretmen) rol beklentileri hakkında bilgi sahibi olursak, o pozisyonu işgal eden kişilerin davranışlarının önemli bir kısmının tahmin edilebileceğini ima eder. Dahası, rol teorisi, davranışı değiştirmek için rolleri değiştirmek gerektiğini de savunur; roller davranışlara karşılık gelir ve bunun tersi de geçerlidir. Davranışları büyük ölçüde etkilemenin yanı sıra, roller inançları ve tutumları da etkiler; bireyler rollerine uygun olarak inançlarını ve tutumlarını değiştireceklerdir (Biddle,1986: s. 68).

2.6.1. Halkla İlişkilerde Rol Teorisinin Faydası

Rol Kuramı, örgütler de dahil olmak üzere tüm aktörlerin sosyal sistemdeki rollerine odaklanır ve yaklaşıma göre örgütler, bireylerin yanı sıra farklı kural ve kalıplara göre davranan aktörlerdir (Allen ve Caillouet,1994: s. 45). Dolayısıyla örgütlerin sosyal konumlarına göre hareket etmelerinin beklendiğini söylemek mümkündür.

Linton'un (1945) tanımına göre rol, bireyin örgütsel statüsü tarafından belirlenen hak ve yükümlülüklerin toplamıdır. Örgüt düzeyinde düşünürsek rol, diğer örgütler de dahil olmak üzere sistem içinde yer alan faaliyetlerde örgütten beklenen davranışların modelidir. Başka bir deyişle rol, sosyal sistemdeki belirli bir konumla ilgili davranışsal bir sistematiktir (Katz ve Kahn, 1977).

Çevrenin beklentileri, kişi/örgüt algısı ve kişi/örgüt davranışı olmak üzere üç faktörden söz edilebilir (Biddle,1986: s. 71). Çevrenin beklentileri, örgütün rolü ile ilgili çevrenin baskıları ve talepleri olarak tanımlanabilir. Örgütün rol algısı, örgütün sistemdeki rolü hakkındaki görüşü olarak tanımlanabilir. Rol davranışları, örgütün kendi özellikleri ve çevrenin beklentileri ile birleştirilerek ürettiği davranış kalıpları olarak tanımlanabilir (Hall,1972: s. 471).

Cutlip ve diğerleri (2005) dış kamuları hükümet, hükümet dışı ve özel (kurumsal) kuruluşlar olarak sınıflandırır. Bir kuruluşun dış kamular aracılığıyla politikası, kuruluşun sosyal sistemdeki rolünden etkilenecektir. Çünkü örgütler, bir organizma olarak çevre ile etkileşim halinde olan açık sistemlerdir. Bir sistem, çevresi ile madde, enerji veya bilgi alışverişi yapıyorsa açıktır ve kapalı sistem yoktur (Berkowitz,1980: s. 241).

2.6.2. Halkla İlişkilerde Rol Teorisi İçin Bir Model Denemesi

PR hakkında düşünmenin en yararlı yollarından biri, alanın ana fikirlerini ve bunların birbirleriyle nasıl ilişkili olduğunu tanımlayan modellerin tanımlanmasıdır. Rol Teorisi, kuruluşun dış kamuları aracılığıyla PR politikaları için teorik model denemesi yapmak için yararlı bir temel sağlayabilir. Uysal-Sezer'e (1987) göre “PR teorisi mümkün mü?” sorusuna cevap verebilmek için temel unsurların ortaya konulması gerekir. Bu unsurlar;

- Sisteme ilişkin temel kavramların tanımlanması,
- Tanımlamada kavramlar arası ilişkilerin kurulması,
- Kavramlar arasındaki ilişkilere ilişkin bir modelin tanıtılması.

Aşağıdaki Şekil X'de bir model denemesi sunulmuştur. Rol Teorisine dayalı teorik model denemesini şu üç seviyeye göre geliştirirsek:

a) seviyesinde ilk adım “PR nedir?” sorusuna cevap verme çabasıdır. Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği (IPRA) tanımı faydalı bir zemin oluşturabilir

IPRA halkla ilişkilere göre; hedef kişi veya grupların desteğini kazanmak ve sürdürmek için kullanılan ve bu amaçla analiz ve görüş değiştirme (ekonomik), davranışları düzenleme (hukuki) ve akılda tutma görevlerini yerine getiren özel veya resmi bir kuruluşun sürekli ve organize bir idari görevi ortak sosyal fayda (sosyal) fonksiyonları.

İkinci b) düzeyi, tanımdaki kavramlar arasındaki ilişkiye odaklanır. Tanıma göre PR'ın fikirleri değiştirmek (ekonomik), davranışları ayarlamak (yasal) ve ortak sosyal faydaları göz önünde bulundurmamak (sosyal) olmak üzere üç rolü vardır.

Halkla ilişkiler' in ekonomik rolü, bir örgütün sürekliliğini sağlamak için toplumdaki hâkim fikir ve eğilimlerin belirlenmesine dayanmaktadır. Yasal rol, örgütsel davranışların belirli kurallar ve kalıplar çerçevesinde uygulanmasını sağlamaya

dayanmaktadır. Halkla ilişkilerin sosyal rolü, dış hedef grupların beklentileri ile şekillenecektir.

Bu üç alana göre, organizasyonda PR rolleri için bir sınıflandırma şu şekilde olabilir:

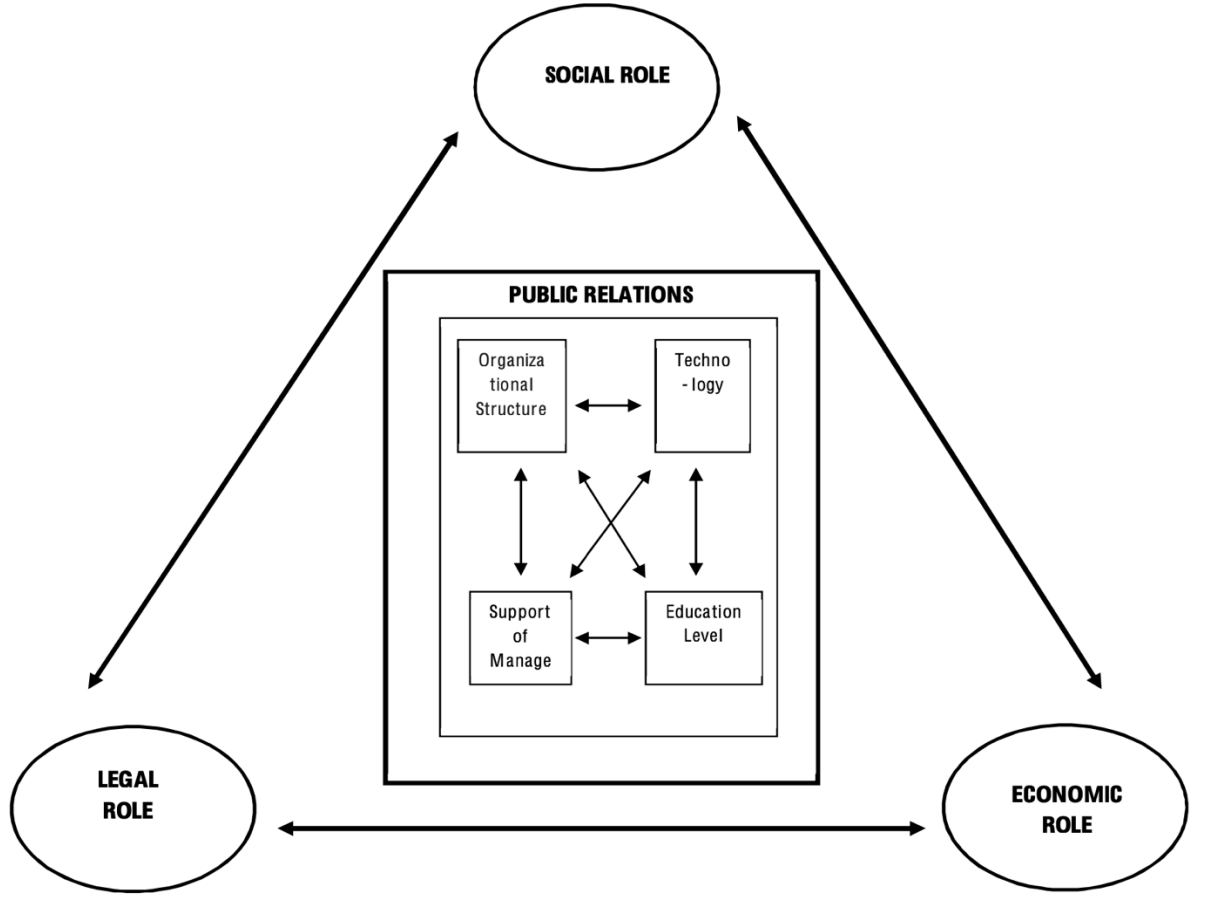
Tablo 1. PR Rollerini İçin Bir Sınıflandırma Tablosu

EKONOMİK ROL	YASAL ROL	SOSYAL ROL
1. Organizasyonun devamlılığına katkı	1. Yasal çerçeve ve kurallara uyum	1. Sosyal ve örgütsel kaynakların doğru kullanımına katkı
2. Verimliliğe ve kara katkı	2. Organizasyonel uygulamalara uyum	2. Etik ve sosyo-kültürel normlara uygunluk
3. Çevreye adaptasyon		3. Olumlu bir sosyal imaj oluşturmaya katkı
4. İşe alıma katkı		

Halkla ilişkiler departmanının organizasyondaki rollerini etkileyen temel değişkenler teknoloji, organizasyon yapısı; eğitim seviyeleri hem çalışanlar hem de halkla ilişkiler uygulayıcıları ve üst yönetimin desteği. Bu faktörler karşılıklı ve ardışık olarak etkileşim halindedir ve PR'ın rollerini de etkiler. Örneğin, organizasyonun teknolojik düzeyi veya halkla ilişkiler uygulayıcısının eğitim düzeyi, ekonomik rollerin başarısını etkileyebilir. Ayrıca örgüt kültürü ve yöneticilerin yapısı ve tutumu, halkla ilişkiler departmanının toplumsal rollere katkı düzeyini etkileyebilir.

Teoriler, uygulayıcıların insan davranışını ve iletişimini açıklamalarına ve tahmin etmelerine yardımcı olur. Halkla ilişkiler uygulayıcısı, teorileri kullanarak kampanyaları ve mesajları daha etkili hale getirebilir.

PR'ın nasıl uygulandığına dair teoriler gelişmeye devam ediyor. Rol Teorisi, halkla ilişkiler uygulayıcılarının organizasyondaki ve ayrıca toplumdaki temel faaliyetlerini ve farklı rollerini tanımlamak için bir başlangıç noktası olabilir.



Şekil 1: Halkla İlişkilerde Rol Teorisi için Deneme Modeli

2.7. C-SUİTE

Neredeyse tüm kuruluşlar, strateji belirlemekten ve kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmekten sorumlu üst düzey bir liderlik ekibi tarafından yönetilir. Halka açık şirketler ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar nihai olarak bir yönetim kurulu tarafından yönetilebilse de bu kurul şirketi günlük olarak işletmek için genel müdüre ve onun üst düzey ekibine bakar.

Bir kuruluştaki temel işlevler arasında, bir finans müdürü (CFO) tarafından yönetilen finans; Baş Hukuk Müşavirine rapor veren yasal, bir personel müdürü (CPO) tarafından yönetilen insan kaynakları; baş bilgi görevlisine (CIO) rapor veren bilgi hizmetleri; genellikle bir pazarlama müdürü (CMO) tarafından yönetilen pazarlama ve baş iletişim görevlisine (CCO) rapor veren iletişim. Bu işlevsel alanlar, bazı durumlarda bir başkana veya işletme müdürüne bağlı olan şirketin operasyonlarına hizmet eder. Çoğu durumda CEO aynı zamanda kuruluşun başkanı/COO'sudur (baş işletme görevlisi).

Organizasyon yapıları şirketten şirkete farklılık gösterse de bu temel işlevsel alanlar genellikle üst düzey ekipte bulunur. Bazı durumlarda, iletişim işlevi, pazarlama, hukuk veya insan kaynakları gibi başka bir alana tabidir. Durum böyle olunca, kıdemli iletişim liderinin stratejik karar alma sürecinde anlamlı bir rol oynaması daha da zorlaşıyor. İletişim işlevi, üst düzey ekibe bu diğer alanlardan farklı bir bakış açısı getirir. Yasal işlev, öncelikle yasaya uymaya odaklanır; pazarlama, öncelikle şirketin müşterisiyle olan rekabetçi konumuna odaklanır; insan kaynakları (İK) neredeyse tamamen çalışanların ücretlendirilmesi ve gelişimi konularına odaklanmıştır. Diğer bir deyişle iletişim, örgüt içindeki ve dışındaki tüm kamuoyunda gözü olan tek işlevdir ve stratejik karar alma süreçlerine dahil edilmelidir.

2.8. KARAR VERMEDE İLETİŞİMİN ROLÜ

C-suite'teki çalışanların ortak paydalarından biri, organizasyonun hedeflerine olumlu katkıda bulunma yeteneklerini etkileyen iyi kararlar verme zorunluluğudur. İyi kararlar verme yeteneği genellikle değerli bir yöneticiyi tanımlar. İyi kararlar almak için yöneticilerin iyi bilgilere ihtiyacı vardır. Tanımı gereği, iyi bilgi, karar vermedeki belirsizliği azaltmaya yardımcı olur. Nadiren kesin olarak alınan bir karardır, ancak yöneticilerin kararlarının olumlu sonuçlara yol açacağına güvenmeleri için yeterli bilgiye ihtiyaçları vardır. Bu bilgiler, şu çeşitli işlevlerle ilgili veriler olarak sağlanır: ürün testi, pazar araştırması, yasal emsaller ve mali tablolar. Halkla ilişkilerin rolü, kuruluşun iyi ilişkiler geliştirmesine ve sürdürmesine yardımcı olmak olduğundan, kuruluşun bunu nasıl başarabileceğine dair veri veya bilgi sağlamalıdır. Stratejik halkla ilişkiler yönetim

masasındaki yerini bu şekilde alır. İletişim işlevi, kuruluştaki tüm paydaşlara bakar ve bu halklarla ilişkileri geliştirmek için çeşitli araçlar ve taktikler kullanır. En iyi ihtimalle, iletişim işlevi, kuruluşun iç ve dış algılarının nabzını tutmak için araştırma ve izleme yöntemlerini kullanır. Kurumun itibarını artırmak için çeşitli iletişim kanalları kullanır ve en önemlisi, ekibin daha iyi kararlar almasına yardımcı olmak için kuruluşun liderlerine stratejik danışmanlık sağlar.

Bazıları, iletişim işlevinin kurumsal vicdana hizmet ettiğini veya hizmet etmesi gerektiğini öne sürdü. İletişim liderlerinin, farklı toplumların bazen çatışan ihtiyaçlarını tartmalarına ve kuruluşun daha dengeli kararlar almasına yardımcı olmalarına izin veren benzersiz bir objektif bakış açısına sahip olduğu iddia edilmektedir. Bu bakış açısında pek çok gerçeklik payı olmasına rağmen, kuruluşun vicdanının, doğru olanı yapmaya yönelik ahlaki yükümlülüğünün CEO, yönetim kurulu ve üst düzey yönetim ekibi dahil olmak üzere onu yöneten herkes tarafından paylaşıldığını bilmeliyiz.

En iyi iletişim profesyoneli olarak, CCO'nun kritik kararlar alınırken tüm kilit paydaşlara gereken önemi verme konusunda önemli bir sorumluluğu vardır. Bu bağlamda, CCO, seçimler yapılırken odada olmayan birçok kişinin sesi olarak hareket eder. Azınlık hissedarları, gözden kaçan çalışan kesimlerini, sivil toplum kuruluşlarını, özel çıkar gruplarını, seçilmiş yetkilileri, topluluk liderlerini ve karardan etkilenebilecek ve kendi alanlarında etkili rollere sahip diğerlerini akılda tutmalıdır.

CCO, bu kapsayıcı bakış açısını sağlayarak taktiksel iletişim ürünleri sunmaktan çok daha fazlasını yapar. Bu stratejik tavsiye, CEO'ların ve diğer liderlerin üst düzey ekibin tüm üyelerinde giderek daha fazla aradığı şeydir. CCO, bunu sunarak işlevin değerini artırır ve şirket için gelecekteki rotayı çizmeye sürekli katılımı sağlar.

2.8.1. Strateji ve Kâr Motivasyonu

Bir meslek olarak halkla ilişkiler genellikle basit bir dizi taktikten başka bir şey olarak düşünülmez. Çoğu zaman, bu mesleğin içinde olanlar medyada ve popüler

kültürde, müşterileri için tanıtım yapmak için her şeyi söylemeye istekli bir grup boş kafalı parti planlayıcısı veya aldatıcı beceriksizler olarak tasvir edilir. Ticaretin araçları -haber bültenleri, basın toplantıları, medya etkinlikleri, çalışan haber bültenleri- nadiren temel bir strateji tarafından yönlendirilen ayrık taktikler olarak kabul edilir.

Bu, diğer klişeler gibi, gerçeklerle desteklenmiyor. Çoğu büyük kuruluş ve ajans tarafından uygulandığı gibi, halkla ilişkiler genel stratejinin ayrılmaz bir parçasıdır. İletişim programları, belirtilen sonuçlar, hedef kitleler ve önemli mesajlarla belirli iş hedeflerini ele almak için kapsamlı araştırmalara dayalı olarak geliştirilir. Bu çabaların sonuçları hem niteliksel hem de niceliksel olarak ölçülebilir.

Bu şu şekilde düşünülebilir: Bir kuruluş stratejik bir plan geliştirdiğinde, bunu genellikle nispeten az sayıda kilit yönetici ile yapar. Bu liderler, şirketin güçlü yönlerine, organizasyonuna, zorlu sorunlarına ve ortaya çıkabilecek potansiyel sorunlara bakar. Kuruluşun finansal durumunu, büyüme beklentilerini, rekabetçi konumunu ve faaliyet gösterdiği değişen ortamı göz önünde bulundururlar.

Tüm bu faktörleri göz önünde bulundurduklarında, şirketin mevcut güçlü yönlerini temel alacak, göreceli zayıflık alanlarını ele alacak, fırsatlardan yararlanacak ve yaklaşmakta olan tehditlere karşı hazırlıklı olacak bir strateji belirlerler. Örneğin, endüstri segmentlerinde düşük maliyetli sağlayıcı olmaya karar verebilirler veya yeni ürün geliştirme konusundaki uzmanlıklarından veya üstün dağıtım ağlarından yararlanmaya karar verebilirler.

Bir noktada, strateji çok daha geniş, coğrafi olarak dağınık bir çalışan ağı tarafından yürütülmelidir. İşte bu noktada iletişim stratejisi çok önemli hale geliyor. Bir şirketin çalışanlarıyla ücret, yan haklar, sendika temsili, çocuk bakımı programları veya iş yeri güvenliği gibi konularda uzun süredir kavga etme geçmişi varsa, onları müşteri hizmetlerini iyileştirmeyi amaçlayan yeni bir girişim başlatmaya çağırmak çok daha zor olacaktır.

Büyük ölçüde, iletişim fonksiyonu ekibinin önemli bir rolü, kuruluş kilit kararlar alırken tüm kamunun (çalışanlar, yatırımcılar, müşteriler, topluluklar) ihtiyaçlarını dengelemeye yardımcı olmaktır. Örneğin, bir şirketin Amerika Birleşik Devletleri'nin bir bölümünde azalan pazar payı nedeniyle mali zorluklarla karşı karşıya olduğunu varsayalım. Bu düzeyde bir üretim kapasitesine artık ihtiyaç kalmadığından, bölgesel bir fabrikayı kapatma kararıyla karşı karşıya kalıyorlar. Geçmişte, halkla ilişkiler yöneticisine dönüp "Milwaukee fabrikasını kapatıyoruz. Üzerine iyi bir yüz koymaya çalış. Bunun yerine iletişim işlevini stratejik bir ortak olarak gören bir kuruluş şöyle diyebilir:

Çok fazla üretim kapasitemiz var; operasyon Milwaukee'yi kapatmamızı tavsiye ediyor. Bunun çalışanlarımız, müşterilerimiz ve oradaki topluluk üzerinde yaratacağı etkiye bir göz atmanızı ve alternatifleri incelerken bunu ölçmemize yardımcı olmanızı istiyoruz. Kuruluş için bu kadar sancılı olmayacak başka bir seçenek olabilir.

Halkın ihtiyaçlarını dengelemek, halkla ilişkilerin örgütsel hedeflere ulaşma üzerindeki etkisinin yalnızca bir yönüdür. Açıkça organizasyona bağlıdır, ancak hemen hemen her durumda, etkili iletişim programları, stratejinin fikir aşamasından uygulamaya geçirilmesine kadar yönlendirilmesine yardımcı olur. Başarılı iç iletişim programları, yöneticilerin çalışanları motive etme ve kuruluştaki gurur duyma becerilerini geliştirebilir. Yaratıcı dış iletişim programları, müşteri ilişkilerini geliştirebilir, marka tanınırlığı oluşturabilir, halka açık bir şirkette yatırımcı ilgisini teşvik edebilir ve geleneksel reklam ve pazarlama çabalarının etkinliğini artırabilir. Topluluk sosyal yardım programları, yerel sakinlerin bir şirketin faaliyet gösterdiği çevredeki bölge üzerindeki etkisini takdir etmesine yardımcı olabilir. İyi düşünülmüş stratejik iletişim programlarının etkisi derin olabilir ve birçok şirket bu önemi kabul ederek ve halkla ilişkilerin masaya getirdiği güçlü yönlerle dayanarak şimdiden fayda sağlamıştır.

2007'de, en büyük şirketlerin baş iletişim görevlilerinin, ajans CEO'larının ve önde gelen akademisyenlerin üyelik organizasyonu olan Arthur W. Page Society, The Authentic Enterprise (2007) adlı bir teknik inceleme yayınladı. Rapor, üst düzey iletişim yöneticisinin 21. yüzyıl iş dünyasında gelişen rolünü inceledi. Bu rapora göre, CCO'nun

rolü birkaç yıl öncesine göre çok daha geniş. Bugünün ve yarının CCO'su aşağıdaki konularda liderlik yapmalıdır:

- Şirket değerlerini tanımlama ve aşılama
- Çok paydaşlı ilişkiler kurma ve yönetme
- Kuruluşun "yeni medya" becerileri ve araçları ile etkinleştirilmesi
- Güven oluşturma ve yönetme (The Authentic Enterprise, 2007: s. 29–30).

İletişim yöneticisi bu sorumlulukları tek başına üstlenmez. Liderlik ekibinin diğer üyeleriyle paylaşırlar. Ancak iletişim yöneticisi, bu sorumlulukların kurum tarafından yerine getirilmesinde öncü bir rol üstlenebilir ve almalıdır.

2.8.2. İş Zekâsı

Karar masasında yer almak bir hak değil, bir ayrıcalıktır. Şöyle düşünelim: Meksika'ya uzun bir seyahat planlıyorsanız, yola çıkmadan önce muhtemelen İspanyolca'nızı tazelemek istersiniz. Muhtemelen İspanyolca konuşmadan da idare edebilirsin ama en azından onların ana dilini konuşmaya çalışırsan çok daha etkili olur ve yerel halk tarafından çok daha iyi kabul görürsün.

Yönetim masasında da durum pek farklı değil. Orada katılımcılar iş dilini konuşuyor. Marj performansı ve piyasa kapitalizasyonu ve kazanç büyümesi hakkında konuşuyorlar. İş stratejisini, pazar payını ve rekabetçi konumu tartışıyorlar. Bu terminolojiye ve arkasındaki düşünceye aşina değilseniz, bir ekip üyesi olarak bariz bir dezavantajdasınız demektir.

Page Society, bu CEO'ların başarılı bir yönetim ekibinde baş iletişim görevlisinin rolünü nasıl gördüklerini belirlemek için büyük çok uluslu şirketlerdeki CEO'larla bir anket yaptı. Authentic Enterprise teknik incelemesinde bildirilen sonuçlara göre, ideal bir CCO'nun veya iletişim yöneticisinin en önemli özelliği, iş hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmasıydı.

Bu, üst düzey bir iletişim yöneticisi için açık ara en kritik kalitedir. Tüm CEO'lar, işletmelerinin büyük ve karmaşık varlıklar olduğuna ve üst düzey iletişim yöneticileri onları derinlemesine anlamadığı takdirde şirketlerinin iyi iletişim kuramayacağına inanır. (The Authentic Enterprise, 2007: s. 44).

Bu anlayış CEO'lar ve C-suite'in diğer üyeleri için neden önemli? Kurumun hedeflerini ilerleten ikna edici iletişim programları oluşturmak için öncelikle iletişim ekibinin, özellikle de ona liderlik edenlerin bu hedefleri anlaması gerekir. Ayrıca kuruluşun hedefleri takip ettiği bağlamı da anlamaları gerekir- hem iş bağlamında hem de dış güçlerde.

Ulaşmaya çalıştığınız kitleler nezdinde güvenilirlik oluşturmak son derece önemlidir. Bir kuruluşun sözcüsü, dikkatlice yazılmış konuşma noktalarında yer alanların ötesinde bir şey aktaramadığında, bilgiyi alan kişi, bireye olan güvenini ve inancını kaybeder. Pek çok muhabir, kişinin faaliyet gösterdiği kurumu veya sektörü gerçekten anlamadığına inanıyorsa, bir medya ilişkileri uzmanıyla konuşmak konusunda isteksizdir. İş, hükümet, topluluk sorunları ve hizmet ettikleri belirli organizasyon hakkında kapsamlı bir anlayışa sahip olan iletişim profesyonelleri, genel çabaya katkıda bulunan daha değerli kişilerdir.

Bir kuruluş ve iş hedefleri hakkında bilgi edinmek, CFO, Baş Hukuk Müşaviri veya muhasebe başkanı olmak için gereken uzmanlığı kazanmak anlamına gelmez. Anlaşılması önemli olan bazı temel alanlar, iletişim profesyonellerinin daha güvenilir konuşmalarına ve daha değerli ekip üyeleri olarak çalışmalarına yardımcı olacak genel ilkeler vardır.

Örneğin, halka açık, kâr amacı güden şirketlerin tümü, kamularının finansal sağlıkları, büyüme beklentileri ve rekabetçi konumları hakkında iç görü kazanmasına yardımcı olan bir dizi kılavuz, standart ölçüt ve kilometre işaretleri dahilinde çalışır. Nasıl ki sıcaklık, nabız ve kan basıncı ölçümleri bir hekime bir hastanın sağlık durumunun bir

ölçüsünü verebilirse, bu önlemler de bir kuruluşun sağlığının hızlı bir anlık görüntüsünü sağlayabilir.

2.8.3. Temel Yetkinlikleri Sürdürmek

Hızlı değişikliklerle güncel kalmanın alternatif yolları nelerdir? Bazı durumlarda, ek eğitim fırsatlarını takip ederek bunu yapmak mantıklıdır. Örneğin, finansal olmayan yöneticiler için temel finansı öğreten bir dizi kurs sunulmaktadır. Bazı iletişim uzmanları, İşletme Yüksek Lisansı (MBA) veya yönetici Sanat Yüksek Lisansı (MA) yapmak için okula geri döner.

Bu adımları atmadan bile, sadece iş dünyası medyasını, özellikle Wall Street Journal'ı takip ederek çok şey öğrenebiliriz; Business Week, Fortune ve Forbes gibi büyük iş dergileri ve CNBC veya Fox Business gibi yayın medyası. İnternet ayrıca bireysel şirketler ve her türden kuruluşu ve sektörü etkileyen sorunlar hakkında sonsuz bir bilgi kaynağı sağlar.

