



Sosyal Bilimler
Enstitüsü

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**HALKLA İLİŞKİLER DANIŞMANLIK SEKTÖRÜNDEKİ YERLEŞİK
KARIYERLER ÜZERİNE NİTEL BİR İNCELEME**

Doktora Tezi

AYŞE ÜSTÜNOLDU KANDEMİR

İSTANBUL, 2023

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**HALKLA İLİŞKİLER DANIŞMANLIK SEKTÖRÜNDEKİ YERLEŞİK
KARIYERLER ÜZERİNE NİTEL BİR İNCELEME**

Doktora Tezi

AYŞE ÜSTÜNOLDU KANDEMİR

Danışman: PROF.DR. REFİKA BAKOĞLU

İSTANBUL, 2023

Kabul ve Onay Sayfası:



ÖZET

HALKLA İLİŞKİLER DANIŞMANLIK SEKTÖRÜNDEKİ YERLEŞİK KARIYERLER ÜZERİNE NİTEL BİR İNCELEME

Bu araştırma, sektörden çıkışların yoğun yaşandığı mesleki bir alanda kalanların neden ve nasıl kaldığını, yerleşik kariyer yazını ve Bourdieu'nun alan, habitus ve sermaye teorileri ekseninde tartışmaya açmak istemektedir. Bağlama ve sektöre has güçlerin kişiyi nasıl belli bir alanda yerleşik kıldığına ilişkin dinamiklerin yazında henüz yeterince irdelenmemiş olması ve yerleşikliği etkileyen boyutların belli bir sektördeki kariyerlerin şekillenmesinde nasıl rol oynadığının keşfe açık olması bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Bu doğrultuda tıpkı kariyerlerin kendisi gibi dinamik ve akışkan, ancak yazında çok sınırlı ilgi görmüş olan halkla ilişkiler danışmanlık sektöründeki kariyerler çalışmanın odağını oluşturmuştur. Bu keşfedici çalışma, nitel araştırma yöntemi ile İstanbul'da faaliyet gösteren ajanslarda çalışan halkla ilişkiler uzmanları, ajans sahipleri, dernek temsilcileri ve müşteriler ile derinlemesine görüşmeler ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma, kariyer yazınına sektöre yerleşiklik ekseninde katkı sunarken belli bir alanda sıkışıp kalanların kariyer örüntülerini takip ederek halkla ilişkiler danışmanlık sektöründe yerleşik kariyerlerin dört kategori ekseninde bir tipoloji oluşturduğunu bulgulamıştır: kendi yağında kavru lanlar, ajans ruhlular, konformistler, bir ayağı eşikte olanlar. Araştırma, alandaki halkla ilişkiler uzmanlarının kategoriler bazında nasıl farklılaştığını ortaya koyarken yerleşik kariyerlerini çevreleyen sınırları da tartışmaya açmaktadır.

Anahtar Kelimeler: yerleşik kariyerler, Bourdieu, halkla ilişkiler danışmanlık sektörü, nitel araştırma, kariyer sınırları, yerleşik kariyer tipolojisi

ABSTRACT

A QUALITATIVE RESEARCH ON CAREER EMBEDDEDNESS IN PUBLIC RELATIONS CONSULTANCY SECTOR

This research aims to open a discussion on why and how those who stay in a professional field where exits from the sector are intense, in line with the embeddedness career literature and Bourdieu's theories of field, habitus and capital. The starting point of this study has been the facts that the dynamics of how the context and sector-specific forces make the person embedded in a certain area have not been sufficiently examined in the literature yet, and how the dimensions affecting the embeddedness in a particular sector play a role in shaping careers is open to exploration. In the direction of this, careers in the public relations consultancy sector, which are dynamic and fluid just like careers themselves but have received very limited attention in the literature, have been the focus of the study. Within the scope of qualitative research conducted in this exploratory study, in-depth interviews were conducted with public relations experts working in agencies operating in Istanbul, agency owners, association representatives and customers. While contributing to the career literature within the scope of sectoral embeddedness, by analyzing the career patterns of those stuck in a particular field, this study found that embeddedness careers in the public relations consulting sector formed a typology in four categories: those standing on their own feet, agency-spirited, conformists, those who are about to leave. While the research reveals how public relations experts in the field differ on the basis of categories, it also brings into question the boundaries surrounding their embeddedness careers.

Key words: career embeddedness, Bourdieu, Public Relations (PR) consultancy sector, qualitative research, career boundaries, a typology of career embeddedness

Önsöz

Satmam bu dert benim
Hem ağam hem paşam
Öğrenirim onunla kendimi
Direnenler yaşar
Mabel Matiz

Bu çalışmanın tamamlanmasında en büyük paya sahip kıymetli hocam, güzel insan Prof. Dr. Refika Bakoğlu'na teşekkür ederim. Bana zor zamanımda kol kanat gerdiği için, her düştüğümde beni yerden kaldırdığı için, her yolumu kaybettiğimde bana rehberlik ettiği için. Onun yönlendirmesi ve cesaretlendirmesi olmasaydı bu çalışmayı tamamlayamazdım. Ayrıca, Prof. Dr. Eyüp Aygün Tayşir'e ve Doç. Dr. Şafak Gündüz'e sordukları sorular, verdikleri örnekler ve sabırla beni dinleyip çalışmanın şekillenmesine sundukları değerli katkılar için çok teşekkür ederim.

Her ne kadar bireysel bir yolculuk gibi görünse de bu çalışmanın tamamlanmasında pek çok insanın katkısı var. Öncelikle, TÜBİTAK TÜSSİDE Enstitü Müdürü İsmail Doğan ve Müdür Yardımcımız Ali Doğan ile Koordinatörüm ve sevgili arkadaşım Hatice Semiz'e tezimin tamamlanma sürecinde verdikleri destek için teşekkürü bir borç bilirim. 13 sene önce başladığım doktora serüvenime doğdukları andan itibaren eşlik eden ve beni hep cesaretlendiren oğlum Mehmet Arda, kızlarım Fatma Berna ve İpek Feyza'ya, her daim yanımda olduğu için sevgili eşim Hasan'a ne kadar teşekkür etsem az. İyi ki varsınız.

Bu çalışma, üç sene çalıştığım ve güzel anılarla ayrıldığım halkla ilişkiler danışmanlık sektörünün harika insanları ile gerçekleştirildi. Görüşme talebimi kabul edip samimi paylaşımları ile bu çalışmanın bir parçası oldukları için kendilerine şükranlarımı sunuyorum.

Ayşe ÜSTÜNOLDU KANDEMİR

İstanbul, Mayıs 2023

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
1. LİTERATÜR TARAMASI	6
1.1. Kariyer.....	6
1.2. Yerleşik Kariyer Kavramı	8
1.2.1. Örgüte Yerleşiklik	9
1.2.2. Mesleki Yerleşiklik	12
1.3. Kariyer Yaklaşımları	15
1.3.1. Birey Odaklı Yaklaşımlar.....	15
1.3.2. Yapısal Yaklaşım.....	21
1.4. Bourdieu'nun Yaklaşımı – Alan, Habitus ve Sermaye.....	24
2. HALKLA İLİŞKİLER SEKTÖRÜ	34
2.1. Halkla İlişkiler ve Mesleği	34
2.2. Halkla İlişkiler Danışmanlık Sektörü	41
2.2.1. Halkla İlişkiler Danışmanlık Sektörü Çalışanları	47
2.2.2. Halkla İlişkiler Danışmanlık Sektöründeki Kariyerler	50
2.3. Halkla İlişkiler ve Bourdieu	56
2.4. Türkiye’de Halkla İlişkiler Sektörünün Tarihsel Gelişimi	59
2.4.1. Öncül Çalışmalar (1920 -1960)	59
2.4.2. Halkla İlişkilerin Doğuşu (1961-1980).....	61
2.4.3. Gelişme Dönemi (1981- 2013).....	62
3. KONUSYLA İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	73
3.1. Yerleşik Kariyerler Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	73
3.2. Bourdieu’nun Kavramları Ekseninde Kariyerlere İlişkin Yapılan Çalışmalar	79
4. ARAŞTIRMA TASARIMI	84
4.1. Veri Toplama Yöntemi.....	85
4.2. Katılımcıların Seçimi	86
4.2.1. Veri Toplama Süreci.....	90
4.2.2. Araştırmacının Rolü	95
4.3. Güvenilirlik ve Geçerlilik.....	96
4.4. Veri Analizi	97

İÇİNDEKİLER (DEVAM)

5.	BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER	100
5.1.	Katılımcıların Profili	100
5.2.	Halkla İlişkiler “Alanı”	103
5.2.1.	Halkla İlişkiler Sektörünün Güçlü, Başarılı Ajanslarının Özellikleri	118
5.2.2.	Halkla İlişkiler Uzmanında Aranılan Özellikler	121
5.2.3.	Değerlendirme	128
5.3.	Halkla İlişkiler Uzmanlarının Sermayeleri	138
5.3.1.	Kültürel Sermaye ve Habitus	138
5.3.2.	Sosyal Sermaye	146
5.3.3.	Ekonomik Sermaye	152
5.3.4.	Şirket Sahipleri ve Müşteriler Ekseninde Kültürel ve Sosyal Sermayenin İzleri	154
5.3.5.	Değerlendirme	156
5.4.	Halkla İlişkiler Uzmanlarında Yerleşik Kariyerler	160
5.4.1.	Kendi Yağı ile Kavrulanlar	162
5.4.2.	Ajans Ruhlular	172
5.4.3.	Konformistler	186
5.4.4.	Bir Ayağı Eşikte Olanlar	196
5.4.5.	Sektörde Uyum, Bağlantılar ve Fedakârlık	207
5.4.6.	Halkla İlişkiler Uzmanlarının Gelecek Kariyer Yerleşiklikleri	211
5.5.	Yerleşik Kariyerlerin Etkileri	213
5.5.1.	Yerleşik Kariyerlerin Gelişimi	213
5.5.2.	Ajans Kültürü	224
5.5.3.	İş Tatmini ve Motivasyon	228
5.6.	Yerleşik Kariyerlerin Sınırları	232
5.6.1.	Sektör Değiştirmenin Karmaşıklığı	232
5.6.2.	Kurumsal ve Bireysel Bariyerler	237
5.6.3.	Mesleki ve Sektörel Bariyer	243
5.7.	Bulguların Tartışılması	249
5.7.1.	Yerleşik Kariyerlerin Alandaki Görünümü	249
5.7.2.	Yerleşik Kariyerlerin Önemi	260
6.	SONUÇ	262

KISALTMALAR

CIPR	Kraliyet Onaylı Halkla İlişkiler Enstitüsü (Chartered Institute of Public Relations)
Hİ	Halkla İlişkiler
ICCO	Uluslararası İletişim Danışmanlığı Organizasyonu (International Communications Consultancy Organisation – ICCO)
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
IPRA	Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği (International Public Relations Association)
İDA	İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği
İLAD	İletişim Araştırmaları Derneği
İLEDAK	İletişim Eğitimi Değerlendirme Akreditasyon Kurulu
KİD	Kurumsal İletişimciler Derneği
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
PRSA	Amerika Halkla İlişkiler Derneği (Public Relations Society of America)
TÜHİD	Türkiye Halkla İlişkiler Derneği
YEKON	Yaratıcı Endüstriler Derneği

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Geleneksel ve Hudutsuz Kariyerlerin Karşılaştırılması	16
Tablo 2. Görüşmelerin Uzunluğu, Zamanlaması ve İçeriği	92
Tablo 3. Halkla İlişkiler Uzmanlarının Genel Görünümü	101
Tablo 4. Şirket Sahipleri/ Yöneticiler/ Dernek Temsilcilerinin Genel Görünümü	102
Tablo 5. Müşterilerin Genel Görünümü	103



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Genel Görünümü	89
Şekil 2. Araştırmanın Görüşme Süreci.....	91
Şekil 3. MAXQDA 2018 Ana Sayfa Görüntüsü	99
Şekil 4. Halkla İlişkiler Alanına Genel Bir Bakış – Kavram Haritası.....	104
Şekil 5. Katılımcı Kategorileri Bazında Alana Bakış.....	105
Şekil 6. Bir Metafor Olarak Sektör.....	107
Şekil 7. Katılımcıların Gözünden Halkla İlişkiler Sektörü/Mesleğinin Olumlu Yönleri	117
Şekil 8. Alandaki Güçlü Oyuncuların Özellikleri	119
Şekil 9. Halkla İlişkiler Uzmanında Aranılan Özellikler.....	121
Şekil 10. Halkla İlişkiler ve Yakınsayan Alanlar	130
Şekil 11. Türkiye’deki Halkla İlişkiler Danışmanlık Alanı.....	133
Şekil 12. Anne ve Baba Mezuniyet	141
Şekil 13. Anne ve Baba Mesleği	141
Şekil 14. Halkla İlişkiler Uzmanlarının Hobileri.....	144
Şekil 15. Halkla ilişkiler Uzmanlarının Sosyal Sermayeleri	147
Şekil 16. Sosyal Ağları Koruma ve Geliştirmede İzlenen Stratejiler	149
Şekil 17. Halkla İlişkiler Uzmanlarının Gelir Dağılımı	153
Şekil 18. Halkla ilişkiler Uzmanlarının Ev Sahipliği	153
Şekil 19. Halkla İlişkiler Uzmanlarının Araba Sahipliği.....	153
Şekil 20. Sektördeki Yerleşik Kariyer Örüntüleri	161
Şekil 21. Kendi İşini Yapma Motivasyonu	164
Şekil 22. Kendi Yağı ile Kavrulanların Kariyer Haritası	168
Şekil 23. Kendi Yağında Kavrulanların Sektörde Kalma Nedenleri.....	171
Şekil 24. Ajans Ruhluların Halkla İlişkiler Sektörüne Geçiş Nedenleri	177
Şekil 25. Ajans Ruhluların Kariyer Haritası.....	179
Şekil 26. Ajans Ruhluların Sektörde Kalma Nedenleri.....	182
Şekil 27. Konformistlerin Halkla İlişkiler Sektörüne Geçiş Nedenleri	190
Şekil 28. Konformistlerin Kariyer Haritası	191
Şekil 29. Konformistlerin Sektörde Kalma Nedenleri.....	193
Şekil 30. Bir Ayağı Eşikte Olanların Halkla İlişkiler Sektörüne Geçiş Nedenleri.....	200
Şekil 31. Bir Ayağı Eşikte Olanların Kariyer Haritası	202
Şekil 32. Bir Ayağı Eşikte Olanların Sektörde Kalma Nedenleri	205
Şekil 33. Kategoriler Arası Kıyaslama.....	207
Şekil 34. Uzmanların Kariyer Planları	211
Şekil 35. Kendi Yağı ile Kavrulan Tipik Bir Katılımcının Sektöre Yerleşiklik Yolculuğu.....	214
Şekil 36. Ajans Ruhlu Tipik Bir Katılımcının Sektöre Yerleşiklik Yolculuğu	217

Şekil 37. Konformist Tipik Bir Katılımcının Sektöre Yerleşiklik Yolculuğu.....	220
Şekil 38. Bir Ayağı Eşikte Olan Tipik Bir Katılımcının Sektöre Yerleşiklik Yolculuğu.....	222
Şekil 39. Çalışanı Elde Tutma Stratejileri	225
Şekil 40. Katılımcıların Sektörde Kariyer Yapmak İsteyen Gençlere Tavsiyeleri.....	230
Şekil 41. Ajanslardaki Hareketlilik Türleri	234
Şekil 42. Kurumsal Dünyaya Şirket Yöneticileri ve Müşteri Dünyasından Bakış.....	239
Şekil 43. Kurumsal Dünyaya Geçiş Yapanlar	241
Şekil 44. Sektörün Kaliteli Çalışanları Elde Tutması İçin Neler Yapılmalı?	245
Şekil 45. Halkla İlişkiler Danışmanlık Sektöründeki Yerleşik Kariyer Tipolojisi	249



GİRİŞ

Bu çalışma, “Halkla ilişkiler danışmanlık sektöründeki uzmanlar neden ve nasıl sektöre yerleşik kalmaktadır? Söz konusu yerleşik kariyerlerin izlediği bir örüntü var mıdır? Varsa, nasıl bir görünüm sergilemektedir?” araştırma sorularına yerleşik kariyer yazını ve Bourdieu’nun alan, habitus ve sermaye kavramları ekseninde yanıt aramaktadır.

Kariyer üzerine yazılan pek çok makalenin ortak noktası günümüzde kariyer anlayışının ciddi bir değişim geçirdiği (Arthur, 2014; Arthur vd., 2005; Guan vd., 2019; Inkson vd., 2012; Lamb & Sutherland, 2010; Sullivan, 1999) ve artık kariyerlerin daha esnek, kesintili ve öngörülemez bir hal aldığı üzerinedir (Guan vd. 2019: 390). Bu doğrultuda fiziksel olarak meslekler, örgütler, işler, roller vb. arası geçişlere, bir diğer deyişle kariyer hareketliliğine daha sık rastlandığı belirtilmekte (Arthur vd., 2005; Sullivan & Arthur 2006; Inkson vd. 2012; Guan vd. 2019) ve söz konusu geçişlerin maaş artışı, kariyer başarısı, memnuniyet, daha iyi iş-yaşam dengesi gibi olumlu değerlendirilebilecek çıktılara sahip olduğu belirtilmektedir (Eby vd., 2002; Fasang vd., 2012; Custódio vd., 2013; Gerli vd., 2015; Uzunbacak vd., 2019). Bununla birlikte kariyer geçişlerinin sancılı bir süreç de olabileceği, çalışanın işverenini değiştirdiğinde alışık olduğu sosyal desteği yitirebileceği, bilgisini ve becerilerini yeni iş ortamına aktarmakta zorlanabileceği, işlerin yolunda gitmesi için epey zaman ve emek harcaması gerektiği, iş-yaşam dengesini kurmakta zorlanabileceği ve nihayetinde kariyer başarısının da olumsuz etkilenebileceği tartışılmaktadır. (Feldman & Ng 2007; Baruch & Vardi 2016; Inkson vd. 2012; Sullivan & Baruch 2009). Dahası Örgütler özellikle yetenekli çalışanlarının gönüllü ayrılmasından olumsuz etkilenmekte ve iş gücü devir oranlarını yakından takip etmektedir (Narayanan vd., 2019). Dolayısıyla çalışanları destekleyecek insan kaynakları strateji ve uygulamalarının önemi üzerinde sıklıkla durulmakta ve ciddi kaynak ayrılmaktadır (Hom vd., 2008; Schaap & Olckers, 2020). Bir pozisyona yeni birini yerleştirmenin direkt maliyetlerinin yanı sıra iş değişiklikleri ile alana ilişkin spesifik bilginin de çalışanla birlikte kaybolduğu (Van Wijk vd., 2008; Eckardt vd., 2014), özellikle danışmanlık sektöründe olduğu gibi ekipler halinde çalışılan işlerde ekibin fonksiyonunun zedelendiği belirtilmektedir (Ng & Feldman, 2007). Nihayetinde hizmet sektöründe çalışan ile müşteri arasındaki iletişimin müşteri deneyimini, hizmetin kalitesini ve firmanın performansını da düşürebileceği üzerinde durulmaktadır (Allen vd., 2010; Hancock vd., 2011; Eckardt vd., 2014).