Sonunda, meslektaşlarla yapılan sohbetler inanılmaz eğitim fırsatları sağlayabilir. Dinleme, anlayışlı sorular sorma ve başkalarından öğrenme yeteneği, iletişim uzmanının genel olarak işlerin işleyişi ve daha spesifik olarak tek bir şirket veya kuruluş hakkında geniş bilgi edinmesini sağlar. Bu bilgi, endüstri anlayışı ve iletişim uzmanlığından yararlanma yeteneği ile birleştiğinde, tüm organizasyona fayda sağlamak için kullanılacak özel yeteneklerin değerli bir kombinasyonunu sağlar.

2.9.MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER İÇİN ORGANİZASYON FAKTÖRLERİ

Uluslararası İş İletişimcileri Derneği'nin (IABC) Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (Mükemmellik Çalışması) üzerine yaptığı çalışma, mükemmelliği tahmin etmek için üç temel değişken buldu: iletişimci bilgisi, iletişim hakkında paylaşılan beklentiler ve kuruluşların karakteri. Grunig, J. E. (1992) Bölüm 4 "Yönetim İşlevi Olarak Halkla İlişkiler"de bahsedildiği gibi, daha yüksek yönetim

becerileri sergileyen halkla ilişkiler profesyonellerinin C-suite'e katılma olasılığı daha yüksektir. Bununla birlikte, halkla ilişkilerin bir organizasyonda oynadığı rolü etkileyen organizasyonel faktörler de vardır. Birincisi, yönetim, halkla ilişkilerin bir kuruluşa yapabileceği katkılara değer vermelidir; ikincisi, katılımcı bir kültür olmalıdır ve üçüncüsü, organizasyon insan ve fikir çeşitliliğini desteklemelidir.

Mükemmellik Çalışması, iletişimci uzmanlığının halkla ilişkilerin en iyi uygulamalarını tahmin etmek için yeterli olmadığını buldu (Grunig ve Dozier, 2002). İletişim fonksiyonu ile üst yönetim veya baskın koalisyon arasında ortak beklentiler olması gerekiyordu. İcra kurulu başkanı (CEO) ve diğer üst düzey yöneticiler, halkla ilişkiler işlevinin stratejik olmasını ve kuruluşun nihai hedeflerine katkıda bulunmasını beklerlerse, genellikle basit basın bültenleri ve medya yerleşimi yerine araştırma ve stratejik planlama ve yönetimi içeren uygulamaları gerektirir ve desteklerler. Gelişmiş, iki yönlü iletişime yönelik bu tür talep, bu kuruluşlardaki fiili uygulamaları etkiler. Araştırma yürütebilen ve daha stratejik uygulamalara izin veren verileri analiz edebilen profesyonellerin işe alınmasını ve elde tutulmasını gerektirir.

2.10. HALKLA İLİŞKİLERİN DEĞERİ

Örgütte stratejik bir yönetim rolü kazanabilmek için halkla ilişkiler işlevinin yönetime verdiği değeri göstermesi gerekir. Hambrick, belirsizlikle başa çıkmanın değeri göstermenin temeli olduğunu söyledi (Hambrick 1981: s. 253–276). Teknoloji, iş akışı ve dış ortamların tümü, belirsizliklerin ve dolayısıyla stratejik olasılıkların yaratılmasına katkıda bulunur. Mükemmel halkla ilişkiler, bir kuruluşun belirsizliklerle başa çıkmasına yardımcı olmalıdır. Bu ancak veriler ve yararlı bilgilerle elde edilebilir. Bilgi teorisi, verilerin yalnızca belirsizliği azalttığı ölçüde yararlı olduğunu varsayar.

Halkla ilişkiler fonksiyonu, paydaş ihtiyaç ve beklentileri hakkında bilgi ve geri bildirim sağladığında, kurum için fonksiyonuna özgü kritik bir görevi yerine getirir. Saunders, belirsizliği azaltmanın, kritik bir görevi yerine getirmenin ve ikame edilemez ve yaygın olmanın bir kuruluştaki herhangi bir işlevin etkisine katkıda bulunduğunu öne

sürdü (Saunders, 1981: s. 431–442). Halkla ilişkiler, benzersiz olduğunu ve kuruluş içindeki başka bir işleyle ikame edilemeyeceğini (ikame edilemez) gösterebildiğinde ve tüm kilit paydaşlarla ilişkileri yönetmeye yardımcı olacak şekilde kuruluş genelinde bağlantılı olduğunda etki artar (yaygındır). Bu benzersiz görev, kuruluşun başarılı olmasına yardımcı olmak için ihtiyaç duyulan kilit paydaşlarla ilişkiler kurmaya, sürdürmeye ve onarmaya odaklandığında kuruluş için çok daha kritiktir. İşlev yalnızca tanıtım ve medya ilişkileri olduğunda, bu sonuçlar daha az kritik olarak kabul edilebilir ve bütçeler sınırlı hale geldiğinde bir şekilde elden çıkarılabilir.

2.11. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Mükemmellik Çalışması göstergelerinde yüksek puan alan kuruluşlar, otoriter olmaktan çok katılımcı bir kültüre sahiptir. Bir organizasyonun resmi yapısı, genellikle karar vermede ne kadar katılımın olacağını tahmin edebilir. Oldukça merkezi ve resmi yapılara sahip olan örgütler, karar verme işlevini birkaç üst düzey yöneticinin elinde tutmaktadır. Bu tür hiyerarşik yapılar genellikle dinamik dış ortamlarla başa çıkmakta güçlük çekerler çünkü yalıtılmış yapıları daha yavaş yanıt verir ve karar vermek için çok az sese bağlıdır. Robbins, merkezileşmenin örgütsel etkinliği engelleyen en zararlı faktör olduğunu savundu (Robbins 1990). L. Grunig'in özetlediği gibi, ademi merkeziyetçilik "aşırı bilgi yüklemesi olasılığını azaltma, karar verme sürecinde daha fazla ses sağlama, yeni bilgilere hızla yanıt verme, motivasyon aşılama ve yöneticilerin iyi kararlar almaları için eğitime yardımcı olma avantajlarına sahiptir." (Grunig, 1992b: s. 469). Mintzberg, kuruluşların dinamik ortamlarla başa çıkmasına yardımcı olmak için iki yerelleştirme stratejisi belirledi: dikey ve yatay (Mintzberg, 1980: s. 322–341). Dikey ademi merkeziyetçilik, duruma en yakın kişinin uygun kararı verebilmesi için emir komuta zinciri aracılığıyla resmi karar verme yetkisini aşağıya doğru devretmektir. Yatay ademi merkeziyetçilik, karar verme gücü gayri resmi olarak çekirdekteki insanlara (mal ve hizmetleri doğrudan üreten insanlar), teknolojiye (iş akış süreçlerini ve yapısını tasarlayan, sürdüren ve ayarlayan personel) ve destek personeline (kuruluşun geri kalanına dolaylı destek sağlayan insanlar aktığında meydana gelir: insan kaynakları, halkla ilişkiler, hukuk danışmanı).

Katılımcı kùltùrlere izin vermek için, organizasyonların nispeten ademi merkeziyetçi olması gerekir çünkü organizasyon kùltürü bir organizasyonun yönetim tarzını ve çalışanların günlük davranışlarını aktif olarak şekillendirebilir (Waters ve Bird, 1987: s. 15–22). Örgütsel davranış literatüründe kùltür, sosyal etkileşim yoluyla paylaşılan ve anlaşılan ve uygun davranışı belirleyen değerler, ideolojiler ve bilişler dizisi olarak tanımlanmıştır. Bazı kuruluşların güçlü (tutarlı) kùltürleri varken, diğerleri nispeten zayıf (belirsiz) olabilir. Zayıf kùltürler, beklenen davranışı oluşturan değerler açıkça anlaşılmadığından, politik davranıştaki artışlara bağlanmıştır.

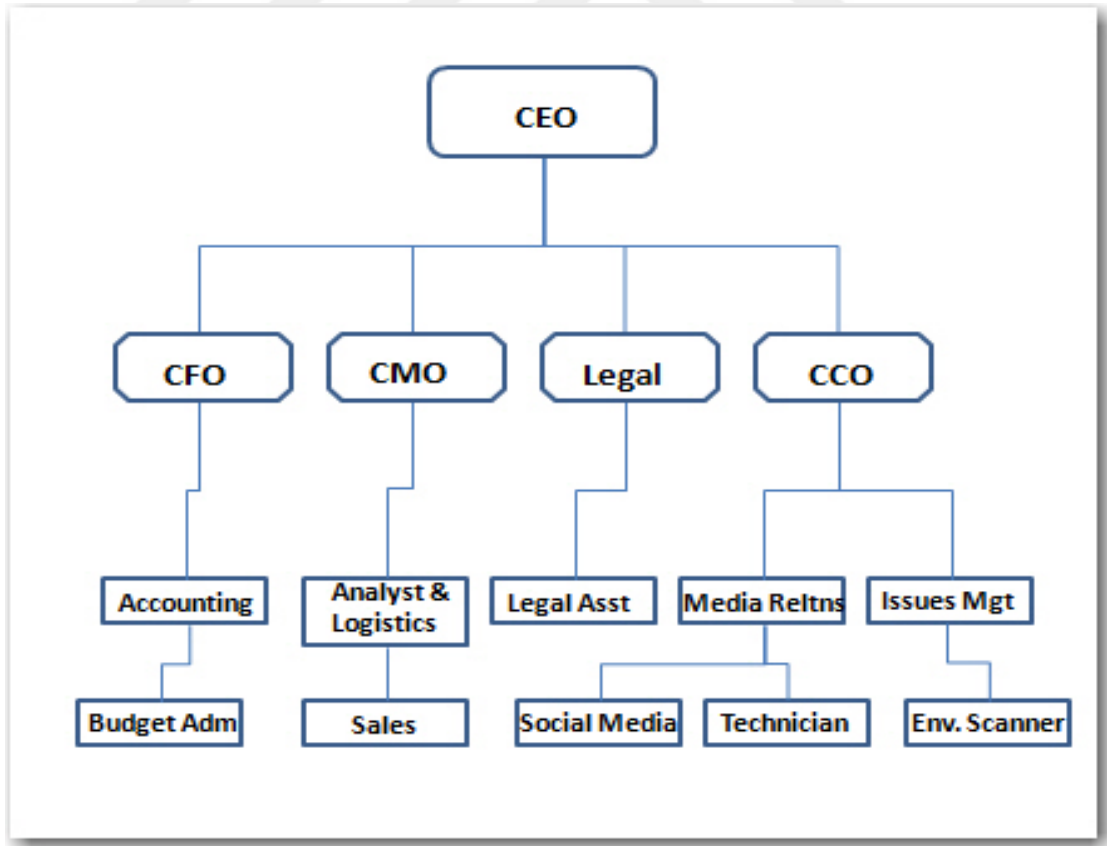
Mükemmel halkla ilişkiler için, katılımcı karar almayı teşvik eden değerlerin mevcut olması gerekir. IABC araştırması, katılımcı kùltürleri tanımlayan şu değişkenleri buldu: kendini ekibin bir parçası hissededen insanlar, birlikte çalışma, yönetimin çalışanları önemsemesi, herkese eşit muamele edilmesi, kararlara katılım, yönetimin güç ve sorumluluğu paylaşması ve ekip çalışmasının desteklenmesi (Sriramesh, Grunig ve Buffington, 1992: s. 577–596). Yetkili kùltürlere sahip kuruluşlar genellikle merkezi karar verme ile ilişkilendirilir ve yönetimin katı kontrolü, departmanlar arasındaki rekabet, etki (kimi tanıdığınızın ne bildiğinizden daha önemli olduğu), otoriteye dayalı kararlar ve üst yönetim korkusu gibi değişkenleri içerir. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, Mükemmellik Çalışması, katılımcı kùltürlerde daha fazla iş tatmini buldu. Daha da önemlisi, katılımcı kùltüre sahip kuruluşların, iki yönlü iletişim ve araştırmayı kullanan ve kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmada daha etkili olan halkla ilişkiler uygulama olasılığı daha yüksektir.

Bir kuruluşdaki kalite kùltürünün bir diğer önemli belirleyicisi, kùltürel olarak farklı geçmişlere sahip kadınlara ve çalışanlara yönelik muameledir. Mükemmellik Çalışması'nın özetlediği gibi, farklı geçmişlere sahip çalışanlar, kuruluşun dışındaki gerçekliğin daha iyi bir resmini sunar. Üst düzey yöneticiler, kendilerini tıpkı kendileri gibi insanlarla çevrelediklerinde dış etkenlerden izole olma eğilimindedirler. Weick, üst düzey yönetim için gerekli çeşitliliği önerdi; bu, yönetim ekibinde dış kamuoyunu yansıtan kapsayıcılığa sahip olma çabası kavramını ifade eder (Weick, 1969). Çalışanlar ve liderler arasında çeşitlilik olmazsa, bir kuruluş paydaşlarının çeşitliliğinden

uzaklaşabilir. Bu izolasyon, bu halklarla garip etkileşimlere ve yanlış anlamalara yol açabilir. İletişim zor bir çaba olabilir ve yanlış yorumlamayı ortadan kaldırmak için ortak deneyimler gerektirir. Çeşitlilik, tüm bireylere saygı gösteren organizasyon içinde başlar. Tüm bireylere yönelik bu saygı, daha sonra tüm paydaşlara yayılır ve karşılıklı olarak tatmin edici ilişkiler kurmak için temel bir koşul haline gelir.

2.12. ORGANİZASYON YAPISI

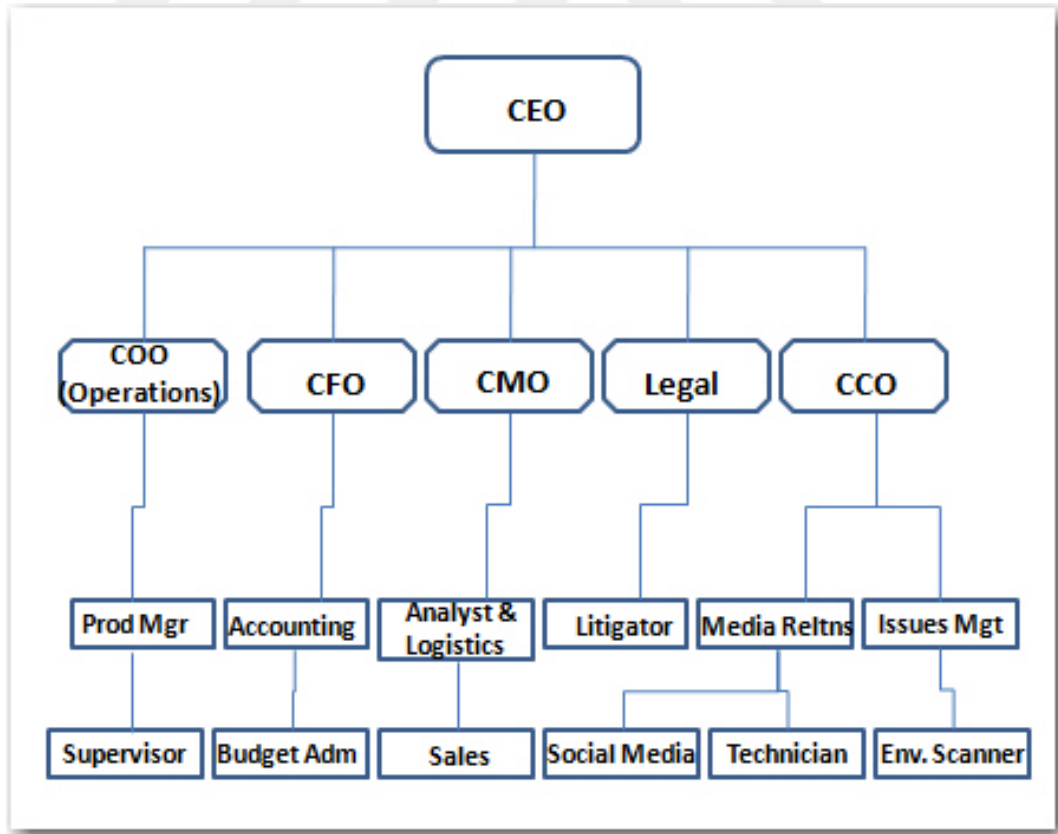
Organizasyon yapısı, organizasyondaki raporlama yapıları ve bilgi akışı nedeniyle, elbette iletişim üzerinde bir etkiye sahip olabilir. Basitleştirilmiş bir organizasyonun tipik yapısı, doğrudan raporlama ilişkilerinin kesintisiz çizgilerle temsil edildiği Şekil X "Basit Organizasyon Yapısı"nda görülebilir.



Şekil 2: Basit Organizasyon Yapısı

Bu şekilde, bir hizmet veya bilgi kolu muhtemelen mevcut olacaktır, ancak temel endişe, tamamı sorumlu olan baskın koalisyonun diğer üyelerine veya C-suite'e göre baş iletişim görevlisinin (CCO) rolüne odaklanmaktır. Bu yöneticiler, arayışın boyutuna, ne kadar karmaşık olduğuna ve kaç siteyi çalıştırdığına bağlı olarak kuruluştan kuruluşa ve sektörden sektöre değişebilir. Bu şemada temsil edilmeyen organizasyonda aşağı indikçe birçok çalışan seviyesi olduğunu düşünün.

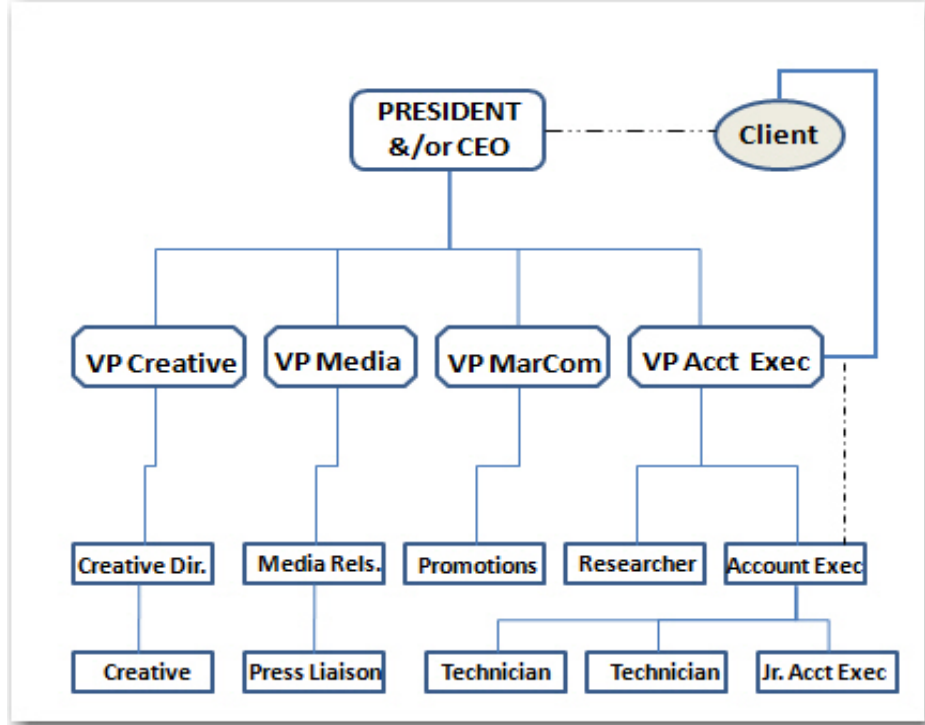
Üretime dayalı herhangi bir kuruluş gibi üretim bileşeni olan bir kuruluşa, kuruluşa ilişkin daha karmaşık bir anlayış ortaya çıkmaya başlar. Şekil XX "Üretim (İmalat) Bileşeni Olan Organizasyon Yapısı"nda, baş finans sorumlusu (CFO), pazarlama müdürü (CMO) ile birlikte üretim müdürü veya CPO'nun, hukuk müşaviri ve CCO'un baskın koalisyon karışımına nasıl eklendiğini görebiliriz.



Şekil 3: Üretim (İmalat) Bileşeni Olan Organizasyon Yapısı

Bu türden çoğu kuruluşun, CPO'ya rapor veren çok geniş bir saatlik üretim işçileri tabanının yanı sıra tablo boyunca çeşitli türden ve seviyelerde çok sayıda denetçi ve idari personel olacaktır. Yönetim emir-komuta zincirinde yer alan doğrudan raporlama ilişkilerine basitleştirmek, kurumsal iletişim işlevinin hem CEO'ya nasıl rapor verdiğini hem de işlevsel alanlarda baskın koalisyonun geri kalanıyla nasıl etkileşime girdiğini görmemizi sağlar.

Son olarak, halkla ilişkiler ajansının yapısı firmadan firmaya büyük ölçüde değişebilir, ancak müşteriyle olan bir danışmanlık ilişkisine dayanır. Kıdemli bir hesap yöneticisi veya hesaplardan sorumlu başkan yardımcısı ile doğrudan bir raporlama ilişkisinin yanı sıra, bir hesap yöneticisi (AE) ile ajansın lideri, genellikle başkan veya CEO arasında noktalı çizgi veya gerektiğinde, daha az sıklıkta ve daha gayri resmi bir raporlama ilişkisi kurulur. (Halkla ilişkiler ajansı yapısının bir örneği için bkz. Şekil XXX "Halkla İlişkiler Ajansı Yapısı").



Şekil 4: Halkla İlişkiler Ajansı Yapısı

AE'nin (Account Executive) müşteriyle günlük çalışma temelinde daha rutin bir teması olacaktır fakat CEO'nun müşteriyle çok nadir fakat önemli bir teması olacaktır. Kıdemli AE normalde hesabı ve hesabın tüm işlemlerini denetler. Ajans, müşteri için grafik tasarım ve düzen, medya ilişkileri faaliyetleri ve hikâye yerleştirme ve bazı pazarlama promosyon faaliyetleri gibi yaratıcı hizmetler sağlayacaktır. Bazı firmaların reklam ajanslarıyla ilişkisi vardır veya reklam inisiyatifleriyle çalışmak için kurum içi irtibatları vardır. Halkla ilişkilerdeki teknik beceri rolü, normalde yazmaya ve dağıtılacak taktiklerin veya mesajların oluşturulmasına odaklanan giriş seviyesi bir pozisyonudur. Tablonun alt seviyedeki daha büyük kısmı, çeşitli üretim uzmanlıklarına sahip birçok teknisyenden oluşacak ve ayrıca normalde idari personel ve bazı stajyerler istihdam edecektir.

2.13. HALKLA İLİŞKİLER VE ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK

Çağdaş halkla ilişkiler, kuruluşun yönetimi içinde var olan olarak tanımlanır. Halkla ilişkiler, iletişimcinin teknik rolüne yapılan vurgudan yöneticinin stratejik iletişim rolüne kaydığı için, halkla ilişkiler profesyoneli, kuruluşların nasıl yönetildiği konusunda eğitim almak zorunda kaldı.

Yönetim teorisi, örgütsel etkililiği çeşitli şekillerde tanımlamıştır. İlk yönetim teorileri, etkinlik ölçütleri olarak hedeflere ulaşmayı vurguladı. Bu yaklaşımın oldukça basit olduğu ortaya çıktı ve kuruluşların çevreleriyle olan birbirine bağlılığını kabul etmedi. Hedefe ulaşma perspektifinin sınırlamalarına bir tepki olarak bir sistem modeli yaklaşımı geliştirildi. Bununla birlikte, sistem yaklaşımı etkinliği ölçmek için çok soyut olma eğilimindedir. Kuruluşun çevresine olan bağımlılığını kabul eden üçüncü bir yaklaşım, kilit bileşenlere özel olarak odaklanır ve bu paydaşlarla olan ilişkilere odaklandığı için daha ölçülebilirdir. Genellikle paydaş yönetimi olarak adlandırılan bu yaklaşım, herhangi bir kuruluşun başarısı için stratejik bileşenlerin değerini kabul eder ve bu paydaşların çıkarlarının sıklıkla çatıştığını kabul eder. Her biri, kuruluş içinde halkla ilişkilerin nasıl uygulandığını etkiler.

2.14. HEDEFE ULAŞMA YAKLAŞIMI

Geleneksel olarak, bir organizasyonun etkinliği, hedeflere ulaşma açısından tanımlanmıştır (Griffin, 2008). Örgütsel davranışın ilk teorilerinde örgütler, birincil amacı hedeflere ulaşmak olan rasyonel kurumlar olarak görülüyordu. Bu yaklaşıma göre bir örgüt hedeflerine ne kadar verimli ve etkin bir şekilde ulaşabilirse o kadar başarılıdır. Çoğu zaman, kuruluşların temel hedefleri karlılığa odaklanır.

2.14.1. Finansal Hedefler

Kuruluşların başarısına bakmanın bir yolu, büyüklüklerini rakiplerine göre değerlendirmektir. Bu tür bir ölçüm genellikle ilk önce müşterilere satılan tüm ürün veya hizmetlerin toplamı olan yıllık gelirlere bakılarak yapılır. Ancak bazı çok büyük şirketler her zaman başarılı olamadığından bu en anlamlı önlem olmayabilir. Finansal analistler, finansal sağlığı belirlemek için genellikle diğer oranlara bakarlar. ROI veya yatırım getirisi olarak bilinen bir kavram olan, işletmeye yapılan her bir dolarlık yatırım için şirketin sahipleri- hissedarlar- için ürettiği getiriye değerlendirmek için karlılığa çeşitli şekillerde bakarlar. Bunu yaparken, şirketin elde ettiği brüt kâr marjını, yani ürünlerinin satışından elde edilen gelirden bu malların maliyetinin çıkarılmasını dikkate alırlar. Ayrıca kuruluşun tüm faiz, vergiler ve amortisman gibi diğer maliyetler hesaba katıldıktan sonra kalan kâr olan net kazançlarını da dikkate alırlar.

Bu net kazançlar daha sonra hisse başına kazancı veya EPS'yi belirlemek için tedavüldeki tüm hisse senetlerine bölünür. Bu EPS numarası, büyüklükleri ne olursa olsun diğer şirketlerle karşılaştırma yapmak için iyi bir oran sağlar. Finansal analistler, ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'nun (SEC) yapmaları gerektiği gibi, halka açık şirketler her üç ayda bir bu sonuçları açıkladığında kazanç rakamlarını hevesle beklerler. Analistler, bir şirketin ne kazanmasını beklediklerini, bazen gerçek sonuçlardan bir yıl veya daha önce tahmin ederler. Şirketler bu tahminleri aştığında, kazançların açıklanmasından sonra hisse senedi fiyatları genellikle -bazen çarpıcı biçimde- artar.

Analistleri hayal kırıklığına uğrattıklarında ve öngörülen kazançlarda başarısız olduklarında, hisse fiyatları düşebilir.

Başka bir büyüklük ölçüsü piyasa değeridir. Bu ölçü, bir şirketin hisse senetlerinin tek bir hissesinin cari fiyatının tedavüldeki tüm hisselerle çarpılmasıyla belirlenir. Bazı durumlarda, bu "piyasa değeri" rakamı, bir şirketin elde ettiği yıllık gelirden önemli ölçüde yüksek olabilir. Bu gibi durumlarda finansal piyasalar, şirketin mevcut satışlarının çok üzerinde bir büyüme potansiyeline sahip olduğuna inanmaktadır. Piyasa değeri gelirden çok daha yüksek olan şirketler, piyasa değeri yıllık gelire yakın veya çok daha düşük olan şirketlerden daha değerlidir. Şirketler, tutarlı performans sunarak, kazanç tahminlerini karşılayarak veya aşarak ve gerçeklerle desteklenen güvenilir bir büyüme hikayesi sunarak daha yüksek değer elde etmek için çalışırlar.

Sayısız başka finansal önlem var. Ancak unutulmaması gereken en önemli şey, iletişimcilerin, diğer işlevlerdeki meslektaşları tarafından en önemli sayılan önlemler konusunda kendilerini eğitime konusunda özel bir sorumlulukları olduğudur. Bu, sayılardan fazlasını içerir. Ayrıca şirketi en çok baskı altına alan iş zorluklarını da anlamaları gerekir.