Kariyer hareketliliği üzerine yapılan çalışmaların yoğunlaşmasıyla birlikte günümüzde daha iyi fırsatları olsa bile neden bazı insanların bir örgütte kalmaya karar verdikleri hala araştırılıyor olsa da (Holtom vd., 2008) Mitchell ve arkadaşları (2001) söz konusu soruya kişilerin bağlantılar (links), uyum (fit) ve fedekârlık (sacrifices) boyutları aracılığıyla örgütlerine yerleşik kaldıkları şeklinde cevap vermektedir. Farklı teorik kökenlerden beslenen yerleşik kariyer teorisi, zamanla genişletilmiş ve

kişilerin mesleki yerleşiklikleri de aynı boyutlar üzerinden açıklanmıştır (Feldman & Ng, 2007; Ng & Feldman, 2007). Yazında, söz konusu üç boyutun iç içe geçtiği, birbirleri ile birlikte ve uyum içinde çalıştığı dile getirilmektedir (Holtom & Darabi, 2018). Bununla birlikte, yerleşikliğin boyutlarının ayrıca ele alındığı çalışmaların bir eli geçmediği, söz konusu boyutların çalışılması ile aralarındaki ilişkilerin farklı örneklerde daha iyi anlaşılabilceği ve yerleşiklik üzerine daha çok bilgiye sahip olabileceğimiz vurgulanmaktadır. Böylece boyutların ayrıca çalışılması ile gelen cevaplardan yola çıkarak oluşabilecek profillerin daha detaylı incelenebileceği belirtilmektedir (William Lee vd., 2014: 212). Bununla birlikte kavramı geliştiren araştırmacıların söz konusu çağrısına yönelik yazında bir çalışma dikkat çekmemekte, bir sektördeki yerleşik kariyerlerin nasıl bir profil çizdiği ya da ne tür kategorilere ev sahipliği yaptığının henüz keşfe açık olduğu görülmektedir.

Ayrıca, yerleşik kariyer yazını zamanla “aileye yerleşiklik” gibi yeni yerleşiklik türlerini yazına kazandırmış (Hom vd., 2012; Kiazad vd., 2015) olsa da belli bir sektöre yerleşikliği etkileyen faktörlerin göz ardı edildiği görülmektedir. Aynı mesleği yapmasına rağmen farklı sektörel dinamikler ekseninde bireylerin yerleşik kariyerlerinin yazında ayrıışmadığı ve bulanık olduğu söylenebilir. Sektöre has ne tür dinamikler aynı mesleği yapacak olsa bile çalışanı o sektöre bağlamaktadır gibi soruların cevapları yanıtızsız kalmaktadır. Nitekim işe yerleşiklik (job embeddedness) kavramını ilk ortaya atan Mitchell ve arkadaşları (2001), yıllar sonra geline noktaı aktarmak üzere kaleme aldıkları makalede, “alana ve bağlama ilişkin güçlerin kişiyi nasıl yerleşik kıldığına” yönelik çalışmaların yeterince anlaşılmadığını, “belli bir endüstride, meslekte ya da örgütteki ana güçlerin henüz bilinmediğini” belirterek “söz konusu güçlerin doğrusal olarak çalışmadığına” işaret etmektedir (William Lee vd., 2014: 202). Dahası yazarlar, yerleşiklik kavramının geçmişe bakılarak değerlendirildiğini ancak kişinin geleceğe dair yerleşiklik beklentilerinin ne olduğunun keşfe açık olduğunu belirtmektedir (William Lee vd., 2014: 213).

Bununla birlikte esnek ve dinamik sektörlerdeki ve yeni mesleklerdeki kariyerlerin yazında yeterince tartışılmadığı görülmektedir. Profesyonel hizmetler sektöründe yer alan yönetim danışmanlığı, reklam, pazarlama, halkla ilişkiler gibi piyasayla daha yakından ilişki içinde olan söz konusu meslekler, yeni ortaya çıkan, bilgi-temelli meslekler olarak (Muzio vd., 2008; Muzio vd., 2011; Ackroyd, 2016; Bourne, 2019) ele alınmaktadır. Başta yönetim danışmanlığı olmak üzere yeni mesleklerin iyi para kazandırdığı ve gün geçtikçe yüksek bir sosyal role sahip olduğu (Ackroyd, 2016) belirtilmekle birlikte iş gücü devir oranlarının yüksekliği dikkat çekmektedir (Olsen vd., 2019). Bu noktada halkla ilişkiler sektöründe özellikle ajansların¹ (iletişim danışmanlık firmaları) profesyonel hizmetler sektörüne göre iki katı daha fazla işgücü devir oranına sahip olduğu görülmekte (Gould+ Partners, 2020) ve devam etmesi durumunda ajansların yüksek oranda olumsuz etkileneceği belirtilmektedir (Jiang & Shen, 2018;

¹ Halkla ilişkiler ajansları ya da halkla ilişkiler danışmanlık firmaları veya halkla ilişkiler şirketleri/firmaları bu çalışmada aynı anlamda kullanılmıştır. Bununla birlikte “ajans” kelimesi hem kısalığı hem de sahada sıklıkla böyle kullanıldığı için daha yoğun kullanılmıştır.

Carufel, 2020). Sektör sürekli büyüme halinde olmakla birlikte (Edwards, 2012; Gregory, 2016) yetenekli kişileri elde tutmak halkla ilişkiler ajanslarının karşılaştığı en büyük sorun (Blum & Tremarco, 2008; ICCO, 2022) olarak görünmektedir. Nitekim ülkemizde de benzer bir sıkıntı halkla ilişkiler danışmanlık sektörünün de dâhil olduğu profesyonel ve yönetsel hizmetler grubunda yaşanmaktadır (Akgündüz vd., 2019). PERYÖN’ün 2016 yılında yaptırdığı araştırmada da işten ayrılma devir oranının en yüksek olduğu sektör, yine profesyonel hizmetler sektörüdür. Bu noktada müşteriyle sık sık bir araya gelmeyi gerektiren ve müşteriye yönetmenin önemli olduğu (Hou, 2016; Verčič vd., 2018), ekip çalışmasının ağır bastığı (Cutlip vd., 2006; Fröhlich & Peters, 2007) bilginin ve tecrübenin kritik öneme sahip olduğu (Grunig vd., 2002; Dozier vd., 2013) halkla ilişkiler ajanslarının hizmet kalitesi ve performansları için yetenekli çalışanları elde tutmanın önemli olduğu söylenebilir. Dolayısıyla halkla ilişkiler sektörünün büyüklüğü ve ekonomiye katkısı (Baird & Bridgen, 2023) göz önünde alındığında sektörde kalanların neden ve nasıl kaldığının anlaşılması daha da önemli hale gelmektedir. Çalışan devir oranının ciddi problem olması, üstelik yapılan bir araştırmaya göre her üç uzmandan birinin mevcut kariyerini sorgulaması ve başka alternatifler düşünmesi², halkla ilişkiler danışmanlık sektörünü, yerleşik kariyerlerin çalışılması için oldukça uygun bir araştırma sahası haline getirmektedir.

Yazında kişinin zaman içerisinde ilerlediği kariyer patikasının nasıl geliştiği, nelerden etkilendiği meselesine ilişkin anlayışımızın günümüz dinamik iş çerçevesinde tek bir disiplin içerisinde değerlendirilmesinin tehlikeli olacağı (Arthur, 2014; Guan vd., 2019; Spurr & Dries, 2019), kariyerlerin eksik ve taraflı anlaşılmasına yol açabileceği belirtilmektedir (Khapova, 2007). Ancak birey ve yapı arasındaki karşılıklı etkileşim dikkate alındığında Bourdieu’nun alan, habitus, sermaye kavramlarının ilişkisel analizi ile kariyerlere ilişkin daha bütüncül bir anlayış kazanabileceğimiz öne sürülmektedir (Chudzikowski & Mayrhofer, 2011; Iellatchitch vd., 2003; Mayrhofer vd., 2004). Dahası yazın Bourdieu’nun kavramlarının farklı çalışma ortamlarında, mesleklerde, toplumlarda, endüstrilerde ve pozisyonlarda nasıl deneyimlendiğine yönelik daha fazla araştırma yapılması yönünde çağrıda bulunmaktadır (Rivera, 2012; Stuber, 2005; Erickson, 1996). Ayrıca, Bourdieu’nun ilişkisel çerçevesi belli bir alanda evrilen kariyerlerdeki “eşitsizliklerin” nedenlerini anlamaya yönelik örgüt alan yazınına yeni bakış açıları getirebilir (Fitzsimmons & Callan, 2020; Stainback vd., 2010). Dahası halkla ilişkiler yazını da bir süredir halkla ilişkilere ve uygulamalarına Bourdieu’nun ekseninden bakmayı önermekte (Edwards, 2006, 2012), halkla ilişkilerin bir *alan* olarak değerlendirilebileceği tartışılmaktadır (Benson, 2008; Ihlen, 2007). Bu noktada, yerleşik kariyer yazınının bir sektöre sıkışıp kalmaya ilişkin bıraktığı muğlaklık ve boşluk, Bourdieu’nun alan, habitus ve sermaye ekseninde yerleşik kariyer yazınına daha derinlikli bir anlayış kazandırabilir.

Yazındaki söz konusu boşluklar dikkate alındığında bu nitel çalışmanın amacı, kariyer yazınında sıklıkla önerilen disiplinlerarası bir yaklaşımla (Roe, 2008; Arthur, 2008; Khapova & Arthur,

² <https://www.prweek.com/article/1725322/one-three-comms-staff-eye-career-change-firms-warned-against-one-size-fits-all-thinking> Erişim Tarihi: 18.12.2021

2011) ülkemizdeki halkla ilişkiler ajans çalışanlarının kendilerini yerleşik kılan hususları nasıl yorumladıkları ve anlamlandırdıklarını inceleyerek sektöre yerleşikliklerinin nasıl bir profil çizdiğini alana has dinamikler ekseninde ortaya koymaktır. Bu doğrultuda bu keşfedici çalışma iki araştırma sorusuna yanıt aramaktadır.

1. Halkla ilişkiler danışmanlık sektöründeki uzmanlar neden ve nasıl sektöre yerleşik kalmaktadır?
2. Söz konusu yerleşik kariyerlerin izlediği bir örüntü var mıdır? Varsa, nasıl bir görünüm sergilemektedir?

Kariyerlerin kendisi gibi (Baruch, 2004) halkla ilişkiler danışmanlık sektörünün de “dinamik ve akışkan” (Edwards & Hodges, 2011: 4) yapısı dikkate alındığında bu çalışma, kariyer çalışmalarına pek çok açıdan katkı sunabilir. Birincisi, kariyer “evrensel olarak paylaşılan bir kavram” olarak varsayılmakta (Gunz vd., 2011: 1614), kariyerlerin gömülü olduğu ulusal bağlam sıklıkla göz ardı edilmektedir (Inkson vd., 2012; Rodrigues & Guest, 2010). Bu noktada belli bir meslekteki kariyer örüntüsünün şekillenmesinde ülkelerin sosyal ve ekonomik yapılarındaki farklılıkların yanı sıra “farklı sosyal yapılardan gelen bireylerin nasıl bir rol oynadığına dair sınırlı bir anlayışa” sahip olduğumuz belirtilmektedir (Gunz vd., 2011: 1614). Dolayısıyla kariyer çalışmalarının ağırlıklı olarak bireysel perspektife yoğunlaştığı için eleştirildiği göz önünde bulundurulursa (Guan vd., 2019; Spurk & Dries, 2019; Sullivan & Al, 2021) bu çalışma, bireysel faktörlerin yanı sıra bağlama has dinamikler dikkate alınarak belli bir mesleki alanda sektörde kalmanın sınırlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. İkincisi yerleşik kariyer yazınında, ağırlıklı olarak örgüte ve az da olsa mesleğe yerleşiklik üzerine (Kiazad vd., 2020; Lee vd., 2004; Mitchell vd., 2001; Peltokorpi vd., 2015; Ramesh & Gelfand, 2010; Stumpf, 2014) çalışmalara rastlanmakla birlikte yazında belli bir sektördeki yerleşikliği etkileyen faktörler ve yerleşik kariyerlerin nasıl bir görünüme sahip olacağı tartışılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma yazındaki söz konusu boşluğu dikkate alarak yerleşik kariyer yazınına genişletme çabasına katkı sunabilir.

Halkla ilişkiler çoğunlukla yönetimin bir fonksiyonu (Cutlip vd., 2006; Dozier vd., 2013; Ledingham & Bruning, 2018) olarak değerlendirilse de nadiren yönetim ve kariyer yazınında yer bulmuştur (Linstead, 2016). Halkla ilişkiler endüstrisinde çoğu çalışana ev sahipliği yapan ajanslar ise ilginç bir şekilde halkla ilişkiler kitaplarında ve araştırmalarda kısıtlı ilgi görmüş (Verčič vd., 2018; Pieczka, 2008), dahası sektöründeki geçişler ve alandaki kariyerler üzerine akademik çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir (Yaxley, 2017). Ayrıca, mesleğin kendisine yönelik çalışmalar ağırlıklı olarak Amerika, İngiltere ve İskandinav ülkeleri ağırlıklıdır ve “halkla ilişkilerin ne olup olmadığına ilişkin anlayışımızın da Batı odaklı” olduğu belirtilmektedir (Curtin & Gaither, 2006: 205). Halkla ilişkilerin tarihsel kökenleri ve ülkeden ülkeye farklılaşan uygulamalara sahip olduğu (Sriramesh & Verčič, 2012; Bourne, 2019) dikkate alındığında yerleşik kariyerlerin farklı coğrafyalarda, meslek ve sektörlerde sınanmasını gündeme getirmektedir.

Son olarak, kariyerler üzerine yapılan çalışmalar da ağırlıklı olarak Amerika ve Avrupa eksenlidir (Holtom vd., 2008; Jiang vd., 2012). Örneğin son 50 yılda yapılan işgücü devir oranı çalışmalarının %84'ünün Amerikan örneklemeden seçildiği belirtilmektedir (Allen vd., 2014). Dolayısıyla “kariyerlere” ilişkin anlayışın ağırlıklı olarak gelişmiş ülkelerin, görece hudutları çizilmiş meslekler ile kurumsal, büyük firmaların çalışanlarının deneyimlerine (Gustafsson & Empson, 2018; King vd., 2005; Metin, 2020; Prommegger, 2021; Sammarra vd., 2013) dayandığı söylenebilir. Bu noktada, bu çalışmanın gelişmekte olan bir ülkede, Türkiye’de geçmişi henüz 50 yılı bulan halkla ilişkiler mesleğini ve söz konusu mesleğin ağırlıklı olarak icra edildiği halkla ilişkiler danışmanlık firmalarının oluşturduğu sektördeki kariyerleri odağına alması, kariyerlerin farklı yönlerine ve olası farklı örüntülerine ışık tutabilir.

Bu çalışmada, halkla ilişkiler danışmanlık sektöründe kalanların neden ve nasıl kaldıklarını keşfetmek için yorumsamacı ve nitel araştırma yaklaşımı tercih edilmiştir. Bu doğrultuda esnek ve etkileşimli yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler ile katılımcıların yerleşik kariyerlerini nasıl anlamlandırdıkları ile zengin bir veriye ulaşılması (Denzin & Lincoln, 2013) hedeflenmiştir. Bu kapsamda, halkla ilişkiler danışmanlık sektöründe çalışan 35 halkla ilişkiler uzmanı, 12 ajans başkanı/ yöneticisi (içlerinde sektör temsilcileri de yer almakta) ve dört müşteri olmak üzere toplam 51 kişi ile çalışma gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelerin analizi ve ikincil kaynaklardan beslenerek bu çalışma, Bourdieu ve kariyer yazınına dikkate alarak yazına şu noktalarda katkıda bulunmuştur. Öncelikle sınırları oldukça gözenekli olarak tespit edilen halkla ilişkiler danışmanlık sektöründeki kariyerlerin de dağınık ve parçalı olduğu bulgulanmıştır. Ardından böyle bir düzlemde yerleşik kariyerlerin izlediği örüntüler takip edilerek dört farklı kategori içeren bir tipoloji önerisinde bulunulmuştur. Bu doğrultuda, bu çalışma ile sektöre yerleşik kariyerlerin nasıl bir tipoloji oluşturduğu ilk kez ortaya konularak yazına özgün bir katkı sunulduğu söylenebilir. Ayrıca, söz konusu kategorilerin önemli bir kısmının gelecek kariyer yerleşikliklerini akışına bıraktıkları bulgulanmıştır. Son olarak, sektöre yerleşikliğin dinamikleri tartışılarak, bireysel, mesleki, sektörel bağlamların yanı sıra müşteri ve bizzat alandaki örgütlerin (ajanslar) izledikleri pratikler ve stratejilerle sektöre yerleşik kariyerlerin sınırlarını nasıl çizdikleri tartışmaya açılmış, yerleşik kariyer yazınının genişletilme çabalarına katkı sunulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde literatür taraması başlığı altında bu çalışmada yer alan kavramlara ve ilgili yaklaşımlara yer verilmiştir. Bir sonraki bölümde çalışmanın sahasını oluşturan halkla ilişkiler mesleği ve sektörü hakkında yazında yapılan tartışmalara yer verilmiş ve ardından konuyla ilgili yapılan çalışmalar aktarılmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde, araştırma tasarımına yer verilmiştir. Tezin beşinci bölümünde analizler sonucu ortaya çıkan bulgulara başlıklar halinde yer verilmiş ve ardından değerlendirilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise önemli bulgular ekseninde araştırmanın teoriye ve pratikteki katkılarına yer verilerek kısıtlara ve gelecekteki çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