Kâr amacı gütmeyen halkla ilişkiler için en önemli önlemler, bağışçı toplulukla veya kuruluşun bel bağladığı gönüllü ağıyla ilgili olabilir. Devlet halkla ilişkileri için, bakanlığın operasyonları üzerinde etkisi olacak politikalar, yasal girişimler, vergi gelir kaynakları veya yargı kararları hakkında bilgi artışı gerektirebilir.

2.14.2. Hedefe Ulaşma Yaklaşımının Sınırlamaları

Örgütsel etkililiği değerlendirmek için hedefe ulaşma yaklaşımının kritik bir sınırlaması, kuruluşların insan doğasını veya bu hedeflere ulaşma çabalarını etkileyen dış etkileri dikkate almamasıdır. İnsanlar bir çarkın dişlileri değildir ve bir yönetici, kuruluşların bir makine parçası kadar sorunsuz çalışabileceği şeklindeki gerçekçi olmayan beklentiden kolayca hüsrana uğrayabilir. Bu, çalışanların katılımını halkla ilişkiler

profesyoneli için bir sorun haline getirir ve onun odak noktası genellikle halkla olumlu ilişkiler sürdürmekten çok hedeflere ulaşmadır.

Robbins, hedeflere ulaşma yaklaşımını, örgütlerin politik veya güç kontrolü doğasını ve hedefleri nasıl seçtiklerini dikkate almadığı için eleştirdi (Robbins, 1990). Çoğu kuruluş, kendilerine veya kuruluştaki işlevlerine fayda sağlayan hedefler için lobi yapan koalisyonlardan oluşur. Karar vericilerin ve kuruluşlarının çıkarlarının her zaman uyumlu olmadığını ve tipik bir yöneticinin, örgütün bir bütün olarak üzerindeki etkisinden bağımsız olarak kendi alanının büyüklüğünü ve kapsamını artırmaya çalıştığını savundu. Örgütsel çıkarların, örgüt içindeki farklı grupların özel çıkarlarına tabi olduğunu iddia etti. Bu koalisyonların en güçlüleri, kuruluşun hedeflerini belirlemede başarılıdır ve bu hedeflere ulaşmak, bu koalisyonlara güç ve etki katar. Ayrıca, her bir koalisyonun hedeflerinin doğrudan kuruluşun ihtiyaçlarını ve amaçlarını yansıtmayabileceğine dair kanıtlar vardır.

Hedefe ulaşma yaklaşımına yöneltilen bir başka eleştiri de örgütleri bu hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını kontrol edebilen rasyonel ve mekanik sistemler olarak görmesidir. Akademisyenlerin belirttiği gibi, bu yönetim teorileri, kuruluşların çevrelerinden özerkliğe ve çevrelerinin kontrolüne sahip olan kapalı sistemler olduğunu varsayıyordu (Grunig ve Grunig, 1992: s. 285–326). Bununla birlikte, kuruluşlar dış çevreleriyle birbirine bağlıdır.

2.15. SİSTEM TEORİSİ YAKLAŞIMI

Örgütlerin, hayatta kalabilmek için çevreleriyle etkileşime girmesi gereken açık sosyal sistemler olarak görülmesi, sistem teorisi yaklaşımı olarak bilinir. Kuruluşlar, çeşitli temel kaynaklar için çevrelerine bağımlıdır: ürün veya hizmeti satın alan müşteriler, malzeme sağlayan tedarikçiler, işgücü veya yönetim sağlayan çalışanlar, yatırım yapan hissedarlar ve düzenleyici hükümetler. Cutlip, Center ve Broom'a göre halkla ilişkilerin temel rolü, kuruluşların bir kuruluşun ortamındaki değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı olmaktır (Cutlip, Center ve Broom, 2006).

Açık sistem yaklaşımı ilk olarak Genel Sistemler Teorisini örgütsel davranışa uyarlayan Katz ve Kahn tarafından uygulanmıştır (Katz ve Kahn, 1966); Bertalanffy, 1951: s. 303–361). Bu yaklaşım, bir kuruluş ile dış çevresi arasında tekrarlanan girdi, çıktı, çıktı ve geri bildirim döngülerini haritalandırarak örgütsel davranış tanımlar. Sistemler, çevreden bilgi veya kaynak biçiminde girdi alırlar. Sistemler daha sonra çıktı olarak adlandırılan girdiyi dahili olarak işler ve çevreye dengeyi yeniden sağlamak amacıyla çıktıları çevreye bırakır. Sistem daha sonra çıktının dengeyi yeniden sağlamada etkili olup olmadığını belirlemek için geri bildirim arar. Görüldüğü gibi sistem yaklaşımı, örgütsel hayatta kalmanın sağlanması için kullanılan araçlara odaklanmakta ve amaca ulaşma yaklaşımının kısa vadeli hedeflerinden çok uzun vadeli hedefleri vurgulamaktadır.

Teorik olarak, sistemler açık veya kapalı olarak kabul edilebilir. Açık kuruluşlar çevreleriyle bilgi, enerji veya kaynak alışverişinde bulunurken, kapalı sistemler bunu yapmaz. Gerçekte, hiçbir sosyal sistem tamamen kapalı veya açık olamayacağından, genellikle nispeten kapalı veya nispeten açık olarak tanımlanırlar. Kapalı ve açık sistemler arasındaki ayrım, dış çevreye olan duyarlılık düzeyi ile belirlenir. *Kapalı sistemler* çevresel sapmalara karşı duyarsızken, açık sistemler ortamdaki değişikliklere duyarlıdır.

Sistem yaklaşımı, etkinliği uzun vadeli büyümeye veya sürdürülebilirliğe dayalı olarak ölçen harici bir standarttır. Etkili sistemler, sistem teorisyenlerinin "dengenin statik çağrışımlarından kaçınmak ve temelde kararsız sistemlerin dinamik, süreçsel, potansiyel koruma özelliklerini ortaya çıkarmak" için *homeostaz* adının verildiği kararlı bir durumla karakterize edilir (Buckley, 1967: s. 14). Bir kuruluş, yalnızca hayatta kalmayı değil aynı zamanda büyümeyi de içeren homeostazı sürdürebiliyorsa, o zaman etkilidir. Bu bakış açısı, hedefe ulaşma yaklaşımından daha geniş ve daha kapsamlıdır çünkü etkinliği, tüm organizasyon için uygun olabilecek veya olmayabilecek güçlü iç koalisyonlar tarafından belirlenen hedeflere ulaşılması olarak ölçmekle sınırlı değildir. Pfeffer ve Salancik, etkililiği "bir organizasyonun faaliyetleriyle ilgili çeşitli grupların ve organizasyonların taleplerini ne kadar iyi karşıladığı" olarak tanımlamıştır (Pfeffer and Salancik, 1978: s. 11).

Sistem teorisine göre en etkili organizasyonlar çevrelerine uyum sağlar. Pfeffer ve Salancik, çevreyi, bir organizasyonun faaliyetleri ve sonuçları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olan, dünyada meydana gelen olaylar olarak tanımlamıştır. Ortamlar, bir uçta "statik" ile diğer uçta "dinamik" arasında değişir. Statik ortamlar nispeten kararlı veya öngörülebilirdir ve büyük değişkenliğe sahip değildir, oysa dinamik ortamlar sürekli bir akış halindedir. Ortamlar tamamen durağan veya sürekli değişen olamayacağından, kuruluşların değişen düzeylerde dinamik veya statik ortamları vardır.

Dinamik ortamlarda var olan organizasyonlar, homeostazı sürdürmek için açık sistemler olmalıdır. Dinamik ortamlar sürekli değiştiğinden, bir kuruluşun hayatta kalmak ve büyümek için ne yapması gerektiğine dair çok fazla belirsizlik yaratırlar. Belirsizlikle baş etmenin anahtarı bilgidir. Açık bir kuruluş, çevresini izler ve girdi olarak etiketlenen çevresel sapmalar hakkında bilgi toplar. Girdi, bir geri bildirim biçimi olarak da düşünülebilir. Sistem teorisyenlerine göre en önemli bilgi negatif girdidir, çünkü bu bilgi organizasyonu düzeltilmesi gereken sorunlara karşı uyarır. Olumsuz girdi, kuruluşa bir şeyi yanlış yaptığını ve sorunu düzeltmek için düzeltmeler yapması gerektiğini söyler; olumlu girdi, kuruluşa bir şeyi doğru yaptığını ve bu faaliyeti sürdürmesi veya artırması gerektiğini söyler.

Kuruluşlar daha sonra bu değişikliklere çözümler veya yanıtlar formüle etmek için bu bilgileri düzenler ve işler. Cutlip, Center ve Broom'un belirttiği gibi, açık sistemler bilgileri çevresel değişikliklere yanıt vermek ve buna göre ayarlamak için kullanır. Düzenlemeler, organizasyonun yapısını veya sürecini veya her ikisini birden etkiler. Yapı, organizasyonun ne olduğu, süreç ise organizasyonun ne yaptığıdır. Ayarlamalar "sapmaları azaltmayı, sürdürmeyi veya artırmayı amaçlar." (Cutlip, Center ve Broom, 2006: s. 181). Örneğin, bir kuruluş rekabet gücünü korumak için küçülerek yapısını değiştirebilir. Diğer kuruluşlar, yeni çevre yasalarına uymak için süreçlerini değiştirebilir. Çevresel değişime uyum sağlamak için pozitif ve negatif girdilerin işlenmesine verim denir. Bilgi akışında, kuruluş onu analiz eder ve stratejik olarak kuruluşun amaçlarına, değerlerine ve halkla olan ilişki bağlamına uyacak şekilde uyarlar.

Bir kuruluş çevresel değişikliklere uyum sağladıktan sonra, eylemleri ve mesajları çıktısını temsil eder. Otomobil endüstrisi, değişen beklentilere cevap verdiğini umarak sürekli olarak otomobil tüketicilerini en yeni modelleri denemeye teşvik ediyor. Son zamanlarda, birçok otomobil üreticisi ürünlerini "yeşil" veya çevre dostu olarak renklendirmeye çalıştı. Ancak mesajlar yeterli değil. Arabalar gerçekten çevre dostu değilse, o zaman bu mesajlar şüpheli kulaklara ulaşacak ve organizasyonun güvenilirliğine gölge düşürecektir. Bir kuruluş, geri bildirim arayarak çıktısının etkinliğini ölçer. Eylemleri ve mesajları etkili değilse, uygun çözüm bulunana kadar süreç tekrarlanır. Organizasyon çevresel değişkenliğe uyum sağlayamazsa, o zaman sonunda varlığı sona erecektir. Sistem yaklaşımını benimseyen bir kuruluşta yer alan halkla ilişkiler uzmanı, sürekli olarak kurumsal başarıyı ölçmenin bir yolu olarak geri bildirim odaklanır.

Halkla ilişkiler profesyoneli, örgüte düzenli geri bildirim için protokoller uygulamak için akademik sistem teorisi kavramını kullanabilir ve böylece onu çevresindeki halkın arzularıyla uyumlu hale getirebilir. Bu teori, kapsamlı bir şekilde analiz edilmiş ve tutarlı bir strateji (sistem teorisinde bilginin işleme aşaması) yaratmada araştırma ve geri bildirim rolünü anlamada da yararlı olabilir. Verim olarak bilinen bilginin analizi ve stratejinin oluşturulması, yalnızca halkla ilişkiler departmanının araştırma bütçesini değil, aynı zamanda bir kuruluşun kamusal iletişimini halkın ihtiyaç duyduğu bilgilerle stratejik olarak uyumlu hale getiren kararlar alma ihtiyacını da kavramsallaştırmaya ve gerekçelendirmeye yardımcı olur. Bu yaklaşımın pratik uygulaması, halkla ilişkilerin basit bir tanıtım işlevi olarak kullanılmasını engeller ve işlevi doğrudan stratejik planlama sürecine yerleştirir.

Bununla birlikte, sistem teorisi bazı eksikliklerden yoksun değildir. İlk eksiklik ölçümle ilgilidir ve ikincisi, bir organizasyonun hayatta kalmasını sağlayan araçların gerçekten önemli olup olmadığı meselesidir. Robbins, bu yaklaşıma yönelik bir eleştirinin, "örgütsel etkinliğin kendisinden ziyade etkililiği elde etmek için gerekli araçlara" odaklanması olduğunu belirtti (Robbins, 1990: s. 62). Bir organizasyonun araçlarını veya sürecini ölçmek, hedefe ulaşma yaklaşımının belirli nihai hedeflerini ölçmekle karşılaştırıldığında çok zor olabilir.

2.16. PAYDAŞ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Paydaş yönetimi yaklaşımı, “stratejik alanlar” oluşturarak sistem yaklaşımına odaklanma katar. Robbins, bir organizasyonun yalnızca “stratejik seçim bölgeleri” ile ilgilenmesi gerektiğini ilan etti (Robbins, 1990). Bu yaklaşım, bir kuruluşun davranışını kısıtlayabilecek veya geliştirebilecek dış ve iç kamularla uğraşması gerektiğini kabul eder.

Kuruluşlar tam bir özerkliğe sahip olmayı tercih etseler de genellikle kısıtlamalar ve kontrollerle karşı karşıya kalırlar (Grunig, Grunig ve Ehling, 1992: s. 68) ve “yaratıcılığı ve uyumu kısıtlıyorlar (Pfeffer ve Salancik, 1978: s. 15). Bununla birlikte, özellikle sıkı bir şekilde düzenlenmiş sektörlerde, bir kuruluşun bazı kısıtlamalarla karşılaşması kaçınılmazdır. Örnekler arasında işçi grevleri, hükümet düzenlemeleri, boykotlar ve özel çıkar gruplarının protestoları yer alır.

Etkili olmak için, bir kuruluş "müşteriler, tedarikçiler, devlet kurumları ve topluluklar gibi çevresel kamuların farkında olmalı ve onlarla başarılı bir şekilde etkileşim kurmalıdır (Grunig, Grunig ve Ehling, 1992: s. 72). Ayrıca çalışanlar ve işçi sendikaları gibi kuruluşu etkileyebilecek veya kuruluştan etkilenebilecek iç kamuoyunun da farkında olmalıdırlar. Bir kuruluş ile paydaşları arasındaki ilişki, sistem teorisi literatüründe karşılıklı bağımlılık olarak adlandırılır. Bu birbirine bağlı ilişkiler özerkliği sınırlasa da paydaşlarla iyi ilişkiler onu kötü ilişkilerden daha az sınırlar. Kuruluşlar kilit paydaşlarla iş birliği yaptığında, sonuç genellikle özerkliğin artmasıdır. İyi ilişkiler, bir kuruluş karşılıklı olarak faydalı çözümler bulmak için paydaşlarıyla gönüllü olarak etkileşime girdiğinde geliştirilir. Zayıf ilişkiler, kısıtlamalara ve düzenlemelere zorunlu uyumla sonuçlanabilir. Kuruluşlar paydaşlarla gönüllü olarak ilişki kurduğunda, bu ilişkilere zorlanmadığı için daha fazla özerkliğe sahip olurlar.

2.16.1. Paydaş Yönetim Süreci

Paydaş yönetimi, aşağıdaki listede özetlendiği gibi altı aşamalı bir süreçle odaklanır. Süreç, halkla ilişkiler fonksiyonunun önce kilit paydaşları tanımlamasını,

bunların kuruluştaki çıkarlarını tanımlamasını ve bu çıkarların önemli olup olmadığını belirlemesini gerektirir. Bu adımlar tamamlandıktan sonra, fırsatlar ve zorluklar değerlendirilmeli, kuruluşun paydaşa karşı sorumluluğu belirlenmeli ve son olarak ilişki stratejileri oluşturulmalıdır.

Paydaş Yönetimi Sürecinde 6 Adım

1. Paydaşları tanımlayın
2. Riskleri açıklayın
3. Hisselerin / Taleplerin önemini göz önünde bulundurun
4. Fırsatları değerlendirin
5. Paydaşlara karşı sorumlulukları göz önünde bulundurun
6. İlişkiyi geliştiren stratejileri ve eylemleri düşünün

2.16.1.1. 1. Adım: Paydaşları Belirleme

Carroll'a göre paydaş yönetimi süreci, paydaşların belirlenmesiyle başlar (Carroll, 1996). Bu ilişkilerin kurulması, bir kriz durumunda acilen ihtiyaç duyulmadan önce ilişkiler gerçekten geliştirilebileceğinden hem organizasyon hem de kamular için genellikle avantajlıdır.

2.16.1.2. 2. Adım: Riskleri Tanımlama

Bir sonraki adım, bu grupların kuruluştaki sahip olduğu çıkarları veya iddiaları açıklamaktır. *Pay*, bir kuruluşun performansında veya başarısındaki bir çıkar veya paydır. Çalışanlar, hissedarlar ve diğer grupların böyle bir hissesi olabilir. Bir paydaş grubu, kuruluşun kendilerine bir şey borçlu olduğuna inanıyorsa, kuruluş üzerinde hak *iddia* edebilir. Örneğin çevreci gruplar, şirketlerin çevreyi koruma sorumluluğu olduğuna inanırlar. Paydaşların paylarının veya taleplerinin meşruiyeti de dikkate alınmalıdır. Payın veya iddianın meşruiyeti, kuruluşun değerlerinden etkilenecektir. Yönetim kârlara en yüksek önceliği verdiğinde, hissedarlar da dahil olmak üzere sahiplerin çıkarları her şeyden önemlidir. Çevreye duyarlılık, iyi çalışma koşulları ve müşteri memnuniyeti gibi diğer değerler, bir kâr güdüsüne ek olarak bu değerlere sahip bir kuruluştaki diğer

paydaşların ihtiyaçlarını dikkate alacaktır. Menfaatler veya iddialar da birbiriyle çelişebilir. Örneğin, karları bildirme baskısı, bir kuruluşun çalışanlarını işten çıkarmasına yol açabilir, bu da daha yüksek çalışan moraline sahip olmanın yararlarıyla çelişir. Paydaş yönetiminin zor kısmı, paydaşlar arasındaki potansiyel çıkar çatışmalarını yönetebilmektir ve paydaş çıkarlarının dengesini sağlamak genellikle zorlu bir uğraştır.

2.16.1.3. 3. Adım: Önemi Düşünme

Üçüncü adım, paydaşların paylarının veya taleplerinin önemini değerlendirmektir. Mitchell, Agle ve Wood, paydaşların önceliğini değerlendirmenin bir yolu olarak paydaş meşruiyet, güç ve aciliyet özelliklerini içeren kapsamlı bir model geliştirdiler (Mitchell, Agle ve Wood, 1997: s. 853–886). *Meşruluk*, paydaşın kuruluşun davranışını, yönünü, sürecini veya sonucunu etkileyebilecek yasal, ahlaki veya varsayılan bir iddiaya sahip olup olmadığına göre belirlenir. Paydaşlar, diğer tarafları, o tarafın başka türlü almayacağı kararları almaları için etkileyebildiklerinde *güce* sahip olurlar. *Aciliyet*, sorun acil olduğunda (zamana duyarlı) veya paydaş için kritik olduğunda ortaya çıkar. Bir önceliklendirme stratejisi geliştirmek için üç özelliğin kombinasyonunu kullandılar. Buna göre *gizli paydaşlar*, özelliklerden yalnızca birine sahiptir; *bekleyen paydaşların* iki özelliği vardır ve *kesin paydaşların* üç özelliğin tümü vardır. Paydaşların sahip olduğu nitelikler ne kadar fazlaysa, iddiaları o kadar kritiktir.

2.16.1.4. 4. Adım: Fırsatları Değerlendirme

Dördüncü adım, paydaşların kuruluşa sunduğu fırsatları ve zorlukları değerlendirmektir. Carroll'a göre, fırsatlar ve zorluklar iş birliği potansiyeli ve tehdit potansiyeli olarak görülebilir. Fırsatlar, ele geçirilirlirse bir organizasyonun hedeflerini ilerleten durumlardır, oysa zorlukların genellikle üstesinden gelinmesi gerekir. Paydaşlar bir kuruluşun çabalarına yardımcı olabilir veya engel olabilir ve her grup, her durumda masaya ne getirdiğine göre analiz edilmelidir.

2.16.1.5. Adım 5: Paydaşlara Karşı Sorumlulukları Düşünme

Beşinci adım, bir kuruluşun paydaşlarına karşı olan sorumluluklarını, yani karar verme, açıklama ve güven oluşturan uzun vadeli ilişkileri sürdürme ile ilgili etik yükümlülükleri göz önünde bulundurmaktır. Fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesinin ötesinde, kuruluşun toplumun değerli bir üyesi olarak kabul edilmesi için hangi yasal, ahlaki, vatandaşlık, topluluk ve hayırseverlik sorumlulukları izlenmelidir?

Bu sorumluluklar, kuruluşun bir bütün olarak toplum üzerindeki mali, çevresel ve sosyal etkilerini içerir ve hissedarlara karşı mali sorumluluk, çalışanlar için güvenli çalışma ortamları ve çevre üzerindeki olumsuz etkilerin azaltılması gibi alanlardan oluşur. Böyle bir çerçeve, kaprisli, önyargılı veya daha kötü olarak nitelendirilebilecek daha göreceli bir etik yaklaşımdan daha anlaşılır, tutarlı ve savunulabilir kararlara yol açar. Örgütsel değerleri belirlemek, kararların doldurmaya çalışması gereken çeşitli sorumlulukları ifade etmeye yardımcı olabilir.

2.16.1.6. 6. Adım: İlişki Geliştirmeyi Düşünme

Son adım, bir kuruluşun kilit paydaşlarla ilişkilerini geliştirmek için alması gereken stratejileri ve eylemleri değerlendirmektir. Halkla ilişkilerin birincil işlevi bu olduğundan, stratejik plan geliştirme sorumluluğu onun omuzlarına düşmelidir. Halkla ilişkiler profesyonelleri, kuruluşun iletişimlerine ve bu ilişkileri geliştirmeye yönelik eylemlerine odaklanan stratejik bir süreçte eğitilmiştir.

Paydaş yönetimi tekniklerini profesyonel uygulamada kullanmak, halkla ilişkiler profesyonelinin bir organizasyonun can damarı olan ilişkilerin dizginlerini ve sorumluluğunu elinde tutması anlamına gelir. Paydaş yönetimini kullanmak, uzmanın durumu doğru bir şekilde değerlendirmesine, kaynakları öncelik sırasına koymasına ve en stratejik kararları almasına olanak tanıyarak en önemli halklarla uzun vadeli ilişkiler kurmaya ve kurumsal etkinliği artırmaya yardımcı olur.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMLARIN İŞLEYİŞ VE YAPI ÖZELLİKLERİ İLE HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICILARININ KARAR ALMA SÜRECİNE ETKİLERİNİN İLİŞKİSİ

3.1. KURUMUN AMAÇLARI

Kurumların ileride gerçekleştirmeyi düşündüğü bir durum şeklinde açıklanabilen amaçlar, kurumların oluşturulması ve faaliyetlerin düzenlenmesinin nedeni oldukları için en önemli unsurlardır (Eren, 2008: s. 167). Kurumsal hedefler, bir yönüyle kurumun dahili ve harici dinamiklerinden kaynaklanan zorluklarla kurumun var olma şeklinde yani kendi mevcudiyetini sürdürmesi ve bütünlüğünü sağlamasına ilişkin ihtiyaçlarına, diğer açıdan da paydaşlarının ve ilgili tüm birey ve grupların ihtiyaçlarına bağlı oldukları için dinamik bir özellik barındırır. Bundan dolayı iç ve dış çevreden gelen talep, gereksinim ve baskıların değişmesi, (Sağlam, 1979: s. 78-79) aktif ve verimli bir şekilde rekabet etmek ve büyümek isteği taşıyan kurumların, hedeflerini devamlı bir şekilde yenilemesini gerektirir (Hicks, 1979: s. 80). Bu amaçlar, kurumuun şartlarına bağlı olarak uygun zaman ve koşullara göre şekillendirilebilir.

Kurumların hedefi ne olursa olsun, bu hedefin gerçekleşmesi kurumun yaşama ve gelişmesine bağlı olduğu için kurumun temel amacı gelişip büyümesi ve iktisadi çevreye uyum sağlayarak devamlılığını sürdürmesidir (Tosun, 1992: s. 22). Fakat, kurumların hedefleri sadece ekonomik özellikli değildir. Kurumların gelişme, kazanç, süreklilik gibi ekonomik hedefleri yanında sosyal nitelikli bazı amaçları da bulunmaktadır. Bu amaçları temel olarak aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Ataman, 2002: s. 9):

- Tüketicinin korunması,
- Doğanın ve kültürel mirasın korunması,
- Eğitim, kültür ve sanat çalışmalarının desteklenmesi,
- Toplumsal değerler ve iş ahlakı,
- Ayrımcılık yapılmaması,
- Çalışma hayatının kalitesinin geliştirilmesi, idareye katılma, çalışma saatleri, işçi sağlığı ve iş güvencesi, aynı işe eşit ücret sağlanması,

- Engellilerin istihdam edilmesi.

3.2. KURUMLARIN YAPILANMASINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN UNSURLAR

Kurumların şekillenmesini belirleyen temel öğeler, gelecekteki başarılarını ve performanslarını etkiler. Geleceğe yönelik objektiflerinin somutlaştırılması, çalışanların kabiliyetleri doğrultusunda iş bölümünün doğru yapılması ve sorumluluk alanlarının belirginleştirilmesi, bölümler arasında bilgi paylaşımının kaliteli ve verimli işlemesi, kurumun kimliğini stabil tutmaya katkıda bulunur. Kurumsal kimlik bir bütündür ve bu kimliğin tüm elementleri belli bir amaca hizmet etmek için faaliyet gösterir. Organize olmuş bu yapı içinde, maddi imkanlar ve paydaşlar, ortak hedefe erişmede topyekûn kullanılır.

Etkili bir kurum, çevresi ile uyum sağlamaya çalışır. Hangi çevresel faktörlerin önemli olduğunu saptar ve kontrol altında tutabileceği etmenleri değiştirmeye, kontrol edemeyeceklerine ayak uydurmaya çalışır. Böylelikle, kurumsal çıkarlarına en iyi şekilde ulaşmak için öz kaynaklarını kullanır ve kendisi ile çevresi arasında ortaya çıkabilecek bir anlaşmazlık durumunda, kaynaklarını gereksiz biçimde tüketmekten uzak durur (Hicks, 1979: s. 112). Böylece kurumun hedeflerine uygun bir başarı grafiği sergilemiş olur.

Kurumları daha iyi analizde yapılarını belirleyen etkenleri incelemek önem taşır. Kurumların sosyal yapılanmalarında göz önünde bulundurulması gereken unsurlar aşağıda incelenmiştir (Ülgen, Mirze, 2007: s. 344).

3.2.1. Kurumun Ölçeği

Kurumlar, büyüklüklerine göre çok küçük, küçük, orta, büyük ve çok uluslu olarak ayrılabilmeyle beraber, bu çeşit sınıflandırmalarda ne tür kriterlerin kullanılacağı hep tartışma konusu olmuştur. Kurumun sahip olduğu öz sermaye, istihdam sayısı, üretim

kapasitesi, kullanılan hammadde, malzeme ve enerji bir dönem içinde gerçekleştirilen toplam satış gibi kriterlerden yararlanılabilir (Sabuncuoğlu, Tokol, 2005: 58).

Türkiye’de, işletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında genellikle nicel ve nitel olmak üzere iki çeşit kıstas kullanılır. Nicel (kantitatif) ölçüler, kurumun büyüklüğü hakkında bilgi vermekle birlikte bu büyüklüğün ne ölçüde olduğunu saptamakta yetersiz kalmaktadır. Bu anlamda, enerji miktarı, üretim miktarı, iş hacmi, çalışan sayısı gibi nicel dayanaklar esas alınırken, bunlarla birlikte, yenilik yapma becerisi, kurum ve çalışan geliştirme yeteneği gibi niteliksel (kalitatif) ölçülerin de büyüklük ölçütü olarak kullanılması gerekmektedir (Tutar, 2006: s. 88- 89). Her iki ölçüden de faydalanılması kurumun büyüklüğüne ilişkin daha tutarlı bilgiler edinilmesini sağlar.

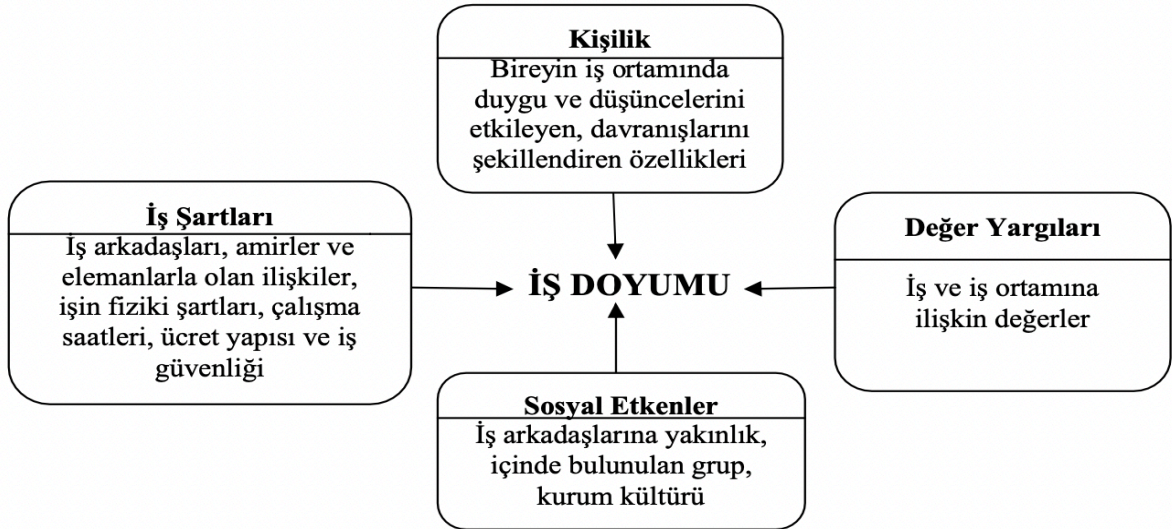
Kurumlar maddi ve beşerî öğelerden oluşan bir yapıdır. Kurum içi bütünlüğü sağlayan teknik ve maddi unsurlarla birlikte sosyal ilişkiler ağının yanında, kurumun dış dünyadaki etkinliği ve iletişim ağıda bir bütünü göz önünde bulundurmada önemli bir unsur teşkil eder.

3.2.2. İş Bölümü ve Uzmanlık Derecesi İlkesi

İş dağılımı; herkesin bir branşta uzmanlaşması, tecrübe kazanmak için işleri ayırma veya çalışanlara belirli bir işi sorumlulukları dahilinde yükleme faaliyetidir. Kurumlarda iş bölümü uzmanlaşmayı, uzmanlaşma da verimliliği artırır. Uzmanlaşma, belli bir işin çok küçük parçalara ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması ile bilgi, görüş ve tecrübesinin artması ile mütahassıs olmasını ifade eder. Kurumda, aşırı uzmanlaşma uygulaması, çalışanların uzun bir süre aynı işe yoğunlaşmasını ifade eder. Bu ise monotonluk, stres ve sonuçta verimsizlik ortaya çıkarır. Ancak, işlerin, onların en iyi yapabilenler tarafından yapılması olumlu sonuçlar alınmasında önemli rol oynamasından dolayı uzmanlaşmaya bir ölçüde ihtiyaç da vardır. Burada gerçekleştirilmesi uygun olan durum, kurum içinde dengeli bir uzmanlaşma derecesine ulaşılmasıdır.

Kurumda uzmanlaşmanın belli başlı artıları vardır. Bunlardan ilki, günümüz iletişim ve dijital çağında bir bireyin her alanda etkin, verimli ve uzman olarak çalışması beklenemez ve bundan dolayı kendi faaliyet alanında uzman olabileceği birkaç dal belirlenip bunların üzerine odaklanıp kendini geliştirir. İkincisi ise, kişilerin ilgi alanları, kapasiteleri, tecrübeleri ve becerileri noktasında farklılık gösterir (Hicks, 1979: s. 14).

İş doyumu, bir bireyin çalıştığı kurumdaki hazzın boyutudur. Locke’a göre iş doyumu, bir çalışanın işi ve işten edindiği tecrübelerin beğenilmesi, övülmesi sonucunda kişiyi tatmin eden duyguların bir bütünüdür ya da bireyi mutlu eden pozitif bir duygusal hissiyat elde etmedir. İş doyumu yüksek bireylerin, işlerinden, çalışmaktan övgü ile bahsetmelerine ve işlerine gönülden bağlanmalarına sebebiyet verir. Bu olgu, kurumun başarılı olmasında ve istikrarın devamlılığı yönünde son derece etkili olduğu göz önünde bulundurulduğunda çalışanların bireysel becerileri ve ilgi düzeyleri kapsamında sağlıklı bir iş bölümü gerçekleştirilmesinde ve bu ölçüde uzmanlaşmanın motive edilmesi daha iyi anlaşılacaktır. İş doyumunu oluşturan bazı faktörleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Erdoğan, 2007: s. 559):



Şekil 5: İş Doyumunu Meydana Getiren Faktörler

3.2.3. Departmanlaşma (Bölümlendirme)

Birçok kurum, uzmanlaşmış yetenekler kullanan çalışanlar tarafından doldurulan birçok farklı role sahip karmaşık bir organizasyon yapısı kullanılarak tasarlanmıştır. Belirli iş görevlerinin bir kuruluş içindeki diğer rollerden farklı olması, kurumun genel olarak hedeflerine daha fazla odaklanmasına ve şirket vizyonuna ulaşma potansiyelini gerçekleştirmesine olanak tanır. Bir işletmenin verimli bir şekilde işlemesi ve operasyonlarının verimliliğini artırması, büyük ölçüde departmanlaşma olarak bilinen bir kavrama dayanmaktadır.

Bölümlendirme nedir? Bölümlendirme, benzer süreçleri veya uzmanlıkları bir şirket içindeki daha küçük bölümlere bölmek için kullanılan bir organizasyonel strateji olarak tanımlanır. Belirli işler, süreçler, görevler ve birimler benzerliklerinden dolayı bir arada gruplandırılmıştır; bu, uzmanlaşmış becerilere sahip çalışanların yeteneklerini en etkin şekilde kullanırken aynı departman içinde daha geniş bir görev yelpazesine hitap edebileceği anlamına gelir. Örneğin, bir şirketteki muhasebe departmanı, aynı organizasyondaki insan kaynakları, araştırma ve mühendislik departmanlarından farklı olabilir; bu, muhasebe personelinin, becerilerine en uygun şekilde belirlenmiş bir dizi görevi yerine getirebileceği anlamına gelir. Bir örgütsel yapılanma yöntemi olarak bölümlendirme, hem özel hem de kamu kuruluşlarında bulunabilir.

3.2.3.1. Departmanlaşmanın Avantajları

Departmanlaştırmanın çeşitli alanlarda ve işletmelerde operasyonları organize etmenin ve bir kurum içindeki rolleri yapılandırmanın etkili bir yolu olarak kullanılmasının birkaç nedeni vardır. Öncelikle, bireyselleştirilmiş görevlerin daha spesifik bir yönetimi olduğu için görevler bölündüğünde bir şirket hedeflerine daha kolay ulaşabilir. Bölümlendirmenin belirli ana avantajları şunları içerir:

Sıkı kontrolün sürdürülmesi: Bir görev veya iş bölümü mevcut olduğunda, bir kuruluş, görevlerin devredildiği yerleri daha yakından yönetebilir ve kontrol edebilir.

Basitleştirilmiş operasyonlar: Departmanın her bir üyesi net bir uzmanlığa sahip olduğunda ve çalışmalarını diğer departmanlarla ilişkilendirebildiğinde iş akışı ve iletişim daha basit hale gelir.

Uzmanlaşmış faaliyetler grubu: Faaliyetler benzerliklerine göre gruplandırıldığında, yeni görevler daha kolay bir şekilde uygun bölümlere ayrılabilir ve hızlı bir şekilde ele alınabilir.

Artan verimlilik: Bir kuruluş, beceriler ve görevler en uygun çalışanlara ve departmanlara bölündüğünde hızlı ve sorunsuz çalışabilir.

Açıkça belirtilmiş sorumluluklar ve hesap verebilirlik: Bir departman içinde yetenekleri bilinen çalışanlar kendi özel rollerinin farkına varırlar ve bazen diğer departmanların sahip olamayabileceği becerilerini göstermekten sorumlu tutulurlar.

Bu beş ana faydaya ek olarak, bölümlere ayırma, becerileriyle en alakalı görevleri yerine getirdikleri için çalışanlar için daha iyi performans incelemeleri ve geri bildirimlerle sonuçlanabilir. Ayrıca, çalışanlar rollerini ve eylemlerini daha mantıklı bir şekilde açıklayabildikleri için olumlu müşteri hizmetlerinde bir artış olabilir. Bölümlere ayırma ayrıca kurum kaynaklarının optimum şekilde kullanılmasına yol açar, bu da çalışanların, teknolojilerin, paranın ve malzemelerin kullanımının maksimum verimlilikte olduğu anlamına gelir. Bu faktörlerin bir sonucu olarak, bir kuruluşun operasyonlarını daha kolay büyütmesine ve yönetim deneyimini geliştirmesine izin verilir.

3.2.4. İdari (Kontrol) Alanı

Tüm yönetsel işlevler beş kategoriye ayrılır: planlama, organizasyon, kadrolama, yönlendirme ve kontrol. Yönetim söz konusu olduğunda, kontrol tamamen bir kurumun performansının belirtilen amaç ve hedeflerle tutarlı olmasını sağlamakla ilgilidir. Yönetimin görevi, olayların önceden belirlenmiş eylem planlarından sapmamasını

sağlamaktır. Organizasyonel hedefler, performansı yerleşik uygulama standartlarıyla karşılaştırarak, tutarsızlıkları belirleyerek ve düzenlemenin yönetsel rolü aracılığıyla düzeltici eylem önererek değerlendirilebilir. Sonuç olarak, yönetimdeki kontrol işlevi, organizasyonu uzun vadede hedeflerine ulaşmaya yönlendirir.

Yönetim hedeflerinden bazıları şunlardır:

- Bir kurumun başarısı, büyük ölçüde, genellikle müşterileri olarak bilinen müşterilerini tatmin etme becerisine bağlıdır.
- Teslim tarihlerinin karşılandığından ve faaliyetlerin en az kesintiyle bitirildiğinden emin olmak, kurumda üretkenliği artırmanın bir yoludur.
- Açık iletişim hatları ve bir yetki hiyerarşisi oluşturmak, bir kurumun verimli çalışması için esastır.
- Asgari ücretin gerekliliği gibi kabul edilebilir çalışma koşullarını sağlayarak çalışanlarının yaşam koşullarını iyileştirmek.
- Yönetim ve diğer çalışanlar arasında, onları yönetim kararlarına dahil ederek olumlu çalışma ilişkileri sürdürmek.

3.2.4.1. Kontrol Süreci ve İlkeleri

Kontrolün doğası ve amacı ile kontrol ilkeleri arasında bir bağlantı olmalıdır. Aşağıdakiler, kontrol konusunda yol gösterici ilkelerden bazılarıdır:

- Yerleşik hedeflerden sapmaların temel nedenlerini keşfetmek için, bir yönetim kontrol sistemi mümkün olduğu kadar uygun maliyetli olmalıdır.
- Bir kontrol sistemi tasarlanırken bir organizasyonun yapısı ve amacı dikkate alınmalıdır.

- Bir organizasyonun yapısı ve hedefleri, bir kontrol sistemi tasarımına yansıtılmalıdır.
- Yönetim, kurumun stratejik planlarının kontrol sorumluluğu ilkesine göre yürütülmesini sağlama konusunda en önemli görevi taşımaktadır.
- Kontrolün bireyselliği ilkesi, her yöneticinin kontrolünün, onu uygulayan yönetimin özel ihtiyaçlarına göre şekillendirildiğini belirtir.
- Eylem ilkesini kullanarak- kontrol, yalnızca herhangi bir sapmada olumlu bir değişiklikle sonuçlanırsa haklı çıkar.
- Kuruluş için bir dizi tek tip standart oluşturmak, operasyonlarını etkili bir şekilde izlemek için esastır. Parametreleri ayarlamak için doğru ve objektif standartlar kullanılmalıdır.
- Örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlamak yol gösterici ilkenin merkezinde yer alır.

Kontrolün önemli özelliklerinden bazıları şunlardır:

- Kontrolü sürdürmek tek seferlik bir çaba değildir; performans kriterlerinin düzenli olarak değerlendirilmesini ve gözden geçirilmesini gerektirir.
- Hedef odaklı: Kontrol, organizasyonel hedeflere veya belirli stratejilere ulaşmaya odaklanır.
- Kontrol gibi dinamik süreçler, değişen koşullara uyarlanabilir kontroller gerektirir.
- Stratejik, taktiksel ve operasyonel kontrol, yönetimin en üst seviyelerinde ve organizasyonun orta ve alt seviyelerinde bulunabilir.

Kontrol sürecini oluşturan adımlar aşağıdaki gibidir:

- Standartlar, bir işi etkili bir şekilde yürütmek için karşılanması gereken planlar veya hedeflerdir. Geçmiş deneyimlere, istatistiksel araştırmalara ve en iyi endüstri uygulamalarına dayanarak, gerçek performansın ölçüldüğü kriterler geliştirilir ve rafine edilir. Başka bir deyişle, fiziksel veya maddi olmayan olabilirler.
- Fiili performansın ölçülmesi - kuruluşun performans standartlarına bağlı olarak, performansın ölçülmesi birkaç şekilde yapılabilir. Başarı değerlendirmeleri, mali denetim raporları, satış raporları, üretim istatistikleri ve müşteri memnuniyeti, bir şirketin performansının nasıl değerlendirilebileceğinden sadece birkaçıdır.
- Amaçlanan hedeflerle uyumlu olduğundan emin olmak için gerçek performansın standartlara veya planlara göre kontrol edilmesi, performansın standartla karşılaştırılması olarak bilinir. Bu aşamada, belirlenen standartlardan herhangi bir sapma yönetim tarafından tespit edilebilir. Sapma, gerçek sonuçlar ile planın beklentileri arasındaki tutarsızlıktır. Farklılığın kapsamı ve kaynağı net bir şekilde anlaşılmalıdır. Hatalı planlama, özensiz koordinasyon, planların kötü uygulanması veya iyi yönetim ve iletişim eksikliği, sapmanın bazı yaygın nedenleridir.
- Bu, kontrolün son aşamasıdır: soruna bir çözüm uygulamak. Performans analiz edildiğinde ve sapmalar keşfedildiğinde varyasyonun düzeltilmesini sağlamak için düzeltici eylem gerçekleştirilir. İstenmeyen sonuçlardan kaçınmak ve etkili düzeltici eyleme izin vermek için, planlardan potansiyel veya gerçek sapmalar mümkün olduğunca erken keşfedilmelidir. Kalite kontrolün amacı, sadece sapmaları belirlemekten daha fazlası olmalıdır.

3.2.5. Merkezileşme Derecesi

Kurum içinde karar veren otoritenin konumu ve kurumdaki grupların stratejik karar alma faaliyetine katılımının düzeyi ve şekli biçiminde tanımlanan merkezileşme, (Hage, 1980: s. 65; Van de Ven, Ferry, 1980: s. 399'dan aktaran Hall, 1987: s. 87) karar

verme yetkisinin dağıtımıyla ilgili bir kavramdır. Merkezileşme, resmi otoritenin organizasyonun bir alanında veya seviyesinde yoğunlaşma derecesidir. Oldukça merkezileşmiş bir yapıda, üst yönetim kuruluştaki kilit kararların çoğunu alt düzey çalışanlardan çok az girdi alarak alır. Merkezileştirme, üst düzey yöneticilerin geniş bir operasyon görüşü geliştirmesine ve sıkı mali kontroller uygulamasına olanak tanır. Ayrıca organizasyondaki fazlalığı ortadan kaldırarak maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olabilir. Ancak merkezileşme, alt düzey personelin karar verme ve liderlik becerilerini geliştirme şansı bulamaması ve kuruluşun müşteri taleplerine daha az hızlı yanıt verebilmesi anlamına da gelebilir.

3.2.6. Alt-Üst İlişkilerinin Yapısı

Emir komuta zinciri, bir şirketin her bir üyesinin birbirine nasıl rapor verdiğini belgeleyen bir organizasyon yapısıdır. Grafiğin en üstünde kurucu veya CEO yer alır ve onlara rapor veren kişiler doğrudan aşağıda görünür. Bu model, kuruluştaki her kişi veya istihdam düzeyi hesaba katılıncaya kadar devam eder. Bu hiyerarşi, çalışanlar katılıp ayrıldıkça zaman içinde değişir.

Yetki ve sorumlulukları dağıtmak, çalışanları şirket haberlerinden haberdar etmek ve bilgi paylaşımı için bir sistem oluşturmak için bir emir komuta zinciri mevcuttur. Ayrıca her çalışanın kendi işinden sorumlu olmasını sağlarken aynı zamanda destek, cesaretlendirme ve motivasyon sunacak daha kıdemli bir lidere sahip olmasını sağlar.

Emir komuta zinciri, bir kurumun yetki seviyelerini yapılandırmanın çok geleneksel bir yoludur. Müşteri tabanlı işletmelerden devlet kurumlarına ve özel kurumlara kadar çeşitli kuruluşlarda aynı emir-komuta zinciri yapısını görmek yaygın bir durumdur.

Bir kurum yöneticisi veya CEO, kuruluştaki en üst konuma sahip oldukları için emir komuta zincirinin en üstünde yer alır. Bir sonraki seviye genellikle üst düzey yöneticileri veya kuruluşun bir bölümünde başkan yardımcılığı görevinde olan kişileri içerir. Bu kişiler doğrudan genel müdüre veya CEO'ya rapor verir.

Üst yönetim seviyesinde, tüm bir departmandan veya çalışan grubundan sorumlu bireysel yöneticiler veya amirler bulunur. Bu çalışanlar, otorite figürlerinin doğrudan amirleri olduğunu temsil etmek için orta yönetim seviyesinde ve emir komuta zincirinin altında görüneceklerdir.

Bir kurumun ne kadar büyük olduğuna, kaç departmana sahip olduğuna ve daha fazlasına bağlı olarak hiyerarşiyi daha da yıkmamanın birkaç yolunu bulmak da yaygındır. İş gereksinimlerine bağlı olarak daha fazla veya daha az yönetim seviyesi olabilir.

Hiyerarşinin tepesindekiler, organizasyonel gelişmeler üzerinde daha fazla kontrole sahiptir ve önemli kararlar alma konumundadır. Ayrıca kurumun başarısı ve emir komuta zincirinde onların altında yer alan tüm bireyler için daha fazla hesap verebilirlik ve sorumluluk taşır.

Bir emir komuta zincirinin geleneksel bir yapısı olsa da, bir kurumun hiyerarşisinde kullanılan dilin bir işletmeden diğerine farklılık gösterdiği görülebilir. Bazı kurumlar, bir kuruluşun hiyerarşisindeki üyeleri tanımlamak için "üst" ve "alt" gibi geleneksel terimler kullanırken, diğerleri "ekip üyeleri", "çalışanlar" veya gerçek iş unvanlarını kullanır.

3.2.7. Biçimselleşme Derecesi

Bir organizasyondaki formalizasyon, çalışanların nasıl davranması gerektiğini dikte eden sabit kural ve prosedürlerin derecesidir. Örgütselleştirme, kuruluşun daha öngörülebilir bir ürün veya hizmet sunmasına yardımcı olduğundan, örgütsel tasarımın kilit boyutlarından biridir. Üyelerin çok iyi bir muhakeme ve öz denetim yetilerinin olduğu düşünülüyorsa formalizasyon derecesi düşük; üyeler, kendi kararlarını almada yeterli görülmeyip onların karar almalarında yol gösterecek bir dizi kurala gerek duyuluyorsa formalizasyon derecesi yüksek olacaktır (Hall, 1987: s. 72). Formalleşme derecesi çok yüksek olan kurumlarda ise, neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden detaylı bir şekilde belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale

getirilmiştir (Koçel, 2007: s. 133). Böyle bir sistemde esnek rol yapısından uzaklaşılırken esnek çalışma saatleri, iş zenginleştirme gibi oluşumlara da ket vurulur.

Formalizasyon, bireyler üzerinde organizasyonel kontrol içerir (Hall, 1987: s. 72). Formalizasyon, bir organizasyonda izlenen kural ve prosedürlerin derecesidir. Biçimselleştirilmiş organizasyon yapısı, hiyerarşik, yukarıdan aşağıya raporlama ve karar alma yapısından oluşur. Açık, kodlanmış standartlar ve düzenlemelerin varlığı tarafından tanınır (Schatz, 1999). Biçimselleştirilmiş bir yapı, birden fazla denetim katmanı, operasyonel amirler, üst düzey yöneticiler veya departman başkanları ve orta düzey yöneticileri içerir.

Birçok çalışma, profesyonelleşmenin formalizasyon ile uyumlu olamayacağını göstermektedir. Bununla birlikte, formalizasyon ve profesyonelleşme aslında organizasyon yapısında aynı şeyi yapıyor. Biçimselleştirme, bir organizasyonun işlerin doğru yapılmasını sağlamak için kurallar, standartlar ve prosedürler belirlediği dahili süreçtir (Schatz, 1999). Bir organizasyonun bakış açısından, her iki süreç de faaldir. Eğer uzmanlaşmış bir iş gücü edinirse, organizasyonun kendisi standartlaştırılmış uygulamaları telkin etme yönünde başarılı olacaktır.

3.3. KURUMLARDA KARAR VERME SÜRECİ

Yöneticilerin karar vermesi, kaynak yönetiminin, kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşmanın yanı sıra herhangi bir girişimin başarısına veya başarısızlığına karar vermenin en önemli unsurlarından biridir. Bu nedenle, sürekli yoğun olan tüm kurumlarda en önemli faaliyetlerden biridir. Kararın doğruluğu, bir yöneticinin performansının en önemli ölçüsüdür. Karar vermenin yönetimin her kademesinde gerçekleştiği ve hem üst yönetimi hem de kuruluştaki tüm çalışanları ilgilendirdiği vurgulanmalıdır. Karar verme sürecini analiz ederken, önce karar kavramının kendisine sonra karar verme sürecine dikkat edilmelidir. Bir iş kararı, örgütsel hedeflere verimli ve etkili bir şekilde ulaşmak için bir yargı olarak tanımlanır. Drucker'a göre karar, bir durum hakkında kişisel bir sonuç olarak

tanımlanır ve etkili iş kararları, iş başarısını artırır. Karar vermek çok önemli bir yönetim alanıdır. Kararlar, aşağıda listelendiği gibi çeşitli kategorilere ayrılabilir:

- Yöneticiler tarafından alınan rutin ve tekrarlayan kararlar olarak tanımlanabilecek programlanmış kararlar
- Genellikle programlanandan daha az yapılandırılmış olan ve genellikle tek seferlik kararlar olan programlanmamış kararlar öngörülemez koşullarda yapılmıştır.

Öte yandan kararlar stratejik, taktiksel veya operasyonel olabilir. Stratejik kararlar, bir organizasyonun yönü ve politikası ile ilgili uzun vadeli kararlarıdır. Taktik kararlar orta vadeli kararlardır ve stratejik kararları uygulamak için kullanılır ve operasyonel kararlar günlük olarak alınır. Günümüz kurumlarının sürekli değişen bir ortamda faaliyet gösterdiği gerçeğine göre, yöneticiler karar verme sürecini etkileyen hem iç hem de dış faktörlerin farkında olmalıdır. Alınan kararların etkinliği kadar etkililiği, amaçlılığı ve yanılmazlığı da önemlidir. Bu kararlar rasyonel olmalı ve beklenen sonuçların elde edilmesini sağlamalıdır. Karar verme problemlerinin karmaşıklık düzeyi, birçok koşulu dikkate alma ihtiyacı, karar vericinin deneyimi ve yetkinliği artık yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, kararları desteklemek için her zamankinden daha iyi yöntemler ve araçlar arama ihtiyacı devreye girmektedir.

1960'lerden bu yana karar verme sürecini desteklemek için çeşitli sistem ve yöntemler geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Yönetimin karar verme süreçleri, karar destek sistemlerinin bilgi çerçevesinde farklı teorik modeller veya sistemler ile biçimlendirilmiş ve yapılandırılmıştır. Doğru kararları destekleyen uygun araçlar veya sistemler ile organizasyon, rekabet avantajı elde etmek, hedeflere ulaşmak ve değerini artırmak için uygun koşulları yaratarak verimli çalışmasına ve gelişmesine katkıda bulunur. Böylece basit araştırma araç ve tekniklerinden yapay zekâ üzerine kurulu gelişmiş bilgisayar sistemlerine kadar çeşitli çözümlerin yoğun bir şekilde geliştirildiği gözlemlenmiştir.

Günümüzün son derece belirsiz dünyasında, uzun vadeli etkileri olan kararlar almak, gelecekteki muhtemel veya olası durumların kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını ve

ayrıca çok sayıda kontrol edilebilir ve kontrol edilemeyen parametreyi dengeleme becerisini gerektirir. Ne yazık ki karar vericilere yüksek riskli, uzun vadeli kararlara ulaşmaları için tanınan süre azalıyor. Dünya her geçen gün daha istikrarsız, daha belirsiz ve daha düzensiz hale geliyor ve dolayısıyla bu tür kararlar almak için daha fazla ve daha iyi araçlara ihtiyaç duyuyor. Karar verme, organizasyonun amaçlarına, amaçlarına, arzularına ve değerlerine en uygun istenen sonuca ulaşmak için bir dizi alternatif arasından seçim yapma sürecidir. Bu tanımın üç temel unsuru vardır. İlk olarak, karar verme, bir dizi seçenek arasından seçim yapmayı içerir. İkincisi, karar verme, alternatifler arasından nihai bir seçimden daha fazlasını içeren bir süreçtir. Son olarak, tanımda belirtilen istenen sonuç, karar vericinin nihai bir karara varmak için giriştiği zihinsel faaliyetten kaynaklanan bir amaç veya hedefi içerir.

Literatürde karar verme sürecine ilişkin farklı yaklaşımlar ve aşamalar bulunsa da genel çerçeve tutarlıdır. Aşağıdaki adımlardan oluşan bir karar verme süreci modeli tanımlanabilir:

Aşama 1. Sorunu veya hedefi belirleme. Bir karar vermek için önce kararın amacını bulmak önemlidir.

Aşama 2. İlgili bilgileri ve kaynakları toplama. Sorunu belirledikten sonraki adım, para, insan, zaman, malzeme vb. gibi ilgili bilgi ve kaynakları toplamak ve aynı zamanda uygun kaynakların şansı gibi kısıtlamaları belirlemektir.

Aşama 3. Alternatiflerin belirlenmesi. Bu adım, alternatif çözümlerin değerlendirilmesine odaklanır. Genellikle amaca ulaşmaya çalışırken dikkate alınması gereken birden fazla seçenek vardır. Kararın sonuçlarını da dikkate almak önemlidir.

Aşama 4. Harekete geçme ve kararı uygulama. Bir önceki adımda seçilen alternatifi uygulamaya başlayarak harekete geçme zamanıdır.