1. LİTERATÜR TARAMASI

1.1. Kariyer

Latince tekerlekli araç anlamına gelen “carrus” (chariot) kelimesinden türeyen “kariyer” kelimesi zamanla “genel eylem, hareket yönü” anlamında kullanılırken 1800’lü yıllardan itibaren “kişinin toplumsal (public) ya da profesyonel hayatının akışı” anlamında kullanılmaya başlandığı bilinmektedir (*Online Etymology Dictionary*, 2023). Kariyer üzerine yapılan ilk çalışmalarda kariyer şöyle tanımlanmaktadır: “sosyal düzene referansla kişilerin kendilerini yönlendirdikleri tipik iş dizilerinden oluşan hareketlilik perspektifi” (Hughes, 1937: 413). Van Maanen ve Schein (1977: 31) ise kariyer kavramını, “bir kişinin yaşamı boyunca başına gelen bir dizi, ayrı ancak birbiri ile ilişkili deneyimler ve maceralar” olarak tanımlamaktadır. Sıklıkla karşımıza çıkan ve bu araştırmada da dikkate alınan tanımda ise *kariyer* “bir kişinin zaman içerisinde oluşan iş deneyimlerinin örüntüsü, oluşturdukları dizidir (sequence)” (Arthur vd., 1989:8). Hughes (1937), Van Maanen ve Schein (1977) ve ardından Barley (1989) kariyerleri öznel ve nesnel kariyerler olarak tanımladıkları görülmektedir (Erdogmus, 2004: 155). Buna göre, öznel kariyer (subjective career) bir kişinin belli bir meslekte ilerlemesine ilişkin sahip olduğu algı, iç değerlendirme iken nesnel kariyer (objective career) bir kişinin mesleğine ilişkin mesleğinin gerektirdiği işler/ eylemler dizisidir (Culié vd., 2014; Erdogmus, 2004). Buna göre, bir yandan kariyerler bireylere ait bir “varlık” iken diğer yandan örgütleri tarafından planlanan ve yönetilen bir süreçtir (Baruch, 2004). Dolayısıyla tanımlardan yola çıkarak kariyerlerin belli bir zaman ve sosyal ortam içerisinde gerçekleştiği, kişi nereye giderse kariyerinin de kişiyi takip ettiği, nesnel ve öznel boyutunun bulunduğu söylenebilir (Arthur 2014: 628).

Kariyerlerin bir yaşam yolculuğu gibi düşünebileceği, kariyer patikalarının söz konusu yolculukta değişikliklere uğrayabileceği belirtilmektedir. Buna göre, kariyerler yaşamımızın önemli bir parçasını oluşturmakta, sahip olunan ve zaman içinde evrilen iş, bir amaç, meydan okuma ve kendimizi gerçekleştirmek için fırsat sunarken elbette gelir de sağlamaktadır. Aynı zamanda kimliğin yanı sıra statü ve belli bir sosyal çevre kazandırmaktadır (Baruch, 2004: 59). Yazında kariyerlerin geleneksel ve çağdaş (yeni) kariyer yaklaşımları etrafında ele alındığı görülmektedir (Sullivan, 1999; Sullivan & Arthur, 2006).

Yazında geleneksel kariyerler, çalışanın işverenle ilişkisini içeren yasal prosedürlere dayalı, sadık olmaları karşılığında maaş artışı, statü, iş güvencesi temin eden, doğrusal olarak istikrarlı bir ortamda ve belli bir örgüt yapısı içinde hiyerarşik olarak ilerlenilen bir yapı içerisinde tanımlanmaktadır (Chudzikowski, 2012). Buna göre, geleneksel kariyerlerde kişilerin çalıştıkları kuruma yaşam boyu hizmet etmeleri beklenmektedir. Başarı, örgüt tarafından tanımlanmakta, terfiler ve maaş artışı ile ölçülmektedir (Hall, 1996). Dolayısıyla, geleneksel örgüt kariyeri örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için ağırlıklı olarak planlama, kontrol ve örgüt tarafından yönetilen bir süreçtir. Böylece, geleneksel

kariyerlerin bir ya da iki firmada doğrusal bir ilerleme kat edilerek yaşanılan, hiyerarşik, yüksek derece yapılandırılmış ve katı bir yapıya sahip olduğu söylenebilir (Baruch, 2004: 60). *Örgüt kariyeri*³ veya *geleneksel kariyer* ya da *eski kariyer* (Chudzikowski, 2012) olarak adlandırılan bu yaklaşımın 1950’ler ve 1960’lar boyunca hem ekonomik hem de iş yeri ortamını destekleyen yeni teknolojik gelişmelerin yanı sıra “eve ekmek getiren erkeği yücelten sosyal normlar tarafından da desteklendiği” belirtilmektedir (Sullivan & Baruch, 2009: 1542). Her ne kadar bazı çalışanlar geleneksel kariyerlerin dışında kalsa da (esnaf gibi) geleneksel kariyerlerin aynı zamanda uzun, fonksiyonel, çoklu yapıya sahip örgütsel yapılar tarafından da desteklendiği ve işgücüne uzun yıllar geleneksel kariyerin hâkim olduğu belirtilmektedir.

Yeni kariyerlere geçişin tarihsel kökenlerinin sanayi devrimine kadar uzandığı söylenebilir. Sanayi Devrimi ile birlikte tüm ülkelerin sanayi odaklı kalkınma modeli ile rekabete girmeleri, yirminci yüzyıl başlarında kapitalizmin uzun süreli krizlerine sahne olmuştur. Bu noktada Keynezyen Teori, II. Dünya savaşı sonrası devletlerin karşılaştığı krizlerin piyasa mekanizması ile çözülemeyeceğini, tam istihdam sağlanarak efektif talebin arttırılması (üretim-yatırım-tüketimin arttırılması) ve devlete yeni görevler verilmesi gerektiğini belirterek refah devlet anlayışının temeli oluşturulmuştur (Uyanık, 2008: 211). Dolayısıyla, II. Dünya savaşı sonrasında kapitalist ülkeler sermaye birikimini arttırmak için ulusal sınırlar içerisinde mal ve hizmetlerin tüketimine önem vererek devletin sosyal ve ekonomik hayata müdahalesine izin vermiş ve başarılı da olmuşlardır. Söz konusu başarıda “standart istihdam ilişkisi”nin önem kazandığı ve dört boyutunun olduğu belirtilmektedir (Vosko, 2010). Buna göre, söz konusu ilişki iki taraflıdır (bilateral employment), çalışan ve işveren arasındaki ilişki ile sosyal haklar tanınmıştır. Bir diğeri çalışmanın standartlaştırılmış bir zamanı içermesidir (genel olarak günde 8 saat) ve sonuncusu ise istihdamın “sürekli” olmasıdır. Dolayısıyla riskler, çalışan ve işveren arasında eşit olarak paylaşılmış ve bununla ilintili olarak söz konusu istihdam ilişkisi çalışanların örgütlenmesini ve pazarlık (toplu sözleşme) yapabilmesini desteklemiştir (Vosko, 2010: 52-61). Bu dönemde, endüstri devriminin getirdiği üretim odaklı işletmelerin çoğalması ve bunların klasik bürokratik sistemlerdeki kariyerler için uygulaması 20. yy’ın son dönemlerine kadar geçerliliğini korumuştur. Bu dönemdeki kariyerlere yaklaşımının turnuva usulü (tournament approach) olduğu, buna göre insanların üst pozisyonadaki görevler için yarıştığı ve en yüksek terfiyi (promotion) alan kişinin kazandığı bir oyun alanı olarak düşünülebileceği belirtilmektedir (Rosenbaum, 1979; Akt. Baruch, 2004: 62-64).