Aşama 5. Kararı gözden geçirme ve sonuçları değerlendirme. Bu son adımda, kararın sonuçlarının değerlendirilmesi ve karar verme sürecinin başında belirlenen

ihtiyacın giderilip giderilmediğinin değerlendirilmesi gerekir. Değilse, yeni bir karar vermek için sürecin belirli adımlarını tekrarlamak gerekebilir.

3.3.1. Örgütsel Karar Verme

Karar verme, yönetimin temel bir işlevidir. Yönetimin temel faaliyetidir. Esas olarak kararların kalitesine bağlı olan yönetimin ve organizasyonun başarısını ve başarısızlığını yansıtır. Yönetimin karar verme rolü, organizasyondaki yürütme faaliyetlerinin 'kalbidir'.

Günümüz ortamında, kuruluşlar her gün binlerce kararla karşı karşıya kalıyor ve bu kararları nasıl aldıkları performans seviyeleri üzerinde çok büyük bir etkiye sahip. Bu kararlar imaj, kar ve müşteri hizmetleri açısından tüm organizasyonun gidişatını belirler. Bu nedenle kuruluşların en iyi uygulamaları benimsemeleri ve karar verme konusunda iyi kararlar vermeleri çok önemlidir. Doğru zamanda doğru karar, kuruluşların büyük başarılar elde etmesine yardımcı olabileceğinden, yanlış bir karar ise onlara pahalıya mal olabileceğinden gereklidir.

Bu günlerde yöneticilerin rolü, büyük miktarda karar vermeyi ve karmaşık problem çözmeyi içeriyor. Kuruluşun verimli ve etkili kararlar alma yeteneği, sürdürülebilirliği ve çevikliği üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilir. Örgütsel yönetim, gerçek karar verme yetkinliklerini geliştirmenin önemli olumlu etkisini fark etmektir. Bu, yalnızca sağlam, yüksek kaliteli karar alma tüm organizasyona dahil edildiğinde gerçekleşir.

Organizasyonda, organizasyonun her seviyesindeki yöneticiler, organizasyonel hedeflere ulaşılması için kararlar alırlar. Karar verme, örgütte yöneticilerin en önemli işlevlerinden biridir. Merkezi yönetim faaliyetidir. Karar verme, yöneticiler için sadece organizasyonun kendisi için değil, çalışanlar ve diğer paydaşlar için de büyük bir sorumluluk meselesidir. Kararlar, imaj, kar ve müşteri hizmetleri açısından tüm organizasyonun gidişatını belirler.

Herhangi bir yöneticinin en önemli işi karar vermektir. Aynı zamanda en zor ve en tehlikeli olanıdır. Milyonlarca değeri olan kararlarla, kötü bir karar organizasyona ve yöneticinin kariyerine onarılamaz bir şekilde zarar verebilir. Parçalı ve hatalı veriler, yöneticilerin milyonlara mal olan gecikmiş ve hatalı kararlar almasına neden oluyor. Doğru verileri doğru zamanda bulmak ve yeterince hızlı analiz etmek, kötü kararlar çok maliyetli olabileceğinden kuruluşlar için bir zorluk olmaya devam ediyor.

Kararlar, büyük kuruluşlarda temel ve hayati bir rol oynar ve yöneticilerin nasıl tepki vereceği, pekâlâ kuruluşların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Doğru karar vermemek büyük maddi kayıplara yol açabilirken, doğru karar vermek ise maddi kazanç elde etmeye yardımcı olabilir. Verilen doğru kararın önemi anlatılamaz. Bu nedenle, karar vermeyi etkileyen tüm faktörlerin bir eylem planına karar verirken dikkate alınması gerekir.

Kararlar, doğru bir şekilde uygulandığında, organizasyonu daha iyi bir "uyum" için yeniden konumlandırmak ve yeniden düzenlemek için bir fırsattır. Kaliteli kararlar etkili kararlardır ve kuruluşun rekabetçi konumunu sürdürmesine, iç operasyonlarını dış çevreyle uyumlu hale getirmesine ve tehditler ve zorluklardan kurtulmasına olanak tanırken, tersine, büyüklükleri nedeniyle, tek bir düşük kaliteli karar, işletmenin kötüleşmesine yol açabilir. Organizasyonun performansını düşürür ve kurumsal sıkıntıya ve büyük ekonomik kayıplara neden olur.

Karar verme normalde bir süreç olarak kabul edilir. Bu süreç, bir grup prosedür veya adımı içerir. Sorunun veya fırsatın tanımlanmasıyla başlar ve hedeflere ulaşılmasıyla sona erer. Karar verme süreci sistematik bir yaklaşıma sahiptir ve (i) sorunun veya fırsatın değerlendirilmesi yani kararın belirlenmesi, (ii) bilgi ve verilerin toplanması, (iii) verilerin ve bilgilerin analizi, (iv) alternatiflerin geliştirilmesi, (v) alternatiflerin değerlendirilmesi, (vi) uygun alternatifin seçilmesi ve (vii) harekete geçilmesi ve kararın ve sonuçlarının gözden geçirilmesi.

Karar vermenin kalitesi ve hızı, organizasyon yönetiminin başarı veya başarısızlığının temel belirleyicisidir. Hedeflerin belirlenmesi, problemlerin çözümü için

alternatiflerin sunulması, değer ve ilgilerin tartılıp dengelenmesi karar verme kalitesi için çok önemlidir. Bu, alternatif arasında ayırım yapmak için risk analizlerine ihtiyaç duyar. Kaliteli karar için önemli bir zorluk, yöneticilerin karar vermede nicel ve nitel kriterleri ne ölçüde kullandıklarını değerlendirmektir. Ancak bu eylemleri gerçekleştirebilmek için yöneticilerin (i) cesarete sahip olması, (ii) rasyonel olması, (iii) yaratıcılığını kanıtlaması ve (iv) muhakemeyi dengelemesi gibi becerilere sahip olması gerekir. Bu beceriler, karar vermenin kalitesini etkiler ve bu da örgütsel etkililik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Karar verme, rekabet eden alternatifler arasından seçim yapmak ve seçilen alternatifi uygulamak olarak kabul edilir. İstenilen bir sonuca ulaşmak için bir dizi alternatif arasından seçim yapma sürecidir. Çeşitli mevcut alternatifler arasından rasyonel olarak bir eylem planının seçilmesine yol açan bilişsel bir süreçtir. Zihinsel algılama, eylem ve uyaranlara kapanma sürecini birleştirir. Öte yandan, bilişsel stil, düşünme süreçlerinin modellenmesi veya birbirine bağlanması ve belirsizlik ve belirsizlik varlığında sona ermesidir. Tüm kararların bir zaman ufku veya kapsamı vardır. Rasyonel karar verme, 'belirtilen organizasyonel kısıtlamalarla tutarlı, değeri maksimize eden seçimler yapmak' anlamına gelir.

Karar verme süreci, yöneticilerin değerleri, tutumları, eğitimleri, organizasyonları, yönetsel seviyeleri arasındaki farklılıklara bağlıdır. Yöneticiler arasındaki karar vermedeki bu fark, deneyim, analitik yetenek, bilginin algılanması ve işlenmesi, istişarenin kapsamı, seçim özgürlüğü derecesi, kaynakların mevcudiyeti ve yöneticiler ile yöneticiler arasındaki güven ve uyumdaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Onun tarafından yönetilen çalışanlar. Verimli ve etkili karar verme için önemli olduğu düşünülen beceriler, kararların nasıl alınacağını belirleyen normatif karar verme modeline dayanmaktadır. Bu beceri (i) olası seçeneklerin belirlenmesi, (ii) her seçeneğin olası sonuçlarının belirlenmesi, (iii) her sonucun arzu edilirliliğinin değerlendirilmesi, (iv) her bir sonucun olasılığının değerlendirilmesi ve (v) bir seçim yapılmasından oluşur.

Karar verme terimi, 'eylem taahhüdü' anlamına gelir. Mümkün olan alternatif eylemler arasında kasıtlı, bilinçli seçimler yapma süreci olarak da düşünülebilir. Bazen 'birçok seçenek arasından bir eylem planının seçilmesiyle sonuçlanan ve nihai bir seçime

götüren entelektüel süreçlerin ürünü' olarak tanımlanır. Karar verme, organizasyon yönetiminin önemli bir parçasıdır ve her seviyedeki her fonksiyonda meydana gelir ve sıklıkla belirsizlik, çelişen hedefler, değer tercihi ve risk tutumları karşısında alınır.

Günümüz ortamında, karar vericilerin, genellikle çok fazla destek olmaksızın ve sınırlı bir süre ile, her zamankinden daha fazla karar vermesi beklenmektedir.

Kararın kalitesini belirleyen üç önemli konu *(i)* kararın önemi, *(ii)* kararın alındığı yönetim düzeyi ve *(iii)* yöneticinin karar verme tarzıdır. Karar verme stili, örgütteki yöneticilerin zihniyetini ya da düşünme biçimini yansıttığı için önemlidir. Ayrıca, yöneticilerin bilgiyi nasıl kullandıklarını ve organizasyonun geleceğini nasıl kavramsallaştırdıklarını ve tasavvur ettiklerini açıklar. Karar vermeyle ilgili önemli yönlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

3.3.1.1. Karar Türleri

Kararlar organizasyonun her seviyesinde alınır. Bu kararlardan bazıları rutin ve yaygınken, diğerleri yeni ve karmaşıktır. Bu kararlardan herhangi birini iyileştirmenin değeri önemli olmasa da bu küçük kararlardan yüz binlercesini iyileştirmek, nihayetinde çok büyük bir yıllık değer oluşturuyor.

Organizasyon tipik olarak üç yönetim seviyesinden oluşur. Bu seviyeler *(i)* üst düzey veya stratejik yönetim, *(ii)* orta veya taktiksel yönetim ve *(iii)* operasyonel yönetimdir. Bu seviyelerin her biri, karar vermeyi desteklemek için farklı bilgi gereksinimlerine sahiptir ve ayrıca farklı türde kararlardan sorumludur. Kararlar ayrıca yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak sınıflandırılabilir. Yapılandırılmış kararlar, karar vericilerin bunları düzgün ve verimli bir şekilde ele almak için önceden tanımlanmış bir prosedürü takip edebildiği, yinelenen ve düzenli kararlardır. Yarı yapılandırılmış kararlar, sorunun yalnızca bir kısmının onaylanmış bir süreç tarafından sunulan bariz bir çözüme sahip olduğu kararlardır. Yapılandırılmamış kararlar, yüksek derecede belirsizliğe sahip yeni ve rutin olmayan kararlar olarak

tanımlanmaktadır. Bu tür kararlar, sorunu çözmek için muhakeme, değerlendirme ve iç görü sağlamak için karar vericilere ihtiyaç duyar.

Yapılandırılmamış karar türleri normalde belirli yönetim seviyeleri ile ilişkilendirilir. Örneğin, operasyonel yönetim seviyesi tipik olarak, rutin ve tekrarlayan ve bunları verimli bir şekilde ele almak için önceden tanımlanmış bir prosedüre sahip olan binlerce yapılandırılmış karardan oluşur. Taktik yönetim düzeyi ise, sorunun yalnızca bir kısmının net bir çözümü olduğu yüzlerce yarı yapılandırılmış karardan oluşur. Bununla birlikte, stratejik yönetim düzeyi, yeni ve rutin olmayan, yüksek derecede belirsizlik içeren bir dizi yapılandırılmamış karardan oluşur. Şekil 6, organizasyondaki kilit karar verme kategorilerini göstermektedir.



Şekil 6: Organizasyondaki Kilit Karar Verme Kategorileri

3.3.1.2. Karar Vermede Temel Faktörler

Yönetimsel karar verme, bir dizi faktörden etkilenir. Bu faktörlerden bazıları (i) tarafsızlık, (ii) açık kriterler ve ilkeler belirlemek ve bunlara bağlı kalmak, (iii) diğer çalışanların görüşlerini dinlemeye ve dikkate almaya hazır olmak, (iv) kişisel deneyim ve

operasyon ilgili alanına katkı, (v) kendi yeteneklerine güven ve ilgili operasyon alanına aşinalık, (vi) karar verme hedefine geri dönme isteği, (vii) baskı altında sakin kalma yeteneği, (viii) risk alma isteği , (ix) en iyi çözümü arama kararlılığı ve (x) karara bağlı kalma yeteneği olarak sıralanabilir.

Bu faktörler, kritik operasyonel kararlar almak için kurumsal kapasiteyi teşvik edebilir veya engelleyebilir. Bu nedenle, yöneticilerin bu faktörlerin birçoğunu karar verme aralıklarına dahil etmeleri çok önemlidir.

3.3.1.3. Karar Verme Stili

Karar verme stili bilginin edinilmesini, paylaşılmasını ve kullanılmasını etkiler. Karar stili terimi, bir kişinin bir kararı formüle etmek için bilgiyi kullanma şeklidir. Yöneticilerin karar verme tarzı, zor sorunları yapılandırmak ve açıklığa kavuşturmak ve farklı seçenekler peşinde koşmanın sonuçlarını keşfetmek için kullandıkları nicel ve nitel yöntemlere bağlıdır. Gerekenden daha uzun süren kararlar, normalde yanlış kişiler tarafından veya organizasyonun yanlış bölümünde veya yanlış bilgilerle verilir. Bu kararlar genelde kötü sonuçlanır ve kaliteli kararlar değildir. Sorun çözmenin farklı alternatiflerini oluşturma ve değerlendirmede verimli ekipleri dahil etmek, çoğu zaman kararların kalitesini artırır. Bazen azınlık hakimiyeti veya zaman baskısı nedeniyle demokratik kararlar alınamaz.

Karar verme stili, insanların ihtiyaçları, değerleri ve benlik kavramları ile ilgili kişiliğini içeren bilişsel bir süreçtir. Karar verme stili, normalde bir karar verme sürecini algılamak ve buna yanıt vermek için bireysel bir özelliği yansıtır. Yöneticiler için karar verme tarzı, öğrenme süreçlerine ve deneyimlerine bağlıdır. Karar verirken bireyler arasındaki farklılıklar iki faktöre bağlıdır: (i) bilgi kullanımı ve (ii) odaklanma, yani dikkate alınan çözümlerin sayısı.

Karar stili çerçevesi, (i) bir kişinin bir sorun hakkında düşünme şekli, (ii) kişinin başkalarıyla iletişim kurma şekli ve (iii) kişinin başkalarının davranışlarının kendi performansı etkilemesi. Karar verme stilinin operasyonel tanımı, zaman içinde ve

faaliyetler arasında tutarlı olan bir şeyi yapmanın alışılmış bir modeli veya tercih edilen yoludur.

Beş karar verme stili vardır. Bunlar (i) minimum miktarda bilgi kullanımı, hızlı çözümler, verimliliğe odaklanma ve tutarlılık anlamına gelen belirleyici, (ii) uyarlanabilirliğe ve çeşitli anlam ve sonuçlara odaklanma anlamına gelen esneklik, (iii) kapsamlı analiz ve sonuç kalitesi anlamına gelen hiyerarşik, hiyerarşik ilişkilere ve karşılıklı güvene odaklanma, (iv) yaratıcılığın ve keşfin son derece önemli olduğu, yani sorunları çözmek için çeşitli yolların kullanılması anlamına gelen bütünleştirici ve (v) ekip çalışmasına, işbirliğine ve güvene odaklanma.

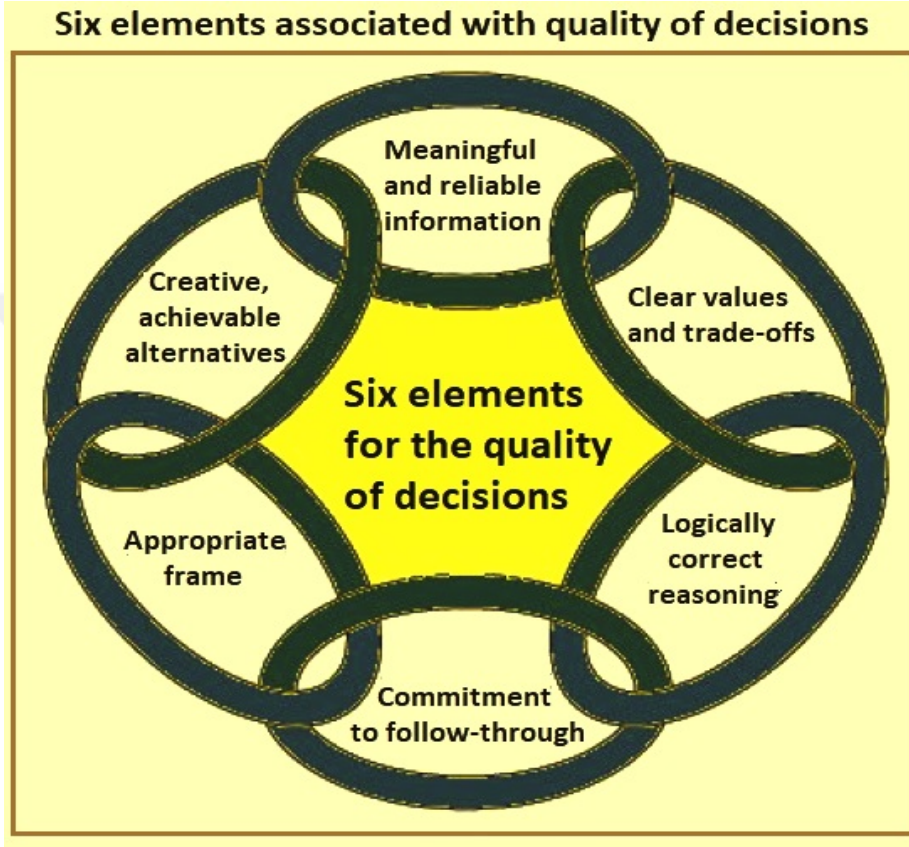
3.3.1.4. Kararların Kalitesi

Kararların kalitesiyle ilişkili altı unsur vardır. Yüksek kaliteli kararlar üretebilmek için altı unsurun her birinin en yüksek standartta olması gerekmektedir. Bir zincir durumunda olduğu gibi, kararların genel kalitesi en zayıf halka tarafından belirlenir. Kararların kalitesiyle ilgili altı unsur şunlardır: (i) anlamlı ve güvenilir bilgi, (ii) açık değerler ve takaslar, (iii) mantıksal olarak doğru muhakeme, (iv) takip taahhüdü, (v) uygun çerçeve ve (vi) yaratıcı, ulaşılabilir alternatifler.

Bu altı unsurun tümü, bir kararın genel kalitesinde yer alır. Güvenilir ve anlamlı olan bilgi, kararın kalitesine katkıda bulunur. Değerleri ve değiş tokuşları belirlemek ve mantıksal olarak doğru akıl yürütmeyi uygulamak, daha iyi kararlar alınmasına yardımcı olur. Bir kararın takibine ve uygulanmasına tamamen bağlı olmak da kararın kalitesine katkıda bulunur. Kararları uygun bir çerçevede değerlendirmek, kararın değerini artırır. Son olarak, yaratıcı ve ulaşılabilir alternatiflerin belirlenmesi, en yüksek kalite ve verimliliğe sahip bir kararın üretilmesine yardımcı olur.

Karar alma süreçlerine bu unsurların mümkün olduğunca çoğunu dahil edebilen ve entegre edebilen karar vericiler, muhtemelen daha iyi ve bilinçli kararlar verirler. Bu altı unsur, varılan genel kararların kalitesinin sağlanmasına yardımcı olur. Üst düzey yönetim ve yöneticilerin, nihai kararların kalitesini ve etkinliğini sağlamaya yardımcı olmak için karar alma prosedürlerine bu karar unsurlarından olabildiğince fazlasını dahil

etmesi gerekir. Şekil 7, bir zincir oluşturmak için birbirine bağlanan kararların kalitesiyle ilişkili altı unsuru göstermektedir.



Şekil 7: Kararların Kalitesiyle İlgili 6 Unsur

3.4. ÖRGÜTSEL KARAR VERME

Örgütsel karar verme, bir veya daha fazla örgütsel birimin kuruluş adına karar verme sürecidir. Karar verme birimi, örneğin bir yönetici gibi bir birey kadar küçük veya tüm organizasyonel üyeler kadar büyük olabilir. Örgütsel kararlar sıklıkla kişisel hedeflerden etkilense de kararların kendisi, diğer birimler ve kuruluşlar için örgütsel gereksinimleri yerine getirdiği için meşrulaştırılır. Örgütsel kararların kişisel amaçlarla değil, örgütsel amaçlarla ilgili olduğu sıklıkla söylenir.

Bireysel karar verme ile örgütsel karar verme arasındaki fark, bireylerin kendi değerlerine ve inançlarına ve bir şeyin uygun olup olmadığına dayalı olarak kararlar

vermesidir, oysa örgütlerin farklı paydaşları ve karar verme süreçlerine dahil edilen farklı değerler dizisi vardır.

Örgütsel karar alma sürecinde, paydaşları dahil etmek ve onların düşüncelerini veya endişelerini ortaya çıkarmak ve uzlaştırmak esastır. Beyin fırtınası kadar arama taktikleri tasarlamak ve bir dizi alternatifi göz önünde bulundurmak da önemlidir. Bu tür uygulamalar daha iyi kurumsal kararlar alınmasına yardımcı olabilir.

Karar verme, herhangi bir organizasyonel operasyon ve pazarlama stratejisinin önemli bir yönüdür. Kuruluşlar her gün binlerce kararla karşı karşıya kalıyor ve bu kararları nasıl ele aldıkları ve işledikleri, performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Bu nedenle, kuruluşun bu tür kararları ele almak için etkin, iyi organize edilmiş prosedürlere sahip olması zorunludur. Örgütsel yönetim ayrıca karar verme süreçlerinin genel verimliliğini ve kalitesini artırmak için gerçek bir çaba sarf etmelidir.

Kuruluş ayrıca operasyonlar ve iş stratejisinde bir dizi en iyi karar verme uygulamasını dahil etmek ve benimsemek için çaba gösterebilir. Karar verme süreci, organizasyonun nasıl tasarlanacağına dair çok fazla düşünmesini ve dikkate almasını gerektiren hassas ve karmaşık bir prosedürden oluşur. Karar üretmek için iyi, verimli ve iyi organize edilmiş süreçlere sahip kuruluşların daha iyi kararlar almaları ve sonuç olarak üretkenliklerini ve performanslarını geliştirmeleri daha olasıdır. Bu süreçlerin kalitesi genel etkinlik ve verimlilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğinden, bu tür kuruluşların karar verme süreçlerini yakından izlemesi gerekir.

3.4.1. Örgütsel Karar Verme Modelleri

Dört örgütsel karar verme modeli vardır. Bunlar (i) rasyonel model, (ii) koalisyon model, (iii) çöp tenekesi modeli ve (iv) deneme yanılma modeli olarak bilinir.

Rasyonel model, organizasyonel varlıkların, organizasyonel kararların alınmasıyla sonuçlanan organizasyon tarafında seçimler yapmak için tasarlanmış ve rasyonel bir yaklaşımda bilgiyi kullandığı bir ortamı tanımlar. Rasyonel model son derece önemli bir model olmasına rağmen, alenen atfedildiği ve sıklıkla alternatif modelleri

destekleyenlerin hedefi olduğu için, onun yalnızca bir model, gerçekte olanın eksik bir temsili olduğunu gözden kaçırmak kolaydır.

Koalisyon model, kararların, karar prosedürlerini kendileri için uygun seçimlere götüren yönlerde manipüle etmeye ve ikna etmeye çalışan kuruluşlar tarafından taktik ve stratejilerin uygulanmasının sonuçları olduğu bir ortamı tanımlar. Koalisyon model, karar sürecindeki farklı katılımcıların sıklıkla akıllarında farklı amaçlara ve hedeflere sahip olduğu gerçeğini vurgular.

Çöp tenekesi modelinin özü, örgütsel kararların, çözüm arayan problemlerin, problem arayan çözümlerin ve karar verme fırsatlarının etkileşimlerinin sonuçları olduğudur. Başka bir deyişle, bu modelde kararlar rastgele alınmaktadır. Çöp tenekesi modeli, örgütsel seçimleri belirlemede şans ve zamanlamanın rollerini vurgular.

Deneme yanılma modeli, organizasyonel kararların ilgili departmanların süreçlerinin ve prosedürlerinin sonuçları olduğu bir ortamı tasvir eder. Organizasyon programlarının ve süreçlerinin değişmesi yavaş olduğu ve programlamanın etkilerinin silinmesi zor olduğu için, bu modeldeki kararlar herhangi bir zamanda tahmin edilebilir.

3.5. HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICILARININ KURUMLARININ STRATEJİK KARAR ALMA SÜRECİNE ETKİLERİ

Rol, bireylerin düzenli olarak yaptıkları faaliyetlerin toplamıdır (Baskin, Aranoff, Lattimore 1997: s. 63). Rol davranışı genelde, bireyin başkalarının tekrarlanan eylemleri ile önceden bilinebilir bir sonuç verecek şekilde uygunca ilişkilendirilmiş tekrarlanan eylemlerini ifade eder. Karşılıklı bağımlı davranışlar takımı, bir toplumsal sistem ya da alt sistem, bireylerin içinde kendi rollerini oynadıkları sağlam bir toplu kalıp meydana getirir (Katz, Kahn, 1977: s. 190). Bu yapıda bireyler kendilerine düşen görevleri bilir. Çalışma planlarının yönü tayin edilmiştir. Bireyin payına düşen, ondan beklenen rolü oynayarak faydalı bir “oyuncu” olmaktadır.

Her bireyin, kendi makamına ilişkin bir görüşü ve bu makamdayken yapması ve yapmaması gerekenler hakkında bir inançlar ve tutumlar takımı vardır. Hangi davranışların sorumluluklarını yerine getireceği, kurumsal amaçların başarılmasına katkıda bulunacağı ya da kendi çıkarlarını artıracacağı konusunda belirli bir bilinci mevcuttur. Hiyerarşik yapıda yüksek bir pozisyonda bir hat ya da kurmay makamına sahipse, makamın biçimsel sorumluluklarını belirlemede önemli derecede söz sahibi olması olasıdır (Katz, Kahn, 1977: s. 195). Rol kavramını halkla ilişkiler uygulayıcıları açısından incelediğimizde, uygulayıcıların sahip oldukları rollerin, kendilerinden beklenen çalışmaları; bu çalışmalara ne ölçüde ve ne yönde dahil olacaklarını belirlediklerini görürüz. Uygulayıcıların, aktif ya da pasif bir pozisyonda bulunmaları, bilirkşi ya da teknik bir çalışan şeklinde konumlandırılmaları, kurumların geleceğini ilgilendiren uzun vadeli karar alma ve politika belirleme sürecinde yer alıp alamayacakları gibi durumlarda üstlendikleri roller belirleyicidir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarına verilen roller, onların günlük çalışmalarını biçimlendirirken; kurumlar ve kamuları arasında sürdürülecek ilişkinin seyri, bilgi paylaşımı ve karşılıklı beklentilerin doyurulması üzerinde de etkilidir.

İlk kez Broom ve Smith (1979) tarafından kavramsallaştırılan dört teorik rol, uygulayıcı rolleriyle ilgili çalışmalara katkıda bulunur. Uygulayıcıların üstlendiği roller, sunulan hizmetler ya da üzerinde etkili olunan süreçler şeklinde görülür (Dozier, 1992: s. 329). Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri ve rol açılımları aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 2. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Roller ve Anlamları (Warnaby, Moss, 2000: s. 17).