1970’lere gelindiğinde iç pazar doymuş, tüketiciler seri üretim tercihlerini kişiselleştirilmiş ürünlerden yana kullanmaya başlamış, hammadde fiyatları yükselmiş ve artan küreselleşmenin etkisi ile Keynezyen politikalar sorgulanmaya başlanmış ve “altın çağ” geride kalmıştır. 1973’teki petrol krizi ile başlayan bunalım, neoliberal politikaların az gelişmiş ülkeleri de kapsayacak şekilde yayılması ile

³ Bazı araştırmacılar tarafından kariyerin ağırlıklı tek firmada geçmesine atıfla “örgüt kariyeri” (organizational career) denmektedir (Arthur, 1994; Arthur ve Rousseau 1996, Arthur, 2014). Aslında kökeni MIT’de kariyer üzerine çalışan akademisyenlerin “Örgüt Kariyerleri” (Van Maanen vd., 1977) ve “Örgütlerde Kariyerler” (Hall, 1976) adlı kitaplarına dayanmaktadır.

devam etmiştir. Uluslararası kuruluşlar olan IMF ve Dünya Bankası'nın desteği ile ülkelerin mal ve faktör piyasalarında kendi içinde uyguladıkları fiyat müdahalelerinin kaldırılması, işgücü piyasalarının esnekleşmesi, özelleştirme gibi dışa açık serbest piyasa ekonomisine geçilmiştir (Şenses, 2003:1). Öte yandan üretim ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler küreselleşmenin hızını arttırmıştır. Uluslararası karşılıklı bağımlılığın ve finansal hareketlerin artması, kapitalist üretim biçimlerinin yayılması ve dahası bireylerin de ulusal ekonomik sınırların dışına çıkması, dünya genelinde bütünleşik bir ekonominin doğmasına yol açmış ve kısaca bu yeni düzen küreselleşme olarak adlandırılmıştır (Uyanık, 2008: 213). Dolayısıyla da firmalar, artan küresel rekabet, hızlı teknolojik gelişmeler gibi çevresel faktörler karşısında daha esnek olabilmek için küçülmeye gitmişler, böylece katı ve hiyerarşik örgütsel yapılarını değiştirmişlerdir. 1980'lerin ortasından itibaren yaşanan gelişmelerle birlikte yalın organizasyonların, merkezi olmayan yönetim yapılarının ve daha yatay hiyerarşilerin oluşması ile proje ya da kısa dönem odaklı çalışma yapılarının oluştuğu, dış kaynak kullanımının arttığı ve öte yandan çalışanların işe karşı tutumlarının da değiştiği (Sullivan & Al, 2021) ve nihayetinde yeni jenerasyonun eski jenerasyona göre kariyerlerinde daha hudut tanımaz hale geldiği belirtilmektedir (Chudzikowski, 2012). 80'ler ve 90'larda örgütlerin yeniden yapılanma dönemlerindeki küçülmelerle birlikte pek çok kişinin işini kaybettiği, kalanların ise uyum sağlayarak sorumluluklarının ve çalışma saatlerinin arttığı ancak ek gelirlerin azaldığı belirtilmektedir (Brockner vd., 1992).

İşveren ile çalışan arasındaki psikolojik kontratın da zamanla önemini yitirdiği, çalışanın şirkete olan sadakatinin yerini “performansı karşılığında pazarlanabilirlik gücüne ve sürekli öğrenmeye bıraktığı” belirtilmektedir (Sullivan, 1999: 458). Buna göre örgüt açısından bakıldığında herkes için güvenli istihdam yaklaşımı, “gelişim için fırsatlara” evrilmiştir. Bireysel perspektiften bakıldığında ise tek bir örgüte bağlılıktan, örgüte sadece koşullu bağlılığı içeren çoklu bağlılıklara geçiş yapılmıştır. Sosyal biliş ve farklı yaşam koşullarının ortaya çıkmasına eşlik eden bireyselleşme, insanları daha az örgütüne bağlarken “çoklu bağlılıkların gelişimine” destek olmuştur (Baruch, 2004: 59). Psikolojik kontrattaki bu değişim, iş güvenliğini ve çalışanın bağlılığını azaltması (Goffee & Scase, 1992) ile sonuçlanmıştır. Bu değişimler, çalışanların kariyerlerinin giderek daha “hudutsuz” (boundaryless) ve geleneksel örgütsel kariyer yönetimine (bir ya da birkaç örgütte doğrusal, istikrarlı ilerleme) daha az bağımlı olduğunu tartışmaya açmış (Guan vd. 2019: 390) ve araştırmacılar çoklu firmalar ve sınırlar arasındaki kariyerleri incelemeye başlamışlardır (Carless & Bernath, 2007; Arthur & Rousseau, 1996; Hall 1996, 2002). Böylece, çağdaş örgüt kariyeri yaklaşımı hayat boyu öğrenme ve bireyin kariyerinden sorumlu olduğuna vurgu yaparak (Anderson vd., 2019) örgütlerin artık “kariyer sistemlerinin ve planlanan kariyer patikalarının tek sahibi” olmadığına işaret etmektedir (Baruch, 2004: 65).

1.2. Yerleşik Kariyer Kavramı

Yazında çalışmaların çoğunluğu bireylerin gönüllü işten ayrılmaların nedenini kişinin farklı iş alternatiflerinin çokluğuna ya da iş tatmini seviyesine bağladığı görülmektedir. Bu noktada iş gücü devri

literatürü de söz konusu fenomeni iş tatmini ve örgüte bağlılık tutumlarını ölçerek anlamaya çalışmakta, bu yolla oluşturulan modeller işgücü devrini tahmin etmede başarılı olsa da işi bırakmaların sınırlı bir yüzdesini açıkladığı görülmektedir (Ghosh & Gurunathan, 2015; Holtom vd., 2008). Bu noktada yeni ve hareketli kariyerler üzerine yapılan çalışmaların yoğunlaşmasıyla birlikte daha iyi fırsatları olsa bile neden bazı insanların bir örgütte kalmaya karar verdikleri tartışmaya açılmıştır. Mitchell ve arkadaşları (2001) söz konusu tartışmaya işe yerleşiklik (job embeddedness) kavramını yazına kazandırarak cevap vermektedir. Alandaki kavramsal tartışmaların artması ile zamanla işe yerleşik olmanın örgüte yerleşik olmaktan farklılaştığı (Ng & Feldman, 2007) ve kişinin sadece işe ya da örgüte değil; mesleğe de gömülü olabileceği (occupational embeddedness) gündeme gelmiştir (Feldman & Ng, 2007; Ng & Feldman, 2007). Yerleşik kariyer yazınıni genişletme çalışmaları kapsamında, içinde bulunulan toplumsal çevreye ve/veya aileye bağlılık gibi iş dışı faktörler ekseninde de kişilerin işlerine ya da mesleklerine yerleşik kalabileceğine yönelik çalışmaların ise son zamanlarda arttığı görülmektedir (K. Jiang vd., 2012; Kiazad vd., 2015; Ng & Feldman, 2012).

Aşağıda sırasıyla yerleşik kariyer yazını ekseninde tartışılan kavramlar netleştirilerek alanda yapılan çalışmalara yer verilecektir. Ardından yazında kavramsal olarak gündeme gelmeyen ve varlığı bulanık olan bir kavram, “sektöre yerleşiklik” kavramı tartışmaya açılacaktır.

1.2.1. Örgüte Yerleşiklik

Mitchell ve arkadaşları (2001) tarafından yazına kazandırılan *işe yerleşik (gömülü) olma* (job embeddedness) kavramı (örgüte yerleşiklik olarak da geçmektedir), kısaca “çalışanın mevcut işini terk etmesini kısıtlayan güçlerin toplamı” olarak tanımlanmaktadır (Mitchell vd., 2001: 1115). Bu noktada işe yerleşiklik Mitchell vd. (2001: 1104) tarafından “bireyin içinde sıkışıp kaldığı (stuck) bir ağ örüntüsüne” benzetilmektedir. Dolayısıyla daha fazla kısıtlayıcı güce sahip bireyler örgütlerine daha çok yerleşiktir ve örgütlerinden gönüllü olarak ayrılma olasılıkları daha düşüktür. Buna göre, işe yerleşik olmanın üç boyutu bulunmaktadır: bağlantılar (links), uyum (fit), fedakârlık (sacrifice).

Bağlantılar, çalışanın resmi ya da gayri resmi işini ve hayatını çevreleyen kurum, topluluk ve kişilerle kurduğu ilişkiler ağını tariflemektedir (Mitchell vd., 2001: 1104). Söz konusu ağla kişinin ilişkileri ne denli yoğunsa işini bırakması da o kadar zordur. Bu yerleşiklik boyutunun kökenleri, sosyal ilişkilerin (sosyal ağlar) kişinin ekonomik eylem ve sosyal hareketliliğini kısıtlamadaki rolüne yönelik sosyoloji literatürüne dayanmaktadır (Holtom & Darabi, 2018: 97). Söz konusu ağlar aile, işle bağlantısı olmayan arkadaşları ve sahip olduğu sosyal çevresi (community) gibi iş dışı ağlarla ilintili olabilir (off-the job-links). Örneğin, çocuklara bakacak yakın akrabalara sahip olmak, komşular, ya da hobilerini gerçekleştirecek ortam ve arkadaşlara sahip olması ya da yerel gönüllü kuruluşlara üyelik, kişinin kalması yönünde üzerinde normatif bir kontrol/baskı oluşturabilir ve kişiyi işe yerleşik kılmış olabilir (Kiazad vd., 2015). Öte yandan kişi iş arkadaşları ile bağını koparmak istemeyebilir yani işinde/örgütünde sahip olduğu ağlar (on-the job links) kişiyi örgüte yerleşik kılmış olabilir. Bu noktada

yerleşik kariyer yazınının örgüt içi geliştirilen ağların örgüte yerleşikliği etkilediği ve devir oranını düşürdüğü üzerine epey çalışmaya sahip olduğu söylenebilir (Ballinger vd., 2016; Holtom vd., 2008; Holtom & Darabi, 2018; Mitchell vd., 2001). Örneğin, kişinin sahip olduğu sosyal ağların kişiye aynı zamanda itibar da sağladığı ve söz konusu itibarın kişi üzerinde yarattığı normatif baskı ile kişiyi örgüte daha yerleşik kılarak işten ayrılmayı negatif etkilediği bulgulanmıştır (Ballinger vd., 2016).

Uyum, bir çalışanın kurumuyla ve çevresiyle ilintili algıladığı uyumluluğu, bu konuda ne denli rahat olduğu ile ilintilidir. Buna göre kişinin değerleri, kariyer hedefleri ve kariyer planları kurumun kültürü ve kendisinden beklenen beceri ve yetenekler ile uyumlu olmalıdır (Mitchell vd., 2001: 1104). Bu uyum ne denli yüksek olursa kişinin hem profesyonel olarak hem de bireysel olarak o örgüte daha bağlı olacağı belirtilmektedir. Söz konusu iş çevresine uyumunun neden kişinin kalmasını etkilediği ise Schneider'in (1987) ASA (attraction-selection-attrition) teorisine dayanmaktadır. Bu yaklaşım, örgütlerin ve bireylerin benzerliklerine dayanarak birbirlerine çekildiklerini öne sürer (Cable & Judge, 1997: 546). Buna göre kişiler kendi değerlerine, ihtiyaçlarına ve kişiliğine uygun örgütlerde çalışmayı tercih eder (attraction), örgütler de uyguladıkları seçim yöntemleri ile kendi örgüt değerlerine en uygun adayları seçerler (selection). Çalışan ve örgüt karşılıklı olarak birbirlerini cezbedebildikleri sürece çalışan örgütün bir parçası olmaya devam eder ancak iki taraf arasında uyum sağlanamazsa ayrılma (attrition) gönüllü ya da gönülsüz olarak gerçekleşir (Wheeler vd., 2007). Söz konusu karşılıklı kişi-örgüt uyumu kişinin örgütteki çalışma süresi arttıkça örgütte kalma olasılığını da artırır (Holtom vd., 2013). Öte yandan yerleşik kariyer yazını kişinin örgütüne uyumunun yanı sıra içinde bulunduğu topluluğa/çevreye (community) uyumunun da önemli olduğunu belirtmektedir. İçinde bulunduğu lokasyonun kültürü, hava, dini ve politik iklim, eğlence ve spor/hobi olanaklarına (tiyatro, dağcılık gibi) yakınlık gibi sebeplerin de kişileri yeni iş arayışından uzaklaştırdığı ve kişinin söz konusu uyumu başka yerde yakalamayabileceğini düşünerek mevcut işine sadık kalabileceği belirtilmektedir (Mitchell vd., 2001: 2001).

Son olarak *fedakârlık* ise işin bırakılması durumunda karşılaşılabilecek maddi ve manevi kayıplara yönelik kişinin algısıdır (Mitchell vd., 2001: 2001). Fedakârlık boyutunun temeli, işgücü devri (turnover) teorilerine dayanmaktadır. Söz konusu teoriler işten ayrılmanın doğuracağı yüksek maliyetlere ilişkin algının, yerleşik çalışanları işten ayrılmaktan caydıracağını öne sürmektedir (Kiazad vd. 2015: 642). Örneğin, kişi işyerindeki yakın arkadaşlarını kaybetmek istemeyebilir ya da kurumun sunduğu bazı fırsatlar⁴ dolayısıyla mevcut işvereni bırakmak istemeyebilir (Mitchell vd., 2001: 1104-1105). Ya da işsizliğin düşük olduğu sektörde kişi iş değiştirerek aynı maaşa ve fırsatlara sahip olacak olsa bile geçiş maliyetleri yüksek olduğu (birikmiş prim gün ya da izin günü gibi) için işine yerleşik kalabilir. Ya da kişiyi o örgüte bağlayan zorunlu kurumsal yaptırımlar da olabilir. Örneğin, akademisyenlerin yurtdışı görevlendirmeleri sonrasında atandıkları üniversitede görev süresinin belli

⁴ Örneğin ülkemizdeki bazı bankalarda çalışanlara uygulanan “özel sağlık sigortası” söz konusu kurumda çalışılan süre 20 seneyi doldurduğunda ömür boyu sağlık sigortasına dönüşmektedir.

bir yıl gerektirmesi gibi. Ya da kişi, örgütünde alışık olduğu kültürü bırakıp başka bir yerde macera aramak istemeyebilir⁵ (Holtom & Darabi, 2018). Dolayısıyla kişinin yıllar içerisinde biriktirdiği kaynaklar ve sahip olduğu fırsatlar dikkate alındığında kişinin işi bırakma sürecinin oldukça karmaşık olabileceği belirtilmektedir (Kiazad vd., 2015). Dolayısıyla kişinin sahip olduğu sosyal sermaye ya da kültürel sermaye en iyi mevcutta çalıştığı örgütte işe yarayabilir ya da kişinin algısı bu yönde olabilir. Son olarak Mitchell vd. (2001) “fedakârlığın” toplumsal boyutuna (community) da değinmekte ve kısaca kişinin iş değişikliğini başka bir yere yerleşmeye feda etmek istemeyebileceğini belirtmektedir. Bu noktada kişinin güvenli ve çekici bulunduğu çevreyi bırakmak istemeyebileceği, kısacası oturduğu yeri sevdiği için kaldığı belirtilmektedir (Holtom & Darabi, 2018). Açıklık getirmek adına, Mitchell vd. (2001: 1105) kişinin aynı yerde (evde) kalıp pekâlâ işyeri değiştirebileceğini ancak işe gidip gelme kolaylığının değişebileceği ya da eve gelme saatinin değişmesini göze alamayabileceğini belirtmektedir.

Yerleşiklik kavramının (construct) Allen ve Meyer’in (1990) üç boyutlu örgütsel bağlılık (organizational commitment) ile farklı kavramlar olduğu belirtilmektedir (Mitchell vd., 2001). Buna göre, duygusal bağlılık bir kişinin işinden hoşlanması ve duygusal olarak işine bağlanmasını ifade ederken örgüte yerleşikliğin uyum ya da fedakârlık boyutu duygusal olmayan değerlendirmelerle de ilgili olabilir. Dolayısıyla kişi işinden memnun olmasa da aynı işte kalmaya başka kısıtlar sebebiyle devam edebilir. Bu noktada uyumun “duygusal bir cevaptan ziyade bilişsel bir inanca” işaret ettiği belirtilmektedir (Cable & Parsons, 2001: 19). Nitekim Hom vd. (2012) bir örgütte isteksiz kalmanın kişinin şirket değerleri ile az uyum yakalamış olması, yapılan işin mesleki ilgiye yeteri kadar yakın olmaması, yüksek işsizlik, içinde bulunduğu topluluğu bırakmak istememek, aileyi geçindirmek gibi finansal kısıtlar gibi hususlarla ilintili olabileceğine değinmektedir. Bununla birlikte bu tarz çalışanların sadık olmadığı, iş tatminlerinin düşük ve işe yönelik tutumlarının sıkıntı olabileceği ve arzu edilen iş yeri davranışlarını göstermekten uzak olabilecekleri belirtilmektedir (Hom vd., 2012).

Son olarak “yerleşik olma” kavramının kendi içinde farklı anlamlara sahip olduğu belirtilmektedir (Ng & Feldman, 2007). Mitchell ve arkadaşlarının (2001) işe yerleşik olma ile örgüte yerleşik olma kavramlarının tam detaylarını vermediğinden yola çıkarak Feldman ve Ng (2007) *işe yerleşikliğin* örgüte yerleşik olmaya işaret ettiğini; ancak *örgüte yerleşik* olmanın mutlaka işe yerleşiklik anlamına gelmeyebileceğini belirtmektedir. Nihayetinde bir örgüt içerisinde işler arasında da hareketlilik olabilir. Dolayısıyla *örgüte yerleşik olma* ile *işe yerleşik olmanın* farklı yapılar olduğu ifade edilmekle birlikte (Feldman & Ng, 2007; Kiazad vd., 2020b) yazında genel olarak eş anlamlı kullanıldığı belirtilmektedir (Kiazad vd. 2015: 643). Bu çalışma, araştırma sorusu gereği söz konusu iki yapıyı ayırtma gereği duymamış, ancak sınırları daha iyi çizdiği için “işe yerleşiklik” kavramının yerine “örgüte yerleşiklik” kavramını kullanmayı tercih etmiştir. Dolayısıyla işe yerleşiklik aynı zamanda örgüte yerleşikliği de içermektedir (Crossley vd., 2007).

⁵ Birkaç makalede denk gelinen deyimle “better the devils you know than those you do not”.