	ROLÜ	İÇERDİĞİ STRATEJİK ROLÜ
İletişim Teknisyeni	Kurum için iletişim malzemesi üretmek, medya ile ilgilenmek.	Stratejistler, kurumsal sorunları belirledikleri ve çözüm getirdikleri zaman bu rol yoktu. Uygulayıcılar, bazen orijinal motivasyon ya da istenilen sonuçlar hakkında yeterli bilgileri olmadan iletişim kurup programlar uygular.
Uzman Reçeteci	Halkla ilişkiler sorunları ve çözümleri konusunda otorite kabul edilirler. Uygulayıcılar, halkla ilişkiler sorunlarını tanımlar, program geliştirip uygularlar. Üst yönetim pasif bir rol üstlenebilir.	Halkla ilişkiler, çoğu kez organizasyonun ana merkezinden ayrı bir yerde bulunabilir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları sadece periyodik olarak üst yönetimle çalışabilir (kriz durumları örnek verilebilir).
İletişim Kolaylaştırıcısı	Kurum ve kamuları arasında iki yönlü iletişim sağlayıp bilgi alışverişini kolaylaştırarak irtibat sağlayıcı, yorumcu ve arabulucu olarak hizmet vermek.	Bütün amaç, yönetim ve hissedarlara, iki tarafın da çıkarlarına hizmet edecek biçimde kararlar almaları için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamaktır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, organizasyonları ve çevrelerini birbirine bağlayarak ve iletişimi kolaylaştırma yoluyla kararların kalitesini artırmak suretiyle sınır yeri rolü üstlenir.
Sorun Çözme Süreci Kolaylaştırıcısı	Kurumsal sorunları tanımlamak ve çözmek için diğer yöneticilerle iş birliği yapmak.	Halkla ilişkiler uygulayıcıları stratejik yönetim takımının bir parçası olarak görülür ve strateji formülleri ile uğraşırlar.

Broom ve Dozier, halkla ilişkilerde iki belirgin rol görmüştür. Bunlar teknisyen ve yönetici rolleridir. Teknisyen, yazardır, tasarlayıcıdır, fotoğrafçıdır; haber kokusu alan ve medyayla çalışan yerleşik gazetecilerdir. Teknisyenler, yöneticilerin planlarını uygular. Halkla ilişkiler yöneticileri ise, sorun çözücüdür ve üst yönetime danışmanlardır.

Programların sonuçlarından sorumludurlar. Broom ve Dozier, uzman reçeteci, sorun çözme süreci kolaylaştırıcısı ve iletişim kolaylaştırıcısı rollerini üç yönetici rolü olarak tanımlamıştır. Halkla ilişkiler yöneticileri, daha çok tarzlarına, üst yönetimin beklentilerine ve karşılaşılan sorunun çeşidine göre bu üç rolü de benimsemeye eğilimlidir (Baskin, Aranoff, Lattimore, 1997: s. 63-64). Bu anlamda rollerin dönüşümlü şekilde kullanılmaları söz konusudur.

Dozier, iletişim yöneticisi ve iletişim teknisyeni rollerine ek olarak iki orta seviye halkla ilişkiler yönetimi rolü ortaya koymuştur. Bunlar “medya ilişkileri rolü” ve “iletişim sağlayıcısı rolü”dür (Grunig, Hunt, 1984: s. 91).

- **Medya İlişkileri Rolü:** Medya ile irtibatı sürdüren ve organizasyondaki diğer kişileri medyanın yaptıkları hakkında bilgilendiren uygulayıcılardır. Dolayısıyla bu rolün uygulayıcıları, medyayla iki yönlü simetrik rol geliştirir (Grunig, Hunt, 1984: s. 91). Maaş ve organizasyonel statü açısından teknisyenlere benzerler ancak, iç iletişim üretme faaliyetlerinde değil, dış medya ilişkilerinde uzmanlaşırlar (Dozier, 1992: s. 333).
- **İletişim Sağlayıcısı Rolü:** Bu rolün uygulayıcıları, özel etkinliklerde, toplantılarda kurumu temsil ederek ve yönetimin dâhilî ve haricî kamularla iletişim kurması için fırsat yaratarak üst düzey halkla ilişkiler yöneticilerine hizmet ederler (Grunig, Hunt, 1984: 91). Maaş ve statü açısından yöneticilere benzerler ancak, yönetimin karar alımlarının dışında tutulurlar. Söz konusu uygulayıcılar, yönetim ile kilit kamular arasında iletişim bağlantısı olmada uzmanlaşırlar (Dozier, 1992: s. 333).

3.5.1. Uzman Reçeteci Rolü

Uzman reçeteci, uygulayıcının halkla ilişkiler problemlerini belirlediği ve yönetimden çok girdi almadan çözüm yolları önerdiği halkla ilişkiler rolüdür (Joey Reagan vd., 1990: s. 177). Halkla ilişkiler yöneticisi, araştırma yapan, halkla ilişkiler

sorunlarını tanımlayan, programlar geliştiren ve programların uygulanmasında sorumluluk alan bir “uzman” olarak işlev gösterir (Grunig, Hunt, 1984: s. 91).

Doktor-hasta ilişkinde olduğu gibi uzman tavsiye eder, yönetim tavsiyeye uyar. Yönetim, iletişim ve halkla ilişkiler sorunlarına ve c z mlerine pasif olarak katıldığı için bağımlılık ilişkileri meydana gelir. Argyris’e göre, bu tarz pasiflik ve bağımlılıklar, yönetimin halkla ilişkiler programını danışmana “aitmiş” gibi görmesine neden olur (Dozier, 1992: s. 329-330). Uzman reçeteci rolü taşıyan uygulayıcının kıdemli yönetimce üstün bir kapasitede görülüp güven beslenmesi olumlu bir göstergedir. Ancak, yönetimin edilgen bir konumda bulunması olası bir iş birliğine ket vurur. Alınacak kararlar ve uygulanacak programlarla ilgili yönetim ve halkla ilişkiler uygulayıcısının iş birliğine gitmesi erişilmek istenen amaçlar doğrultusunda daha sağlıklı bir yol çizilmesini sağlar.

3.5.2. İletişim Kolaylaştırıcı Rolü

Kurum ve çevresi arasında iki yönlü iletişimin sürdürülmesini sağlayan sınır çizgisi üzerindeki kişidir (Baskin, Aranoff, Lattimore, 1997: s. 64). Bu rolde uygulayıcılar, iletişimi kolaylaştıran, aracı rolü oynayan bilgi taşıyıcıları ve duyarlı dinleyici rol ndedirler (Warnaby, Moss, 2000: s. 16). İletişim kolaylaştırıcısı, kurum ve kamuları arasında irtibat sağlayıcı, yorumcu ve arabulucu şeklinde hizmette bulunur. İlişkinin önündeki engelleri kaldırarak ve iletişim kanallarını açık tutarak bilgi alışverişini kolaylaştırır ve iki yönlü iletişimi sürdürür. Burada amaç, gerek yönetime gerekse kamularına, karşılıklı çıkarlarına yönelik karar almalarını sağlamak için gereken bilgiyi sağlamaktır (Cutlip, Center, Broom, 2000: s. 43-44). Böylelikle bir uyum ve anlayış ortamı yaratılması mümkün olur.

İletişim kolaylaştırıcısı, kuruluş ile kilit hedef kitleleri arasında bilgi toplayan ve dinleyen bir sınır anahtarıdır. Cutlip, Center ve Broom'a göre, bu rolün amacı "hem yönetime hem de kamuya karşılıklı çıkarlara yönelik kararlar almak için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamaktır." (Cutlip, Center ve Broom 2000: s. 44)

3.5.3. Sorun Çözme Sürecini Kolaylaştırma Rolü

Bu roldeki uygulayıcılar, yönetimin kurumsal iletişim ve ilişki sorunlarına sistemli bir çaba ile çözüm getirmesine katkıda bulunur (Dozier, 1992: s. 330). Söz konusu uygulayıcılar uzman reçetecilerin aksine organizasyondaki diğer yöneticilerle iş birliği yapar ve rasyonel problemlerin çözümünde onlara rehberlik eder (Joey Reagan vd., 1990: s. 177); stratejik plan ekibinin bir parçası olurlar. İş birliği ve müzakere ilk soruyla başlayıp son programın değerlendirilmesine kadar sürer. Uygulayıcılar, halkla ilişkiler sürecinin adım adım uygulanması ve başka kurumsal sorunların çözümünde diğer yöneticilere yardım eder (Cutlip, Center, Broom, 2000: s. 44). Şayet bu uygulayıcılar, bir halkla ilişkiler ajansı için çalışıyor; rasyonel planlama ve ajansa ait halkla ilişkiler programlarının uygulanmasında onlara yardım ediyorsa söz konusu rol, diğer kurumsal alt sistem üyelerini ya da müşteri organizasyonları içerir (Grunig, Hunt, 1984: s. 91).

Bu uygulayıcıların yönetim ekibine davet edilmesi, diğer yöneticilerin sorunlardan kaçınması ve sorunlara çözüm bulmasına yardım etmedeki yetenek ve değerlerini kanıtlamış olmalarından kaynaklanır (Cutlip, Center, Broom, 2000: s. 44). Alandaki uzmanlıklarını göstermiş olan bu uygulayıcılar, aktif bir pozisyonda olan yönetimle birlikte düşünce ve görüş alışverişinde bulunup ortak paydada birleşerek karar aldığı için yönetimin, uzman reçeteci rolündeki pozisyonunun tersine ortaya çıkacak sonuçların sorumluluğunu paylaşması daha olasıdır.

3.5.4. İletişim Teknisyeni Rolü

Çoğu pratisyen kariyerlerine iletişim teknisyenleri olarak başlar. Bu rol, haber bültenleri, değerlendirme belgeleri, medya yerleşimleri, Web sitesi içeriği, konuşmalar, bloglar ve sosyal medya mesajlarının iletişim taktikleriyle stratejilerin yürütülmesini gerektirir. Bu roldeki uygulayıcılar genellikle problemlerin tanımlanması ve çözümlerin geliştirilmesi ile ilgilenmezler, taktiklerini teknik yazma becerisine dayandırır. (Cutlip, Center, Broom, 2000: s. 37-40). Teknik açıdan hizmet sağlarlar.

Bu pratisyenler, PR programlarının hayata geçmesinde ihtiyaç duyulan iletişim ve gazetecilik yeteneklerini -yazarlık, redaksiyon, görsel-işitsel üretim, grafik ve mesajların üretimi- sergiler. İletişim teknisyenleri kurumla ilgili karar alma mekanizmalarına katılmazlar; alınan kararları uygulatır ve plan yapmak için araştırma yapmayıp işlerinin sonuçlarını değerlendirmezler (Grunig, Hunt, 1984: s. 91). Bu roldeki pratisyenler, daha çok sabit ve tahmin edilebilir ortamlarda bulunur (Guth, Marsh, 2003: s. 43). Broom iletişim teknisyeni rolünü “sağlayıcılık” modelinin içindeymiş gibi düşünür (Dozier, 1992: s. 330-331).

3.6. HALKLA İLİŞKİLER PRATİSYENLERİNİN GÖREV DAĞILIMLARININ STRATEJİK KARAR ALMA İLİŞKİSİNE BAĞLANTISI ÜZERİNE GENEL BİR DEĞERLENDİRME

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri kendilerinden beklenenleri, sorumluluklarının ve yetkilerinin sınırlarını ortaya koyduğu için stratejik karar alma sürecine ne ölçüde dâhil olacaklarını da belirler. Uygulayıcıların bu sürece dâhil olması, kurumun izleyeceği yol haritasının çizilmesinde onlara da pay verir.

Kurumsal istikrarın sağlanması tıpkı satranç oyunu gibi stratejik düşünmeyi gerektirir. Herhangi bir hamle yapmadan önce yol açabileceği sonuçları öngörmek, oluşabilecek sonuçları dikkate alarak diğer adımları atmak bir düşünce sistematığı ve zihinsel yetkinliği zorunlu kılar. Kurumu geniş bir sistem havuzundaki küçük bir öge; halkla ilişkiler oyuncusunu da basit bir piyon olarak algılasak bu piyon, ana beynin vereceği görevler doğrultusunda ileri geri hareket etmekten fazlasını yapamayacaktır. Ancak oluşturulacak “beyin takımı” içine dâhil edilirse, hamlelerin yönü ve zamanı konusunda önemli bilgiler sağlayacağı için başarı kazanmak olasılığı yüksek olacaktır. Bu açıdan halkla ilişkiler uygulayıcılarının güçlerinin sınırlı ya da yüksek olması kurumsal gücün boyutlarını etkiler.

Yönetici- teknisyen rol ayrımını dikkate aldığımızda, hareket yönlerinin kıdemli yöneticilerce tayin edildiği, pasif bir piyon konumunda olan halkla ilişkiler teknisyenlerinin karşısında; seslerini duyurabilen, kıdemli yöneticilerin zihin haritalarını

şekillendirebilen ve nihayetinde kurumun kaderinin belirlenmesinde ciddi rolleri olan güçlü halkla ilişkiler yöneticileri vardır. Halkla ilişkiler yöneticileri, kurumun hareket alanlarının belirlenmesinde söz sahibidir.

Yöneticiler, politika kararlar alır; halkla ilişkiler programlarının sonuçlarından sorumlu tutulurlar. Kendilerini iletişim ve halkla ilişkiler uzmanları olarak görür; organizasyondaki diğer kişiler tarafından da o şekilde algılanırlar. Yönetimle kamular arasındaki iletişimi sağlar ve “rasyonel bir sorun çözme süreci” boyunca yönetime yol gösterirler (Dozier, 1992: s. 333). Teknisyenlerin başlıca görevi, diğerlerinin yarattığı politikaların yönetimine yardımcı olmak adına iletişimi düzenlemektir (Guth, Marsh, 2003: s. 43). Dolayısıyla stratejik karar alımında bir fonksiyonları yoktur; bir ara eleman statüsündedirler.

Değişen dinamik çevre koşullarına uyum sağlayabilmek halkla ilişkiler uygulayıcıların gerekli ortam tarama ve takiplerini sürdürüp, çevresel eğilimleri algılamalarını, elde ettikleri girdileri analiz edip üst yönetimle paylaşarak çıktı biçiminde sunmalarını gerektirir. Bu gereklilik, halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetici kimliği taşımaları ve stratejik karar alma sürecinde yer almalarıyla ilgili ihtiyacın altını çizer. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, hizmet verdikleri kurumları hedef kitlelere karşı temsil ettikleri gibi, hedef kitleleri de bu kurumlara karşı temsil eder. Bu anlamda, görev yaptıkları kurumun sesi olduğu kadar hedef kitlelerin de sesidir; çift yönlü bir temsilcidir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının görüş ve düşüncelerinin alınıp karar alma fonksiyonuna dâhil edilmesi, kurumların topluma karşı duyarlılığının bir göstergesidir. Sonuç olarak halkla ilişkiler uygulayıcılarının baskın koalisyonun bir üyesi olarak stratejik karar alımına dâhil edilmesi hedef kitlelere karşı beslenen hassasiyetin somutlaştırılmasıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER PRATİSYENLERİNİN TEMSİL ETTİKLERİ KURUMLA İLİŞKİLERİNE DAİR ALGILARININ NİCEL BİR DEĞERLENDİRMESİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Halkla ilişkiler uygulaması, büyük ölçüde, uygulayıcının bir kuruluş ile onun kilit kamuları arasındaki ilişkileri yönetmesine büyük ölçüde bağlıdır. Halkla ilişkiler, “bir organizasyon ile başarısının veya başarısızlığının bağlı olduğu kamu arasında karşılıklı olarak faydalı ilişkiler kuran ve sürdüren yönetim işlevi” olarak tanımlanmaktadır (Cutlip, Center ve Broom, 1985). Center ve Jackson (1995), halkla ilişkiler uygulamasının istenen sonuçları için uygun terimin halkla ilişkiler olduğunu savunur. Etkili halkla ilişkilere sahip bir kurumun olumlu halkla ilişkilere ulaşacağını belirtmişlerdir.

Bu çalışmanın amacı, literatür kısmında halkla ilişkilerin tarihsel sürecine bir göz atma ve kurumların yapılanmalarında dikkat etmeleri gereken hususlar, kurumlarda karar verme süreçleri ve halkla ilişkiler mekanizmasının kurum içindeki konumu ele alınmıştır.

Uygulama kısmında ise halkla ilişkiler uygulayıcıları ile temsil ettiği kurum arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için pratisyeninin çalıştığı kurumda oynadığı rolü belirleyerek, kurumun nasıl karar verdiğini saptamak ve uygulayıcıların kurumlarına ilişkin bakış açılarından algılanan güven, memnuniyet, bağlılık ve kontrol karşılıklığı anket uygulaması ile ölçmektir.

Bu çalışma, halkla ilişkiler uygulayıcısı ile çalıştığı kurum arasındaki ilişkiyi incelemek için halkla ilişkilerin ilişkisel perspektifini kullanmaktadır. Spesifik olarak, bu çalışma, halkla ilişkiler uygulayıcısı ile kurumu arasındaki ilişkiyi etkilediği varsayılan üç değişkeni üç temel yapıyı ölçerek incelemektedir. Ölçülen yapılar halkla ilişkiler rollerini, örgütsel karar verme tarzlarını ve ilişkisel faktörleri içermektedir.

İletişimin, özellikle de aracılı iletişimin yaratılması ve yayılmasına ilişkin teknik görev, halkla ilişkiler işlevinin özüdür. Halkla ilişkiler teknisyeni, kuruluşa teknik iletişim

hizmetleri sağlar. Bu uygulayıcılar 'ikamet eden gazeteciler' olarak nitelendirilir ve geleneksel olarak medya ilişkileri faaliyetleri, düzenleme, metin yazarlığı, fotoğrafçılık, grafik tasarım ve kuruluş için diğer medya prodüksiyonlarında geniş deneyime sahip uygulayıcılardır.

Örgütsel halkla ilişkiler rollerine ek olarak, halkla ilişkiler uygulayıcısı ile örgütü arasındaki ilişki üzerinde etkili bir faktör olup olmadığını belirlemek için örgütsel karar verme süreci test edilmiştir. Bu çalışma, bir kurum tarafından kullanılan karar verme tarzının türünü ve ayrıca halkla ilişkiler uygulayıcısının sürece algılanan katılım düzeyini belirlemeye çalışmıştır. Bir kurumun halkla ilişkiler uygulayıcısının karar verme sürecinde oynadığı rolü incelemiş, çalışma dört kurumsal karar verme stilini belirlemeye çalışmıştır. Örgütsel karar verme tarzı belirlendikten sonra, çalışma, bir kurum ve onun halkla ilişkiler uygulaması arasında paylaşılan ilişkinin dinamiklerini anlamak için toplanan bilgileri kullanmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Halkla ilişkiler rollerini, örgütsel karar verme tarzını ve ilişki bileşenlerini ölçmek için farklı kurumlarda çalışan halkla ilişkiler pratisyenlerine çevrim içi anket uygulanmıştır. Stacks'a (2002) göre “anket, katılımcıların tutum ve inançları hakkında nispeten derinlemesine bilgi toplama yöntemidir” (s. 175). Buna ek olarak, anketler halkın bir konuyu veya olayı veya kişiyi nasıl algıladığını ölçmek için oldukça uzun ve karmaşık girişimlerdir ve araştırmacıların, katılımcıların yaptıkları işi etkileyen belirli konular hakkında neler hissettiklerini kontrollü ve reçeteli bir şekilde araştırmasına izin verir. (Stacks, 2002).

Bu çalışmada kullanılan anket hem tanımlayıcı hem de analitik olup araştırmacının iki halkla ilişkiler rolünü, dört örgütsel karar verme tarzını ve ilişkilerin dört bileşenini analiz etmesine olanak tanımıştır. Mevcut durum ve koşulları belgelemek ve genellikle bir popülasyonda neler olduğunu tanımlamak için tanımlayıcı anketler kullanılır (Austin ve Pinkleton, 2000). Analitik araştırmalar ise “belirli bir nüfusun üyeleri arasında belirli koşulların, tutumların ve davranışların neden var olduğunu açıklamaya çalışır” (s. 137).

Çalışma, amaç bölümünde de belirtildiği üzere üç alanın (pratisyenlerin rolleri, örgüt karar alma tarzları ve ilişki perspektifleri) her birini kapsayan 43 maddelik bir anketten oluşmaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri bu sayıya dahil değildir. Anket sorularının geçerliliğini ve güvenilirliğini ölçmek için öncesinde 50 kişiye uygulanmış ve alınan başarılı sonuçlar doğrultusunda devam edilmiştir. Anket Mersin Üniversitesi kampüs alanında bulunan teknoparkta Ar-Ge çalışması yapan Nirvana Dijital şirketi tarafından toplamda 331 kişiye uygulanmıştır ve bunlardan geçerli olan sayı ise 204'dür. Yani kurumlarında halkla ilişkiler ve benzeri birimlerde (pazarlama, tanıtım vb.) çalışan 204 pratisyen ve uzmana uygulanmıştır. Katılımcılara soruları cevaplamadan önce bu çalışmanın ne amaçla ve bu alana ne katacağı bilgisi de aşağıdaki gibi verilmiştir.

“Bu anket Kocaeli Üniversitesi doktora öğrencisi Adnan SERT ve Kocaeli Üniversitesinde Profesör Doktor Mustafa YILMAZ gözetiminde yürütülmektedir. Araştırma, doktora öğrencisine sadece doktora tezini tamamlamakla kalmayacak, aynı zamanda halkla ilişkiler alanı ve güncel halkla ilişkiler literatürü hakkında çok değerli bilgiler sağlayacaktır. Bu araştırmanın başarısı sizin gibi halkla ilişkiler pratisyenlerinin iş birliğine bağlıdır. Tüm yanıtlar gizli kalacaktır ve sizinle kişisel olarak iletişim kurmak için hiçbir girişimde bulunulmayacaktır. Kimliğiniz verilerin bir parçası olarak anket sonuçlarına dahil edilmeyecektir”.

Verilerin toplandığı link; <https://forms.gle/NpdBfaacKfdBWnQ56>

Bu link tarihinden sonra aktif olmayacaktır.

4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu tez çalışmasında aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H1: Güven, bağlılık, memnuniyet ve kontrol karşılıklılığı ilişki kalitesini etkilemektedir.

H2: Halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü ilişki kalitesini etkilemektedir.

H2a: Halkla ilişkiler uygulayıcısının rollerinin güven üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H2b: Halkla ilişkiler uygulayıcısının rollerinin bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H2c: Halkla ilişkiler uygulayıcısının rollerinin memnuniyet üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H2d: Halkla ilişkiler uygulayıcısının rollerinin kontrol karşılıklılığı üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H2e: Halkla ilişkiler uygulayıcısının rollerinin genel ilişki üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H3: Örgütsel karar verme tarzı ilişki kalitesini etkilemektedir.

H3a: Örgütsel karar verme tarzının güven üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H3b: Örgütsel karar verme tarzının bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H3c: Örgütsel karar verme tarzının memnuniyet üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H3d: Örgütsel karar verme tarzının kontrol karşılıklılığı üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H3e: Örgütsel karar verme tarzının genel ilişki üzerinde etkisi bulunmaktadır.

4.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

4.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinden önce, elde edilen verilerden araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler çıkarılmıştır.

4.4.1.1. Halkla İlişkiler Rollerine Dair Tanımlayıcı İstatistikler

Halkla ilişkiler rolleri ile ilgili ölçek ifadelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3'de sunulmuştur. Yönetici ile ilgili ifadeler (Y) için en yüksek ortalama puan (ort=6.14) ,“H2-Halkla ilişkiler problemlerini teşhis eder ve kurumumdaki diğer kişilere açıklarım” ifadesine aittir. En düşük ortalama puan ise (ort=5.43) “H3-Kurumumun halkla ilişkiler programının başarısının veya başarısızlığının sorumluluğunu alırım” ifadesidir. Teknisyen ifadelerinden (T) en yüksek ortalama puan (ort=5.32) “T1-Halkla ilişkiler materyalleri oluşturmanın teknik kısımlarıyla ilgilenirim” için elde edilmiştir. En düşük

ortalama puan ($m=4.90$) ise, “T2-Broşürler, kitapçıklar, el ilanları ve diğer yayınları hazırlarım” ifadesidir.

Tablo 3. Teknisyen ve Yöneticilerin Halkla İlişkiler Rollerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Rol ile ilgili ifadeler	n	Ortalama	Standart sapma
y1	204	5,8725	1,32555
y2	204	6,1422	1,13796
y3	204	5,4314	1,61891
y4	204	5,9118	1,35808
t1	204	5,3235	1,67662
t2	204	4,9020	2,02209
t3	204	5,0833	1,86698
t4	204	5,1912	1,77773

4.4.1.2. Örgütsel Karar Verme Tarzlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel karar verme tarzına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4'de verilmiştir. Bu tez çalışmasında, rasyonel model (R), deneme yanılma modeli (D), koalisyon modeli (K) ve çöp kutusu modeli (Ç) boyutları ele alınmıştır.

Tablo 4. Örgütsel Karar Verme Tarzlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Karar Verme Tarzı ile ilgili ifadeler	n	Ortalama	Standart sapma
r1	204	5,5588	1,59478
r2	204	5,8578	1,39117
r3	204	5,6471	1,47322
r4	204	5,0588	1,74381
d1	204	4,0098	2,04865
d2	204	3,8088	2,10271
d3	204	3,6422	2,01580
d4	204	4,1618	2,10051
k1	204	4,9608	1,77237
k2	204	3,7157	2,13060
k3	204	5,4951	1,79901
k4	204	5,1176	1,68911
c1	204	3,2010	1,99106
c2	204	2,4902	1,84762
c3	204	2,6127	1,87071
c4	204	2,8627	1,86246

Rasyonel karar verme ifadeleri (R) içerisinde en yüksek ortalama puan ($ort=5.85$) “R2- Meslektaşlarım ve ben çoğunlukla ulaşmamız gereken hedefler konusunda

hemfikiriz.” İfadesi olup, en düşük ortalama puan (ort=5,05) ise “R4- Kurumumda kararlar bir kez alındıktan sonra nihaidir” dir. Deneme yanılma modeli ifadeleri (D) içerisinde en yüksek ortalama puanı (ort=4.16) “D4- Kurumumda, büyük kararlar yerine küçük, daha az önemli kararlar verme eğilimindeyiz” İfadesi olup, en düşük ortalama puan (ort=3,64) ise “D3- Kurumumda, hedeflerimize nasıl ulaşacağımız konusunda sık sık anlaşmazlıklar olur” dur. Koalisyon modeli ifadeleri arasında (K) en yüksek ortalama puan (ort=5,49) “K3- Kurumumda, kararları en yüksek yetkiye sahip kişiler verir” ifadesi olup, en düşük ortalama puan (ort=3,71) ise “K2- Kurumumda, izlenecek hedefler veya ele alınacak konular hakkında genellikle bir anlaşma eksikliği vardır” ifadesidir. Örgütsel karar verme tarzlarından son olarak çöp kutusu modeli ifadelerinden (Ç) en yüksek ortalama puan (ort=3.20) “Ç1- Kurumumda, genellikle bir anlaşma eksikliği vardır” ifadesi olup, en düşük ortalama puan (ort=2,49) ise “Ç2- Kurumumdaki herkes, kimseye danışmadan kendi kararını verir” ifadesinin olduğu belirlenmiştir.

4.4.1.3. İlişkisel Değişkenler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İlişkisel değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 5'te verilmiştir. Bu tez çalışmasında, güven (G), bağlılık (B), memnuniyet (M) ve kontrol karşılıklılığı (KK) değişkenleri, ilişkisel değişkenler olarak incelenmiştir.

Tablo 5. İlişkisel Değişkenlere Yönelik İfadelere Dair Tanımlayıcı İstatistikler

İlişkisel Değişkenlere Dair İfadeler	n	Ortalama	Standart sapma
G1	204	5,2647	1,61841
G2	204	5,3676	1,58724
G3	204	5,6765	1,59841
G4	204	5,5588	1,65243
B1	204	5,6373	1,50395
B2	204	5,6225	1,46542
B3	204	5,5637	1,41451
B4	204	5,5343	1,75432
M1	204	5,6471	1,61366
M2	204	5,8676	1,46793
M3	204	5,5245	1,67696
M4	204	5,7843	1,54810
KK1	204	5,6912	1,52410
KK2	204	5,6078	1,51938
KK3	204	5,7255	1,36210
KK4	204	5,6127	1,48292

İlişkisel değişkenlerden, güven ifadeleri (G) içerisinde en yüksek ortalama puan (ort=5.67) “G3- Kurumum, verdiği sözü tutma yönünde güvenilir” İfadesi olup, en düşük ortalama puan (ort=5,26) ise “G1- Kurumum, halkla ilişkiler uygulayıcılarına adil ve doğru davranır” ifadesidir. Bağlılık ifadeleri (B) içerisinde en yüksek ortalama puan (ort=5.63) “B2-Kurumumun, halkla ilişkiler uygulayıcıları ile bir ilişki sürdürmek istediğini görebiliyorum” İfadesi olup, en düşük ortalama puan (ort=5,53) ise “B4- Çalışmamaktansa bu kurum için çalışmayı tercih ederim” ifadesidir. Memnuniyet ifadeleri (M) içerisinde en yüksek ortalama puan (ort=5.86) “M2- Hem kurumum hem de ben iş ilişkimizden faydalanırız” İfadesi olup, en düşük ortalama puan (ort=5,52) ise “M3- Çoğu insan bu kurumda çalışmaktan memnun” ifadesidir. Kontrol karşılıklılığı ifadeleri (KK) içerisinde en yüksek ortalama puan (ort=5.72) “KK3- Kurumum, halkla ilişkiler uygulayıcısının söyleyeceklerini gerçekten dinler” İfadesi olup, en düşük ortalama puan (ort=5,60) ise “KK2- Halkla ilişkiler uygulayıcılarıyla uğraşırken, kurum gücünü gösterme eğilimindedir” ifadesidir.

4.4.2. Demografik Değişkenlere Dair Bulgular

Bu tez çalışmasında demografik değişkenler için frekanslar da elde edilmiştir. Öncelikle cinsiyet değişkeni incelenmiş olup, bulgular Tablo 6'da görülmektedir. Çevrimiçi ankete katılan 204 kişiden %65,7'si (n=134) kadın ve %34,3'ü (n=70) erkektir.

Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Sıklık	Oran
Kadın	134	65,7
Erkek	70	34,3

Araştırmanın katılımcılarına ne tür bir organizasyon için çalıştıkları sorulmuş ve elde edilen bulgular Tablo 7'de belirtilmiştir. Katılımcıların %70,1'i (n=143) özel sektörde, %7,8'i (n=16) kamu kurumlarında, %5,9'u (n=12) sağlık, %5,9'u (n=12) eğitim, %3,4'ü (n= 7) teknoloji, %2,9'u (n=6) iletişim ve %4'ü (n=8) diğer kuruluşlarda çalışmaktadırlar.

Tablo 7. Katılımcıların Görev Yaptıkları Kurum Türü

Organizasyon Türü	Sıklık	Oran (%)
İletişim	6	2,9
Özel Sektör	143	70,1
Kamu	16	7,8
Sağlık	12	5,9
Eğitim	12	5,9
Teknoloji	7	3,4
Diğer	8	4
Toplam	204	100

Araştırmanın katılımcılarına “bağlı bulunduğunuz bir halkla ilişkiler üyeliğiniz var mı?” sorusu yöneltilmiş, sonuçta 204 katılımcının 15’inin evet yanıtı verdiği (%7,4) belirlenmiştir. Ayrıca katılımcılara “Akredite bir TÜHİD üyesi misiniz?” sorusu sorulmuş ve katılımcıların 6’sının (%2,9) evet yanıtı vermiştir.

4.4.3. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek kavramsal olarak anlamlı daha az sayıda yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2018: s. 177). Bu çalışmada da ölçek ifadelerinin aralarında ilişkili olanların ve aynı boyutu ölçen ifadelerin gruplandırılması amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Güvenilirlik, bireylerin ankette yer alan ifadelere verdikleri yanıtlar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmakta olup, testin ölçmek istediği özelliği ne derecede doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2020: 182). Güvenilirliğin hesaplanmasında kullanılan Cronbach alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında değişim göstermektedir (Özdamar, 2004: 623). Güvenirlik katsayısı α (Cronbach alfa) ile ilgili katsayının yorumlanması şöyledir (Kılıç, 2016: s. 48):

$0 < \alpha < 0.50$ aralığında ise kabul edilemez,
 $0.50 \leq \alpha < 0.60$ aralığında ise zayıf,
 $0.60 \leq \alpha < 0.70$ aralığında ise kabul edilebilir,
 $0.70 \leq \alpha < 0.90$ aralığında ise iyi,
 $\alpha \geq 0.90$ ise mükemmel

Bu tez çalışmasında öncelikle teknisyen ve yöneticilerin halkla ilişkiler rollerinin yapısını ölçmek için faktör analizi yapılmıştır. Bu amaçla, temel bileşenler analizi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak uygulanan faktör analizinin sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Teknisyen ve Yöneticilerin Halkla İlişkiler Rollerinin Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Analizi

İfade	Faktör 1	Faktör 2	Chronbach's Alpha
Y2	0,882		0,809
Y1	0,814		
Y4	0,703		
Y3	0,701		
T3		0,859	0,824
T2		0,852	
T1		0,716	
T4		0,671	
Bartlet küresellik testi Ki-kare=676.871, sd=28, p=0.000, KMO değeri=0,844			

Verilerin faktör analizi için uygunluğu, Bartlet küresellik testi ve Keiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ile değerlendirilmiş olup, araştırma verilerinin faktör analizi için uygun bulunmuştur (Ki-kare=676.871, sd=28, p=0.000, KMO değeri=0,844). Faktör analizi sonucu hesaplanan faktör yüklerinin, 0,50 veya daha fazla olduğu durumda kabul edilebilir sayılmaktadır (Peterson, 2000: s. 264). Bu çalışmada, teknisyen ve yöneticilerin halkla ilişkiler rollerinin yapısını ölçmek için yapılan faktör analizi sonucunda ilgili ölçek ifadeler ilgili faktörlere 0,671’in üzerinde yüklendiği görülmektedir. Diğer yandan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının 0,809 ve 0,824 olmasından dolayı, güvenilirlik düzeylerinin iyi olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 9. Örgütsel Karar Verme Tarzlarına İlişkin Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Analizi

Değişken	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Chronbach's alpha
d3	0,855				0,880
d2	0,851				
d1	0,837				
k2*	0,764				
d4	0,667				
c4		0,861			0,897
c3		0,858			
c2		0,840			
c1		0,699			
r3			0,842		0,819
r2			0,837		
r1			0,792		
r4			0,701		
k4				0,771	0,624
k3				0,742	
k1				0,603	
Bartlet küresellik testi Ki-kare=1807.917, sd=120, p=0.000, KMO değeri=0,878					

Örgütsel karar verme tarzlarına ilişkin faktör analizi sonucunda, verilerin faktör analizi için uygun olduğu ve faktör yüklerinin 0,603'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Diğer yandan, koalisyon modeli değişkeni ifadelerinden “K2- Kurumumda, izlenecek hedefler veya ele alınacak konular hakkında genellikle bir anlaşma eksikliği vardır” ifadesi, koalisyon ifadelerinin yüklendiği faktör grubundan farklı yere yüklenmesinden dolayı ölçekten çıkarılmış olup, araştırmanın devamında, belirtilen bu ifade olmaksızın analizlere devam edilmiştir. Örgütsel karar verme tarzlarına ilişkin ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının 0,624 ve üzerinde olmasından dolayı, güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 10. İlişkisel Değişkenlere Yönelik Faktör Analizi

Değişken	Faktör 1	Chronbach's alpha
b1	0,862	0,846
b2	0,836	
b3	0,84	
b4	0,555	
g1	0,693	0,851
g2	0,733	
g3	0,775	
g4	0,838	
kk1	0,866	0,845
kk2	0,485	
kk3	0,864	
kk4	0,836	
m1	0,859	0,921
m2	0,835	
m3	0,843	
m4	0,838	
Bartlet küresellik testi Ki-kare=2781.716, sd=120, p=0.000, KMO değeri=0,951		

İlişkisel değişkenlere yönelik faktör analizi sonucunda, verilerin faktör analizi için uygun olduğu ve dört alt boyutun tek faktör altında toplandığı gözlemlenmiştir. İlişkisel değişkenler ile ilgili gerçekleştirilen benzer çalışmalarda da (örneğin, Boudreaux, s. 2005), belirtilen dört boyutun iki boyuta indirgendiği bilinmektedir. Diğer yandan Boudreaux (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, ilişkisel değişkenlerin iki boyuta indirgenmiş olmasına rağmen, araştırmanın izleyen aşamalarında dört boyutta ele alınmıştır. Bu çalışmada da benzer şekilde ilişkisel değişkenler dört boyutta incelenmiştir. İlişkisel değişkenlere ilişkin ölçeklerin güvenilirlik katsayıları Tablo 10'dan incelendiğinde, Chronbach's alpha katsayılarının 0,845 ila 0,921 arasında olmasından dolayı, güvenilirlik düzeylerinin iyi olduğu söylenebilmektedir.

4.4.4. Araştırma Hipotezlerinin Testi (Regresyon Analizleri)

Öncelikle, bu araştırmada parametrik bir test olan regresyon analizinin kullanılması nedeniyle araştırmada incelenen değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermedikleri belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda araştırma değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık, bir dağılımın simetrik olup olmadığını belirlemektedir. Diğer yandan basıklık ise, dağılımın dik ya da düz (dağılımın tepe noktası) ile ilgili bir konudur (Tabachnick ve Fidell, 2013). Verinin normal dağılıp dağılmadığını belirlemede çarpıklık ve basıklık değerleri birlikte yorumlanmakta ve veriler normal olarak dağıtılması durumunda her iki değerin de +2 ile -2 aralığında olması beklenmektedir (Cameron, 2004: s. 543). Değişkenlerin dağılımlarına dair net bir sonuç elde etmek için ölçekler bazında ifadelerinin ortalamaları alınmış ve normallik testlerinde değişkenlerin ortalama değerleri dikkate alınmıştır.

Tablo 11. Araştırmada İncelenen Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Analiz Bulguları

Değişken	Ortalama	Standart sapma	Çarpıklık	Basıklık
Yönetici rolü	5,8395	1,09337	-1,240	1,769
Teknisyen rolü	5,1250	1,48836	-0,753	0,057
Rasyonel model	5,5306	1,25282	-1,061	0,985
Deneme yanılma modeli	3,9056	1,77350	0,070	-0,971
Çöp kutusu modeli	2,7917	1,65611	0,846	-0,199
Güven	5,4669	1,34222	-0,736	-0,047
Bağlılık	5,5895	1,27438	-0,890	0,320
Memnuniyet	5,7059	1,41961	-1,024	0,114
Kontrol karşılıklılığı	5,6593	1,21707	-0,752	-0,298
Koalisyon modeli	5,1912	1,32508	-0,779	0,401

Araştırmada incelenen değişkenlere ilişkin tanımlayıcı analiz bulguları Tablo 11'den incelendiğinde, tüm değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerleri, +2 ile -2 aralığında bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmada incelenen değişkenlerin normal dağılım hipotezini sağladığı ve parametrik testlerin uygulanabilir olduğu sonucuna

ulaşılmıştır. Diğer yandan, Tablo 9'dan araştırmaya katılan katılımcıların, araştırma değişkenlerine ilişkin vermiş oldukları yanıtların ortalamaları incelendiğinde, yönetici rolünün en yüksek ortalamaya (ort=5,83) ve karar verme tarzlarından çöp kutusu modelinin en düşük ortalamaya (ort=2,79) sahip olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla parametrik testlerden olan çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi, bir değişkeni başka bir değişken veya diğer değişkenler tarafından tahmin etmek veya belirlemek için kullanılabilecek matematiksel bir model veya fonksiyon oluşturma sürecidir (Black, 2019: s. 427).

Regresyon analizlerinden önce, veri dizisinde değerler arasında ardışık bağımlılık (otokorelasyon) olup olmadığını test etmede Durbin-Watson testi uygulanmaktadır (Özdamar, 2004: s. 542). Çoklu regresyon modellerinde, 1,5 ila 2,5 arasındaki Durbin-Watson testi değeri otokorelasyon bulunmadığını işaret etmektedir (Öztürk, 2006: 267). Bu çalışmada hesaplanan Durbin-Watson testi değerleri de 1,6 ila 1,9 arasında değişmesinden dolayı, otokorelasyon bulunmadığı söylenebilmektedir.

Araştırmanın ilk hipotezini test etmek amacıyla güven, bağlılık, memnuniyet ve kontrol karşılıklılığı değişkenleri bağımsız değişkenler, ilişki kalitesi ise bağımlı değişken olmak üzere çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12. İlişkisel Değişkenlerin İlişki Kalitesine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t-istatistiği	Anlamlılık	VIF Değeri
Sabit	-	6,740	0,000	-
Güven	0,231	2,426	0,016	3,502
Bağlılık	0,069	0,687	0,493	3,889
Memnuniyet	0,314	2,949	0,004	4,391
Kontrol karşılıklılığı	0,135	1,323	0,187	4,029
Bağımlı değişken: genel ilişki kalitesi, R=0,697 R ² =0,486 F=46,948 p=0,000				

Güven, bağlılık, memnuniyet ve kontrol karşılıklılığının, ilişki kalitesini ne derecede etkilediğini belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizinin bulgularına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve Güven, bağlılık, memnuniyet ve kontrol karşılıklılığın, ilişki kalitesinin varyansının %48,6'sını açıklayabildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, güven ve memnuniyetin, ilişki kalitesine pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olmaktadır (Sırasıyla; $\beta=0.231$, $t=2,426$, $p=0.001$; $\beta=0.314$, $t=2,949$, $p=0.004$). Sonuç olarak, “H1: Güven, bağlılık, memnuniyet ve kontrol karşılıklılığı, ilişki kalitesini etkilemektedir” desteklenmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla halkla ilişkiler uygulayıcısının rolleri olan yönetici ve teknisyen rolleri bağımsız değişkenler, güven, bağlılık, tatmin, kontrol karşılıklılığı ve genel ilişki değişkenleri bağımlı değişkenler olmak üzere çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Bulgular Tablo 13, Tablo 14, Tablo 15, Tablo 16 ve Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 13. Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Rollerinin Güven Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t-istatistiği	Anlamlılık	VIF Değeri
Sabit		3,508	0,001	
Yönetici rolü	0,463	6,719	0,000	1,354
Teknisyen rolü	0,133	1,932	0,055	1,354
Bağımlı değişken: güven, R=0,543 R ² =0,295 F=42,090 p=0,000				

Halkla ilişkiler uygulayıcısının rolleri olan yönetici ve teknisyen rollerinin güven değişkenini ne derecede etkilediğini belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizinin bulgularına göre; kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 13’te görülmektedir. Tablo 13’e göre, halkla ilişkiler uygulayıcısının rollerinin, güvenin varyansının %29,5’ini açıklayabildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, yönetici rolünün, güven değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olmaktadır ($\beta=0.463$, $t=6,719$, $p=0.000$). Sonuç olarak, “H2a: Halkla ilişkiler uygulayıcısının rollerinin güven üzerinde etkisi bulunmaktadır” desteklenmektedir.

Tablo 14. Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Rollerinin Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t-istatistiği	Anlamlılık	VIF Değeri
Sabit		3,757	0,000	
Yönetici rolü	0,442	6,814	0,000	1,354
Teknisyen rolü	0,253	3,896	0,000	1,354
Bağımlı değişken: bağlılık, R=0,612 R ² =0,374 F=60,101 p=0,000				

Halkla ilişkiler uygulayıcısının rolleri olan yönetici ve teknisyen rollerinin bağlılık değişkenini ne derecede etkilediğini belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizinin bulgularına göre; kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 14’te açıklanmıştır. Tablo 14’ten, halkla ilişkiler uygulayıcısının rollerinin, bağlılık değişkeninin varyansının %37,4’ünü açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca hem yönetici hem de teknisyen rolünün, bağlılık değişkenini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir (Sırasıyla; $\beta=0.442$, $t=6,814$, $p=0.000$; $\beta=0.2563$, $t=3,896$, $p=0.000$). Sonuç olarak, “H2b: Halkla ilişkiler uygulayıcısının rollerinin bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır” desteklenmektedir.

Tablo 15. Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Rollerinin Memnuniyet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t-istatistiği	Anlamlılık	VIF Değeri
Sabit		3,643	0,000	
Yönetici rolü	0,409	5,865	0,000	1,354
Teknisyen rolü	0,185	2,649	0,009	1,354
Bağımlı değişken: memnuniyet, R=0,528 R ² =0,279 F=38,814 p=0,000				

Halkla ilişkiler uygulayıcısının rolleri olan yönetici ve teknisyen rollerinin memnuniyet değişkenini ne derecede etkilediğini belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizinin bulgularına göre; kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 15’te açıklanmıştır. Tablo 15’ten, halkla ilişkiler uygulayıcısının rollerinin, memnuniyet değişkeninin varyansının %27,9’unu açıklayabildiği

görülmektedir. Ayrıca hem yönetici hem de teknisyen rolünün, memnuniyet değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir (Sırasıyla; $\beta=0.409$, $t=5,865$, $p=0.000$; $\beta=0.185$, $t=2,649$, $p=0.009$). Sonuç olarak, “H2c: Halkla ilişkiler uygulayıcısının rollerinin memnuniyet üzerinde etkisi bulunmaktadır.” desteklenmektedir.

Tablo 16. Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Rollerinin Kontrol Karşılıklılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t-istatistiği	Anlamlılık	VIF Değeri
Sabit	-	4,774	0,000	-
Yönetici rolü	0,475	7,144	0,000	1,354
Teknisyen rolü	0,179	2,687	0,008	1,354
Bağımlı değişken: kontrol karşılıklılığı, $R=0,587$ $R^2=0,344$ $F=52,750$ $p=0,000$				

Halkla ilişkiler uygulayıcısının rolleri olan yönetici ve teknisyen rollerinin kontrol karşılıklılığı değişkenini ne derecede etkilediğini belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizinin bulgularına göre; kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 16’da açıklanmıştır. Tablo 16’dan, halkla ilişkiler uygulayıcısının rollerinin, kontrol karşılıklılığı değişkeninin varyansının %27,9’unu açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca hem yönetici hem de teknisyen rolünün, kontrol karşılıklılığı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir (Sırasıyla; $\beta=0.475$, $t=7,144$, $p=0.000$; $\beta=0.179$, $t=2,687$, $p=0.008$). Sonuç olarak, “H2d: Halkla ilişkiler uygulayıcısının rollerinin kontrol karşılıklılığı üzerinde etkisi bulunmaktadır” desteklenmektedir.

Tablo 17. Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Rollerinin Genel İlişki Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t-istatistiği	Anlamlılık	VIF Değeri
Sabit		6,244	0,000	
Yönetici rolü	0,424	5,990	0,000	1,354
Teknisyen rolü	0,132	1,870	0,063	1,354
Bağımlı değişken: genel ilişki, $R=0,505$ $R^2=0,255$ $F=34,424$ $p=0,000$				

Halkla ilişkiler uygulayıcısının rollerinden yönetici ve teknisyen rollerinin genel ilişki değişkenini ne derecede etkilediğini belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizinin bulgularına göre; kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 17’de açıklanmıştır. Tablo 16’dan, halkla ilişkiler uygulayıcısının rollerinin, genel ilişki değişkeninin varyansının %25,5’ini açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca, yönetici rolünün, genel ilişki değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta=0.424$, $t=5,990$, $p=0.000$). Sonuç olarak, “H2e: Halkla ilişkiler uygulayıcısının rollerinin genel ilişki üzerinde etkisi bulunmaktadır” desteklenmektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezini test etmek amacıyla örgütsel karar verme tarzları olan rasyonel model (R), deneme yanılma modeli (D), koalisyon modeli (K) ve çöp kutusu modeli (Ç) bağımsız değişkenler, güven, bağlılık, tatmin, kontrol karşılıklılığı ve genel ilişki değişkenleri bağımlı değişkenler olmak üzere çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Bulgular Tablo 18, Tablo 19, Tablo 20, Tablo 21 ve Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 18. Örgütsel Karar Verme Tarzlarının Güven Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t-istatistiği	Anlamlılık	VIF Değeri
Sabit	-	5,895	0,000	-
Rasyonel model	0,473	7,523	0,000	1,232
Deneme yanılma modeli	-0,172	-2,319	0,021	1,721
Koalisyon modeli	0,133	2,013	0,045	1,366
Çöp kutusu modeli	-0,124	-1,743	0,083	1,584
Bağımlı değişken: güven, $R=0,601$ $R^2=0,362$ $F=28,167$ $p=0,000$				

Örgütsel karar verme tarzları olan rasyonel model, deneme yanılma modeli, koalisyon modeli ve çöp kutusu modelinin güven değişkenini ne derecede etkilediğini belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizinin bulgularına göre; kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 18’de görülmektedir. Tablo 18’e göre,

örgütsel karar verme tarzlarının, güvenin varyansının %36,2'sini açıklayabildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, rasyonel model ile deneme yanılma modeli, güven değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir (Sırasıyla; $\beta=0.473$, $t=7,523$, $p=0.000$; $\beta=0.133$, $t=2,013$, $p=0.045$). Diğer yandan koalisyon modelinin güven değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde etkisi bulunmaktadır ($\beta=-0.172$, $t=-2,319$, $p=0.021$). Sonuç olarak, “H3a: Örgütsel karar verme tarzının güven üzerinde etkisi bulunmaktadır” desteklenmektedir.

Tablo 19. Örgütsel Karar Verme Tarzlarının Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t-istatistiği	Anlamlılık	VIF Değeri
Sabit		6,520	0,000	-
Rasyonel model	0,529	8,840	0,000	1,232
Deneme yanılma modeli	-0,028	-0,398	0,691	1,721
Koalisyon modeli	0,075	1,190	0,235	1,366
Çöp kutusu modeli	-0,204	-3,007	0,003	1,584
Bağımlı değişken: bağlılık, $R=0,649$ $R^2=0,421$ $F=36,146$ $p=0,000$				

Örgütsel karar verme tarzları olan rasyonel model, deneme yanılma modeli, koalisyon modeli ve çöp kutusu modelinin bağlılık değişkenini ne derecede etkilediğini belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizinin bulgularına göre; kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 19’da görülmektedir. Tablo 19’a göre, örgütsel karar verme tarzlarının, bağlılığın varyansının %42,1’ini açıklayabildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, rasyonel modelinin bağlılık değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu ve çöp kutusu modelinin ise bağlılık değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir (Sırasıyla; $\beta=0.529$, $t=8,840$, $p=0.000$; $\beta=-0.204$, $t=-3,007$, $p=0.003$). Sonuç olarak, “H3b: Örgütsel karar verme tarzının bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır” desteklenmektedir.

Tablo 20. Örgütsel Karar Verme Tarzlarının Memnuniyet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t-istatistiği	Anlamlılık	VIF Değeri
Sabit		7,517	0,000	-
Rasyonel model	0,486	8,224	0,000	1,232
Deneme yanılma modeli	-0,065	-0,933	0,352	1,721
Koalisyon modeli	0,008	0,128	0,898	1,366
Çöp kutusu modeli	-0,279	-4,161	0,000	1,584
Bağımlı değişken: memnuniyet, R=0,661 R ² =0,437 F=38,602 p=0,000				

Örgütsel karar verme tarzlarının memnuniyet değişkenini ne derecede etkilediğini belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizinin bulgularına göre; kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 20’de görülmektedir. Tablo 20’ye göre, örgütsel karar verme tarzlarının, bağlılığın varyansının %43,7’sini açıklayabildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, rasyonel modelinin memnuniyet değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu ve çöp kutusu modelinin ise memnuniyet değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir (Sırasıyla; $\beta=0.486$, $t=8,224$, $p=0.000$; $\beta=-0.279$, $t=-4,161$, $p=0.000$). Sonuç olarak, “H3c: Örgütsel karar verme tarzının memnuniyet üzerinde etkisi bulunmaktadır” desteklenmektedir.

Tablo 21. Örgütsel Karar Verme Tarzlarının Kontrol Karşılıklılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t-istatistiği	Anlamlılık	VIF Değeri
Sabit		7,401	0,000	-
Rasyonel model	0,484	7,818	0,000	1,232
Deneme yanılma modeli	-0,070	-0,956	0,340	1,721
Koalisyon modeli	0,115	1,770	0,078	1,366
Çöp kutusu modeli	-0,191	-2,726	0,007	1,584
Bağımlı değişken: kontrol karşılıklılığı, R=0,617 R ² =0,381 F=30,574 p=0,000				

Örgütsel karar verme tarzlarının kontrol karşılıklılığı değişkenini ne derecede etkilediğini belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizinin bulgularına göre; kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 21’de görülmektedir. Tablo 21’e göre, örgütsel karar verme tarzlarının, kontrol karşılıklılığının varyansının %38,1’ini açıklayabildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, rasyonel modelinin kontrol karşılıklılığı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu ve çöp kutusu modelinin kontrol karşılıklılığı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir (Sırasıyla; $\beta=0.484$, $t=7,818$, $p=0.000$; $\beta=-0.191$, $t=-2,726$, $p=0.007$). Sonuç olarak, “H3d: Örgütsel karar verme tarzının kontrol karşılıklılığı üzerinde etkisi bulunmaktadır” desteklenmektedir.

Tablo 22. Örgütsel Karar Verme Tarzlarının Genel İlişki Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t-istatistiği	Anlamlılık	VIF Değeri
Sabit		7,478	0,000	-
Rasyonel model	0,408	6,039	0,000	1,232
Deneme yanılma modeli	-0,067	-0,842	0,401	1,721
Koalisyon modeli	0,143	2,006	0,046	1,366
Çöp kutusu modeli	-0,120	-1,565	0,119	1,584
Bağımlı değişken: genel ilişki, R=0,511 R ² =0,261 F=17,612 p=0,000				

Örgütsel karar verme tarzlarının genel ilişki değişkenini ne derecede etkilediğini belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizinin bulgularına göre; kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 22’de görülmektedir. Tablo 22’ye göre, örgütsel karar verme tarzlarının, genel ilişkinin varyansının %26,1’ini açıklayabildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, rasyonel model ile koalisyon modelinin genel ilişki değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir (Sırasıyla; $\beta=0.408$, $t=6,039$, $p=0.000$; $\beta=0.143$, $t=2,006$, $p=0.046$). Sonuç olarak, “H3e: Örgütsel karar verme tarzının genel ilişki üzerinde etkisi bulunmaktadır” desteklenmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmanın amacı halkla ilişkiler uygulayıcısı ile temsil ettiği örgüt arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamaktır. Bu, halkla ilişkiler uygulayıcısının kurumunda oynadığı rolü belirleyerek, kuruluşların nasıl karar verdiğini anlayarak ve uygulayıcıların kurumlarıyla ilgili güven, bağlılık, memnuniyet ve kontrol karşılıklılık düzeylerini ölçerek gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma, halkla ilişkiler rollerinin ve örgütsel karar verme tarzlarının, halkla ilişkiler uygulayıcısı ile örgütü arasında paylaşılan ilişkinin kalitesini etkilediğini öne sürmektedir. Spesifik olarak, yönetici rolünün ilişki kalitesinin pozitif bir yordayıcısı olduğu ve teknisyen rolünün ilişki kalitesinin olumsuz bir yordayıcısı olduğu varsayılmıştır. Bu araştırma, uygulamacı rollerinin ve örgütsel karar verme tarzının halkla ilişkiler uygulayıcısı ve onun kuruluşu arasındaki ilişkide var olan güven, bağlılık, memnuniyet ve karşılıklı kontrol karşılıklılığını nasıl etkilediğini inceleyerek ilişkiyel teoriye katkıda bulunmaya çalışmıştır. Spesifik olarak, halkla ilişkiler yöneticisi rolü ve rasyonel karar verme tarzının, tatminin ilişkiyel değışkeni ve genel ilişkinin kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bulgular, uygulayıcı rollerinin ve kurumsal karar verme tarzının, uygulayıcı ile temsil ettiği kurum arasında paylaşılan ilişkiyi etkilediği sonucunu desteklemektedir. Ayrıca bulgular, belirli kurumsal karar verme tarzlarının uygulayıcı ile kurum arasındaki ilişkiyi hem olumlu hem de olumsuz olarak nasıl etkilediğine ilişkin yeni bilgiler sağlamaktadır.

Birinci hipoteze (H1), ilişkiyel teoriyi test etmiş ve güven, bağlılık, memnuniyet ve kontrol karşılıklılığının uygulayıcı ile kuruluş arasındaki ilişki kalitesinin yordayıcıları olduğunu bildirmiştir. İlişkinin kalitesini ölçmeye çalışırken en büyük katkı memnuniyet olmuştur. Bu, Broom ve Dozier tarafından halkla ilişkiler yöneticilerinin genellikle daha yüksek iş tatmini seviyelerine sahip olduklarını bildiren önceki araştırmasını desteklemektedir. Ek olarak güven, ilişki kalitesine katkıda bulunuyor görünmektedir, ancak ilişki kalitesinin bir yordayıcısı olarak kullanıldığında memnuniyetle aynı öneme sahip değildir. Bu bulgulara dayanarak, kurumlar, uygulayıcıların kurumdaki ve onun değerlerinden ve uygulamalarından ne kadar memnun olduklarını değerlendirmek için zaman ve kaynaklara yatırım yapmalıdır. Memnuniyet, uygulayıcı ve organizasyon

arasındaki ilişki kalitesini değerlendirirken gelecekteki araştırmacıların birlikte çalışacağı bir değişken olmalıdır.

İkinci hipotez (H2), halkla ilişkiler rollerinin ilişki kalitesini nasıl etkilediği hakkında bilgi vermiştir. Bulgular, eğer bir uygulayıcı halkla ilişkiler yöneticisi rolünde hizmet veriyorsa, o zaman muhtemelen daha yüksek düzeyde güven, bağlılık, memnuniyet ve kontrol karşılıklılığına sahip olacağını göstermiştir. Yönetici rolünde hizmet veren uygulayıcılar, organizasyona daha fazla yatırım yaptıkları için ilişkisel bileşenlerin daha yüksek seviyelerine sahip olabilirler. Yöneticiler halkla ilişkiler, kamuoyu ve sorun yönetimi, stratejik karar alma süreçlerine ve örgütün baskın koalisyonuna dahil olmaları, neden örgüte daha fazla bağlı hissettiklerini gösterebilir ve örgütle paylaştıkları ilişkiye ilişkin olumlu bir algının oluşmasına neden olabilir. Güven, teknisyen rolüyle pozitif olarak ilişkilendirilen tek ilişkisel bileşendir. Teknisyen rolü kısmen verilerle desteklenmiştir, ancak ilişkisel bileşenler ile teknisyen rolü arasındaki ilişkiyi belirlemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. 'Teknisyen' kelimesinde bulunan olumsuz çağrışım nedeniyle, bu rolde görev yapan anket katılımcılarının temsil ettikleri kuruluşla değerli bir ilişki kurma konusunda kayıtsız kaldıkları iddia edilebilir. Bağlılık, memnuniyet ve kontrol karşılıklılığı, teknisyen rolüyle olumsuz olarak ilişkilendirilmiştir. Bu bulgu, bazı teknisyenlerin, temsil ettikleri organizasyon için halkla ilişkiler materyalleri üretmekten zevk alan, doğası gereği yaratıcı insanlar olduklarını gösterebilir. Bu teknisyenler, yönetici statüsüne ulaşmak için organizasyon kademelerinde gezinme konusunda derin bir arzu duymayabilirler. Teknisyen yapıları için alfaların bu kadar düşük puan almasının nedeninin bu olduğu ileri sürülebilir. Ayrıca yönetici-teknisyen ikiliği artık geçerli değildir çünkü hem yöneticilerin hem de teknisyenlerin kuruluşların halkla ilişkiler bölümünde çalışırken benzer bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir. İki rol arasındaki sorumluluk ve görevlerin örtüşmesinin de teknisyen rolü için düşük alfa puanlarına katkıda bulunduğu iddia edilebilir.

Halkla ilişkiler teknisyenleri, kurumsal düzeyde üst düzey stratejik karar alma süreçlerine dahil değildir. Bu nedenle kendilerini örgüte bağlı hissetmeyebilirler. Ek olarak, bu, teknisyenlerin organizasyondaki statüleri konusunda neden kayıtsız

olduklarına dair katkıda bulunabilir, ancak aynı zamanda yaptıkları işten memnun olabilirler. Gelecekteki araştırmalar, teknisyenleri yalnızca halkla ilişkiler departmanlarının stratejik karar alma süreçlerine dahil etmek yerine, kuruluşun önemli kurumsal stratejik kararlar aldığı ve görüşleri dikkate alındığında ne olduğunu değerlendirmelidir. Literatürde yerleşik olan yönetici-teknisyen ikiliğini kırmak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Teknisyenin rolünü yeniden adlandırmak da gerekli olabilir.

Araştırma ayrıca örgütsel karar verme tarzının, örgüt ile halkla ilişkiler uygulayıcıları arasındaki ilişkinin algılanan kalitesi üzerinde bir etkisi olduğunu göstermiştir. Rasyonel karar verme stili, bir kuruluşun halkla ilişkiler uygulayıcıları ile kaliteli bir ilişki kurmak istiyorsa kullanabileceği en önemli karar verme stilidir. Rasyonel karar verme stiline yönelik araştırma bulguları, ilişkisel bileşenlerin her birinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir. Bu karar verme stili, hedefler ve/veya ele alınması gereken sorunlar üzerinde anlaşmaya varıldığında gerçekleşen bir süreç olarak karakterize edilir. Güven, bağlılık, memnuniyet ve kontrol karşılıklılığı ile pozitif bir ilişkisi vardır. Karar vericiler, hangi hedeflerin ve/veya sorunların çözülmesi gerektiği konusunda hemfikir olduklarından, herkesin sürecin bir parçası gibi hissetmesinin kolay olduğu iddia edilebilir. Eğer tüm karar vericiler sürecin önemli bir unsuru olduğuna dair bir algıya sahipse, belki de bu nedenle rasyonel karar verme tarzının uygulayıcı ve organizasyon arasındaki ilişki üzerinde olumlu bir etkisi olmuştur.

Diğer karar verme tarzlarının her biri, deneme yanılma, koalisyon ve çöp tenekesi güven, bağlılık, tatmin ve kontrol karşılıklılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Deneme ve yanılma modeliyle ilgili olarak, genellikle hedefler ve/veya çözülmesi gereken sorunlar üzerinde anlaşma vardır, ancak hedeflere nasıl ulaşılacağı veya sorunun nasıl çözüleceği konusunda anlaşma eksikliği vardır. Karar verme sürecine dahil olan kişilerin hedefler ve/veya problemler üzerinde hemfikir oldukları ancak amaca nasıl ulaşılacağı veya problemin nasıl çözüleceği konusunda anlaşamadıkları için karar verme sürecinde bir belirsizlik hissinin ortaya çıktığı ileri sürülebilir. Bu belirsizlik, ilişkisel bileşenlerin neden olumsuz etkilendiğine katkıda bulunabilir. Ek olarak, deneme yanılma yoluyla karar

verme süreci, hedeflere ulaşmak veya sorunları çözmek için kapsamlı bir plan tasarlamak yerine genellikle küçük, artımlı kararlarla sonuçlanır. Kararlar net bir amaç olmaksızın gelişigüzel verildiğinden, deneme yanılma karar verme sürecinin ilişkisel bileşenleri neden olumsuz etkilediğine bunun katkıda bulunduğu iddia edilebilir.

Koalisyon karar verme süreci de ilişkisel bileşenlerin her birini olumsuz etkilemiştir. Bu şaşırtıcı değildir, çünkü koalisyon karar alma süreci, kararları organizasyonda en fazla güce sahip kişilerin almasıyla karakterize edilir. Bu karar verme sürecine dahil olan önemli miktarda politika ve güç de vardır. Önceki araştırmalar, örgütlerdeki güç ve siyasi faaliyetin ilişkisel bileşenler üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Çöp tenekesi karar verme süreci de ilişkisel bileşenleri olumsuz etkilemiştir. Çöp tenekesi karar verme süreci, bir organizasyon içindeki birkaç nispeten bağımsız akışın bir sonucu veya yorumu olarak karakterize edilir. Bu karar verme stili, ortamın yeterince anlaşılmadığı veya kilit karar vericilerin sürece katılmaya müsait olmadığı durumlarda kullanılır. Bu süreç, karar vermeyi rastgele olmaya zorlar ve karar verme bir çatışma alanı haline gelir. Bu sürecin ilişkisel bileşenleri olumsuz etkilediğini gösteren veriler, karar verme sürecinde kesinlik olmadığı ve tam bilgi bulunmadığı için şaşırtıcı değildir. Kararlar aceleyle verilir; bunun olumsuz düzeyde güven, bağlılık, memnuniyet ve karşılıklı kontrol ile sonuçlandığı iddia edilebilir.

Bu çalışmanın sonuçları, uygulayıcı rollerinin ve örgütsel karar verme tarzının uygulayıcı ile kurum arasında paylaşılan ilişkinin kalitesini nasıl etkilediğini belirleyerek mevcut halkla ilişkiler rollerine, örgütsel karar verme tarzına ve ilişkisel teoriye katkıda bulunmuştur.

Sunulan bilgilere dayanarak hem halkla ilişkiler rollerinin hem de örgütsel karar verme tarzının halkla ilişkiler uygulayıcısı ile temsil ettiği kuruluş arasında paylaşılan ilişki üzerinde etkisi olduğu açıktır. Halkla ilişkiler departmanlarına sahip kuruluşların, kullandıkları belirli karar verme stillerini değerlendirerek halkla ilişkiler uygulayıcıları ile

nasıl daha iyi ilişkiler kurabileceklerini ve sürdürebileceklerini anlamak için zaman ve kaynak ayırmaları, teori ile pratiği ilişkilendirirken önemlidir. Hem halkla ilişkiler yöneticisini hem de teknisyeni stratejik karar verme sürecine dahil ederek, rasyonel model kullanılarak hem yöneticilerin hem de teknisyenlerin örgütten daha fazla memnun olacağı öngörülebilir. İlişkisel değişkenler üzerinde olumsuz etkisi olan karar verme tarzlarını belirlemek, organizasyonlar için eşit derecede önemlidir. Halkla ilişkiler uygulayıcısı ile daha iyi ilişkiler kurmak ve denemek için bu gereklidir.



KAYNAKÇA

- Allen, M., R. Caillouet (1994). Legitimation endeavors: Impression Management strategies used by an organization in crisis. *Communication Monographs*.
- Ankersmit, F. (1983). *The Narrative Logic: A Semantic Analysis of the Historian's Language*. The Hague, Boston, London: Nijhoff Ankersmit, F. (1994). *History and Tropology: The Rise and Fall of Metaphor*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Ataman, Göksel (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. 2.bs., İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- The Authentic Enterprise (2007). New York: Arthur W. Page Society.
- Bentele, G. (1997). 'PR Historiography and Functional Integrative Stratification'. A New Approach to Public Relations Case History, in P. Szyszka (ed.) *In Search of Identity: PR History as a Theory Building Block*. Berlin: Vistas.
- Berkowitz, E. N. (1980). Role theory, attitudinal constructs, and actual performance: a measurement issue. *Journal of Applied Psychology*.
- Bernays, E. (1928). "The new propagandists" in *propaganda*. New York: H. Liverlight.
- Bernays, E. L. (1956). 'American Public Relations, a Short History', *Gazette*, 2.
- Bertalanffy, L. von. (1951). *General system theory: A new approach to unity of science*. Human Biology.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*.
- Black, K. (2019). *Business statistics: for contemporary decision making*. John Wiley & Sons.
- Boudreaux, J. (2005). A quantitative assessment of public relations practitioners' perceptions of their relationship with the organization they represent. Department of mass communications College of Arts and Sciences University of South Florida.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. 27. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Broom, G. (2006). An Open-System Approach to Building Theory in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*.
- Broom, G. M., & Dozier, D. M. (1986). Advancement for public relations role models. *Public Relations Review*.

- Brown, R. E. (2003a). 'A Matter of Chance: The Emergence of Probability and the Rise of Public Relations'. *Public Relations Review*.
- Brown, R. E. (2003b). 'St Paul as a Public Relations Practitioner: Metaphorical Speculation on Messianic Communication and Symmetry'. *Public Relations Review*.
- Brown, R. E. (2006). 'Myth of Symmetry: Public Relations as Cultural Styles'. *Public Relations Review*.
- Buckley, W. (1967). *Sociology and modern systems theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Cameron, A. C. (2004). Kurtosis, in M. Lewis-Beck, A. Bryman, T. F. Liao (Eds.). *The Sage encyclopedia of social science research methods*. CA: Sage.
- Carroll, A. B. (1996). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing.
- Catellani, A. (2012). 'Pro-Nuclear European Discourses: Socio-Semiotic Observations'. *Public Relations Inquiry*.
- Coser, R. L. (1975). The complexity of roles as a seedbed of individual autonomy. *The Idea of Social Structure: Papers in Honor of Robert K. Merton*, edited by Lewis Coser. New York: Harcourt Brace.
- Cutlip, S. M. (1994). *The Unseen Power: Public Relations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cutlip, S. M. (1995). *Public Relations History: From the 17th Century to the 20th Century*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2005). *Effective public relations* (9th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Çokluk, Ö., & Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem, Ankara.
- Danto, A. C. (2007). *Narration and Knowledge: Including the Integral Text of Analytical Philosophy of History*. With a New Introduction by Lydia Goehr and a New Conclusion by Frank Ankersmit. New York: Columbia University Press.
- Dozier, D., Broom, G. (1995). *The manager's guide to public relations and communication management*. New Jersey: Erlbaum.

- Dozier, D. A., & Broom, G. M. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*.
- Dubin, R. (1969). *Theory building: A practical guide to the construction and testing of theoretical model*. New York: Free Press.
- Erdoğan, İlhan (2007). *İşletmelerde Davranış*. 7. bs., İstanbul: MİAD Yönetim Yayınları Dizisi 1.
- Eren, Erol (2008). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. 8. bs., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fröhlich, R. (1997). 'In Search of the Big Bang'. Misunderstandings and Shortcomings of PR Historiography, in P. Szyszka (ed.) *In Search of Identity: PR History as a Theory Building Block*. Berlin: Vistas.
- Gil, T. (2009). 'Leopold Ranke', in A. Tucker (ed.) *A Companion to the Philosophy of History and Historiography*. Chichester: Wiley- Blackwell.
- Goertz, H.-J. (2001). *Unsafe History. The Theory of Historical Referentiality*. Stuttgart: Reclam.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.
- Golob, E. O. (1974). 'The Irony of Nihilism'. *History and Theory*, 19(4), *Metahistory: Six Critiques*.
- Greenblatt, S. (1990). *Learning to Curse: Essays in Early Modern Culture*. New York: Routledge.
- Griffin, R. W. (2008). *Fundamentals of management* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Grunig, J. ve T. Hunt, (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, L. A. (1992). How public relations/communication departments should adapt to the structure and environment of an organization and what they actually do.
- Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communications. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Grunig, J. E., Grunig L. A., & Ehling, W. P. (1992). What is an effective organization? In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hall, D. (1972). A model of coping Hall with role conflict: Role behavior of college educated women. *Administrative Science Quarterly*.
- Hambrick, D. C. (1981). Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*.
- Hicks, Herbert G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. Çev. Osman Tekok vd., 3. bs., Ankara: Turhan Kitabevi.
- Hindin, M. J. (2007). Role Theory. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* edited by George Ritzer. London: Blackwell Publishing.
- Holtzhausen, D. R. (2012). *Public Relations as Activism: Postmodern Approaches to Theory and Practice*. New York, NY: Routledge.
- Hoy, P., O. Raaz ve S. Wehmeier (2007). 'From Facts to Stories or from Stories to Facts? Analyzing Public Relations History in Public Relations Textbooks'. *Public Relations Review*.
- Johnston, J. (2009). *Public relations: theory and practice* (3rd ed). Sydney: Allen & Unwin.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Katz, D., Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed). NY:Wiley.
- Kermani, F., Needham, A. (2006). *Marketing and Public Relations*. Marlow: Institute of Clinical Research.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach's alpha reliability coefficient. *Psychiatry and Behavioral Sciences*, 6(1), 47-48.
- Lamme, M. O. ve K. M. Russell (2010). 'Removing the Spin: Toward a New Theory of Public Relations History'. *Journalism and Communication Monographs*.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. (2004). *Public relations: The profession and the practice*. New York:McGraw-Hill.

- L'Etang, J. (1995). 'Historical and Social Scientific Approaches to Public Relations: A Methodological Critique'. Paper to International Public Relations Symposium. Lake Bled: Slovenia.
- L'Etang, J. (2014). 'Public Relations and Historical Sociology: Historiography as Reflexive Critique'. Public Relations Review.
- Linton, R. (1945). The cultural background of personality. New York: Appleton-Century Company.
- Mandelbaum, M. (1974). 'The Presuppositions of Metahistory'. History and Theory, 19(4), Metahistory: Six Critiques.
- McKie, D. and J. Xifra (2014). 'Resourcing the Next Stages in PR History Research: The Case for Historiography'. Public Relations Review.
- Michener, H. A., Delamater, J. D. (1999). Social Psychology. New York: Harcourt Brace.
- Miles, S. (1978). Organizational strategy, structure and process, New York: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of research on organization design. Management Science.
- Mommsen, W. J. (ed.) (1988). Leopold von Ranke and the Modern Science of History. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Mickey, T. J. (1997). 'A Postmodern View of Public Relations: Sign and Reality'. Public Relations Review.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review.
- Olasky, M. N. (1987). Corporate Public Relations: A New Historical Perspective Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Özdamar, K. (2004). Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1. 5. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Öztürk, E. (2006), Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli, (Ed. Şeref.Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Pearson, R. (1990). 'Perspectives on Public Relations History', Public Relations Review.

- Pearson, R. (1992). 'Perspectives in Public Relations History', in E. Toth and R. Heath (eds) *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Peterson, R. A. (2000). A Meta-analysis of Variance Accounted for and Factor Loadings in Exploratory Factor Analysis. *Marketing letters*, 11(3).
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Public Relations Society of America. (2009a). *Official statement on public relations*. Retrieved February 6, 2010, from [http://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/Official Statement on Public Relations.pdf](http://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/Official%20Statement%20on%20Public%20Relations.pdf)
- Public Relations Society of America. (2009b). *Public relations defined*. Retrieved February 6, 2010, from <http://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined>
- Raaz, O. ve S. Wehmeier (2011a). 'Histories of Public Relations: Comparing the Historiography of British, German and US Public Relations'. *Journal of Communication Management*.
- Raaz, O. ve S. Wehmeier (2011b). Unsafe PR History: PR Historiographies in Systematic Comparison. *Medien und Zeit*.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design, and applications* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rohbeck, J. (2008). *Philosophy of History*. Hamburg: Junius.
- Rorty, R. (1967). *The Linguistic Turn: Recent Essays in Philosophical Method*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tuncer Tokol (2005). *İşletme*. 6. bs., Bursa: Alfa Aktüel BasımYay. Dağ. Ltd. Şti.
- Sağlam, Mehmet (1979). *Örgütsel Değişme*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Saunders, C. S. (1981). Management information systems, communications, and departmental power: An integrative model. *Academy of Management Review*.
- Seitel, F. P. (2007). *The practice of public relations*. (10th ed.). NJ: Pearson Prentice Hall.

- Simon, C. (1996). *Historiography: An Introduction*. Stuttgart: Ulmer.
- Southgate, B. (2009). 'Postmodernism', in A. Tucker (ed.) *A Companion to the Philosophy of History and Historiography*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Sriramesh, K. Grunig, J. E., & Buffington, J. (1992). Corporate culture and public relations. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Struever, N. S. (1974). 'Topics in History', *History and Theory*, 19(4), Metahistory: Six Critiques.
- Szyska, P. (ed.) (1997a). *In Search of Identity: PR History as a Theory Building Block*. Berlin: Vistas.
- Szyska, P. (1997b) 'Marginal Note or Building Block of Theory?' About the Value of Historical PR Research, in Szyska, P. (ed.) *In Search of Identity: PR History as a Theory Building Block*. Berlin: Vistas.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* Upper Saddle River.
- Tosun, Kemal (1992). *İşletme Yönetimi*. 6. bs., Ankara: Savaş Yayınları.
- Tutar, Hasan (2006). *İşletme Yönetimi*. 2. bs., Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Uysal-Sezer, B. (1987). Is it possible a PR theory? Public Relations Symposium, 20-21 April 1987, Ankara.
- Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 4. Bs., İstanbul: Ankara Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Veeser, H. A. (ed.) (1989). *The New Historicism*. New York: Routledge.
- Vierhaus, R. (1977). 'Ranke's Concept of Historical Objectivity], in R. Koselleck, W. J. Mommsen, and J. Rüsen (eds) *Objectivity and Impartiality in History*. München: Dtv.
- Vos, T. P. (2011). 'Explaining the Origins of Public Relations: Logics of Historical Explanation'. *Journal of Public Relations Research*.
- Waters, J. A., & Bird, F. (1987). The moral dimension of organizational culture. *Journal of Business Ethics*.

Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Wehmeier, S., O. Raaz, ve P. Hoy (2009). 'PR Stories: A Systematic Comparison of the PR Historiography in Germany and the USA, in S. Auerbeck, P. Klein, and M. Meyen (eds) *Historical and Systematic Communication Science*. Bremen: edition lumiere.

White, H. (1973). *Metahistory: The Historical Imagination in Nineteenth Century Europe*. Baltimore and London: Johns Hopkins University Press.

White, H. (1978). *Tropics of Discourse: Essays in Cultural Criticism*. Baltimore and London: Johns Hopkins University Press.

White, H. (1980). 'The Value of Narrativity in the Representation of Reality'. *Critical Inquiry*.

White, H. (1986). 'Historical Pluralism'. *Critical Inquiry*.

White, H. (1987). *The Content of the Form: Narrative Discourse and Historical Representation*. Baltimore and London: Johns Hopkins University Press.

EKLER

ANKET SORULARI

1. Y1. Halkla ilişkiler sorunlarını çözmek için eylem stratejileri planlarım.
2. Y2. Halkla ilişkiler sorunlarını teşhis edip bunları organizasyondaki diğer kişilere açıklarım.
3. Y3. Kurumumun halkla ilişkiler programının başarısı veya başarısızlığı için sorumluluk alıyorum.
4. Y4. Yönetim çeşitli iç ve dış kamuoyu görüşlerini duyması için fırsatlar yaratırım.
5. T1. Halkla ilişkiler materyalleri oluşturmanın teknik kısımlarıyla ilgilenirim.
6. T2. Broşür, kitapçıklar, el ilanları ve diğer yayınları hazırlarım.
7. T3. Basın bültenleri yayınlamak için medya bağlantılarını sürdürürüm.
8. T4. Kurumumda başkaları tarafından yazılan materyalleri düzenler ve / veya yeniden yazarım.
9. R1. Kurumumda, karar verildiğinde her zaman eksiksiz bilgiye sahip oluruz.
10. R2. Meslektaşlarım ve ben çoğunlukla ulaşmamız gereken hedefler konusunda hemfikiriz.
11. R3. Herkes çoğunlukla hangi kararların alındığını ve nasıl gerçekleştirileceğini bilir.
12. R4. Kurumumda kararlar bir kez alındıktan sonra nihaidir.
13. D1. Kurumum, hedefler ve sorunlar üzerinde hemfikir olsa da hedeflere nasıl ulaşılacağı veya sorunların nasıl çözüleceği konusunda anlaşılamaz.
14. D2. Kurumumda, kararlar verilirken genellikle bilgi eksikliği bulunur.
15. D3. Kurumumda, hedeflerimize nasıl ulaşacağımız konusunda sık sık anlaşmazlıklar olur.
16. D4. Kurumumda, büyük kararlar yerine küçük, daha az önemli kararlar verme eğilimindeyiz.
17. K1. Kurumumda, karar verme sürecine dahil olan çok sayıda politika vardır.

18. K2. Kurumumda, izlenecek hedefler veya ele alınacak konular hakkında genellikle bir anlaşma eksikliği vardır.
19. K3. Kurumumda, kararları en yüksek yetkiye sahip kişiler verir.
20. K4. Kurumumda, karar vermede çok fazla görüşmeler yapılır.
21. Genel olarak, kurumumla zayıf bir ilişkim var.
22. Ç1. Kurumumda, genellikle bir anlaşma eksikliği vardır.
23. Ç2. Kurumumdaki herkes, kimseye danışmadan kendi kararını verir.
24. Ç3. Kurumumdaki sorunlar genellikle çözülmez.
25. Ç4. Karar verme eylemi, kurumumda bir çatışma alanıdır.
26. G1. Kurumum, halkla ilişkiler uygulayıcılarına adil ve doğru davranır.
27. G2. Kurumum, ne zaman önemli bir karar alsa, halkla ilişkiler departmanı ile ilgileneneğini bilirim.
28. G3- Kurumum, verdiği sözü tutma yönünde güvenilirdir.
29. G4. Bu kurumun yeteneklerine çok güveniyorum.
30. B1. Kurumumun, halkla ilişkiler departmanı ile uzun vadeli bir bağlılığı sürdürmeye çalıştığını hissediyorum.
31. B2. Kurumumun, halkla ilişkiler uygulayıcıları ile bir ilişki sürdürmek istediğini görebiliyorum.
32. B3. Kurumum ile halkla ilişkiler uygulayıcıları arasında uzun süreli bir bağ vardır.
33. B4. Çalışmamaktansa bu kurum için çalışmayı tercih ederim.
34. Genel olarak kurumumla ilişkim iyidir.
35. M1. Kurumumdan memnunuz.
36. M2. Hem kurumum hem de ben iş ilişkimizden faydalanırız.
37. M3. Çoğu insan bu kurumda çalışmaktan memnun.
38. M4. Genel olarak, bu kurumun benimle kurduğu ilişkiden memnunuz.

39. KK1. Kurumum ve halkla ilişkiler uygulayıcıları, birbirlerinin söylediklerine dikkat ederler.

40. KK2. Halkla ilişkiler uygulayıcılarıyla uğraşırken, kurum gücünü gösterme eğilimindedir.

41. KK3. Kurumum, halkla ilişkiler uygulayıcısının söyleyeceklerini gerçekten dinler.

42. KK4. Kurumumun yönetimi, halkla ilişkiler uygulayıcılarına karar verme sürecinde yeterince söz hakkı verir.

43. Lütfen kuruluşla olan ilişkinizin genel kalitesini 1 ile 10 arasında derecelendirin; burada 10 en yüksek kalitedir.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10 ___

Demografik Bilgiler:

Lütfen cinsiyetinizi belirtin:

___ Kadın

___ Erkek

Akredite bir TÜHİD üyesi misiniz?

___ Evet

___ Hayır

Bağlı bulunduğunuz bir halkla ilişkiler üyeliğiniz var mı?

___ Evet

___ Hayır

Ne tür bir organizasyon için çalışıyorsunuz?

Lütfen kuruluşunuzun gerçekleştirdiği çalışmanın birincil niteliğini belirtin.

___ Kamu Sektörü

___ Özel Sektör

___ Eğitim

___ Sağlık

___ İletişim

___ Teknoloji

___ Diğer