Görüldüğü üzere yerleşik kariyer yazını, bir kişiyi örgüte bağlayan hususları işle ilintili (on-the job embeddedness) ve iş dışı (off-the job embeddedness) güçlerin toplamı ekseninde üç boyut üzerinden açıklamaktadır. Bu doğrultuda örgüte yerleşik olmanın çevresel, sosyal ve psikolojik güçler dolayısıyla kişinin kararını etkilediği belirtilmektedir (Peltokorpi, 2022). Bu doğrultuda işe yerleşik olmanın sağladığı kazançlar (işle ilgili avantajlar ya da edinilen ağlar) kişinin yerleşiklik kararını sağlamlaştırmaktadır (Kiazad vd., 2015).

1.2.2. Mesleki Yerleşiklik

Feldman ve Ng (2007) yazında büyük ölçüde ihmal edilen *mesleğe yerleşik olma* kavramını “kişiyi mevcut mesleğinde tutan (ya da mesleğine bağlayan) güçlerin toplamı” olarak tanımlanmıştır (Feldman ve Ng 2007: 353). Mesleğe yerleşiklik kişinin farklı işyerlerine geçişler yapsa bile neden mesleki bir alana gömülü olduğuna işaret etmekte ve yine üç boyut üzerinden tariflenmektedir (Ng & Feldman, 2007).

Bağlantılar, bir kişinin mesleğinde başka insanlarla sahip olduğu bağlara ve etkinliklere işaret etmektedir (Ng ve Feldman 2007: 338). Kişi mesleğinde ne kadar çok bağlantıya sahip olursa o kişinin mesleğine o kadar yerleşik olacağı öne sürülmektedir. Meslekten arkadaşlar, iletişimde olunan kişiler, müşteriler ve mesleki örgütlere üyelik meslekle ilintili bağlantılara örnek olarak verilebilir. Bu noktada meslek arkadaşları ile bağlantılar ya da mesleki örgütlerin içerisinde yer almak sıklıkla mesleki yerleşiklik ile birlikte anılmaktadır. Kişinin meslekte geçirdiği süre ne kadar çoksa daha çok bağlantılara sahip olacağı, işiyle ve mesleği ile ilgili daha çok bilgiye ve dolayısıyla mesleki örgütler ve aktivitelerde daha çok yer alacağı belirtilmektedir (Feldman, 2007: 185). Benzer şekilde, kişinin mesleğinde birden çok tarafla (meslekten arkadaşları, müşterileri, tedarikçileri vb.) görev bağımlılığının olması, kişinin başkalarının ona bağımlı olduğunu hissetmesini ve bu da mesleğe daha çok yerleşik kalmasını pekiştirebilir. Özellikle 50 yaş ve üzeri çalışanlar, yöneticilik ya da mesleki örgütlerde liderlik görevleri dolayısıyla görev bağımlılıkları yükselebilir ve daha çok yerleşik olabilirler (Feldman, 2007), dolayısıyla yaşla birlikte mesleki yerleşikliğin artması beklenmektedir (Feldman & Ng, 2007). Mesleki yerleşiklik ile kişinin öznel kariyer başarısı arasında yeteri kadar çalışma olmasa da ASA teorisinden yola çıkarak mesleğinden mutsuz olanların bir süre sonra başka mesleğe geçiş yapacakları öngörülmektedir. Bununla bağlantılı olarak mesleğine uzun süredir yerleşik kalanların mesleklerinden genel olarak memnuniyet duydukları öne sürülmektedir (Feldman & Ng, 2007).

Mitchell’in (2001) işe yerleşiklik kavramının işle bağlantılı ve iş dışı eksenleri dikkate alındığında, iş dışı faktörlerin (içinde bulunduğu çevredeki arkadaşları ve ailesi, lokasyon) de kişiyi mesleğe yerleşik kılabileceği (Adams & Webster, 2010; Feldman 2007) belirtilmektedir. Örneğin, kişinin işi tarımla uğraşmaksa bulunduğu çevreden ayrılmak isteyemeyebilir.

Uyum, kişinin yeteneklerinin mesleki gereklilikler ile ve kendi çıkar, ilgi alanlarının mesleğin sundukları ile ne denli uyumlu olduğuna işaret etmektedir (Ng ve Feldman 2009: 865). Özellikle kişi-iş

ve kişi-grup uyumunun zayıflığının kişileri daha çok kariyer değışikliğine, kişi-örgüt uyumunun düşüklüğünün ise kişiyi mesleki değışikliklerden ziyade örgüt değışikliklerine daha çok yönlendireceğı belirtilmektedir (Ostroff vd., 2002: 70-72). Çünkü, kişi belli bir örgüte uyum sağlamadığı için kariyerini değıştirmeyi değil; işverenini değıştirmeyi tercih edecektir. Mitchell ve arkadaşlarının (2001) belirttiğı gibi tıpkı *bağılantılarda* olduğu gibi *uyum* boyutu da hem işle hem de içinde bulunan çevre (community) birlikte düşünülebilir. Bu noktada Feldman (2007) yaşanan yerdeki çevrenin değerleri ile uyum ve yaşam tarzının uyumu üzerinde durmaktadır. Değerler ile uyum, kişinin içinde bulunduğu çevrenin değerleri (dini, politik, kültürel vb.) ile kendi değerleri arasındaki uyuma; yaşam tarzındaki uyum ise içinde bulunan çevrenin sunduğı fırsatlar (outdoor etkinlikler, alışveriş merkezlerine yakınlık vb.) ile kişinin uyumuna işaret etmektedir. Özellikle yaşı ilerlemiş çalışanların, yaşadıkları çevrede alışkın oldukları yaşam tarzını değıştirmeye itecek kariyer değışikliklerine uzak durdukları öne sürülmektedir (Feldman, 2007: 187). Ng ve Feldman (2009) mesleklerin çoğunun içinde bulunan topluluk dışında da yapılabileceğini, dolayısıyla meslek değışikliklerinin aynı zamanda içinde yaşanan çevreyi değıştirmek anlamına gelmeyebileceğini (kişinin işi belli bir coğrafya ile ilintili değilse) de belirtmektedir.

Fedakârlık, kişinin mesleğini bırakması durumunda nelerden vazgeçmek zorunda kalacağını ifade etmektedir (Ng & Feldman, 2009: 865). Söz konusu kayıplar maddi olabileceğı gibi psikolojik yatırımlar da olabilir (Adams & Webster, 2010: 422). Örneğin kişi mesleğinin getirdiğı statü ve prestiji ya da kazandığı parayı, sahip olduğu sosyal hakları ya da yıllarca yatırım yaptığı eğitim ya da aldığı mesleki eğitimleri bırakmak istemeyebilir. Dahası duygusal olarak mevcut mesleğinde sahip olduğu rutinlerin değışmesi dolayısıyla yaşayacakları stresi düşünebilirler (Kim & Feldman, 2000). Söz konusu hususlar işle bağlantılı fedakârlığa işaret ederken kişi iş dışı faktörlere ilişkin olarak yaşadığı çevreyi feda etmek istemeyebilir. Bu noktada çocuklarının okuduğı okulu, akrabalarını, komşularını ya da çevrenin sunduğı fırsatları (eğlence mekânları, hobi olanakları vb.) kariyer değışikliği ile feda etmek istemeyebilir. Dolayısıyla sadece kendisi değil, eşler, çocuklar, yakın aile de kişinin meslek değışimi dolayısıyla bazı maliyetlere katlanmak zorunda kalabilir (Feldman, 2007).

Mesleki yerleşikliğin fedakârlık boyutunun, bağlantılar ve uyuma göre daha geniş kapsamlı ve belirsiz olduğu da belirtilmektedir (Ng & Feldman, 2007). Buna göre örgüte yerleşikliğin fedakârlık boyutu daha kolay algılanabilirken bir mesleği bırakma durumunda karşılaşılabilecek güçlükleri aktarmak daha güç olabilmektedir. Dahası bireyler fedakârlık hakkında düşündüklerinde mevcut işle ilgili kayıplar ile mevcut meslekle ilgili kayıpları birbirinden ayırmakta zorlanabilirler çünkü mevcut örgütü bırakması durumunda kayıpları daha kolay görünür olabilirken mesleğin bırakılması durumunda etkileri daha uzun vadeli hissedilebilir. Dahası, kişi bulunduğu örgütte uzun süredir bulunması dolayısıyla hak ettiğı tam paket sağlık sigortası, biriken prim günleri vb. kaybetmek istemeyeceğı için örgütten çıkamayacağı gibi mesleği de terk edemeyebilir. Keza ülkemizde kamu kurumlarında belli dereceye ulaşmış memurlara sağlanan yeşil pasaport (dereceye göre değışen hizmet yıllarını tamamlamaları

karşılığında) da bazı çalışanları belli bir kurumda ya da meslekte tutabilir. Öte yandan ana mesleğinin dışında yeni elde ettiği bilgi, beceri ve deneyimler ile kendisine yeni bir kariyer patikası açanların⁶, ikinci mesleği olmayanlara nazaran meslek değişimine daha sıcak baktığı belirtilmektedir (Martin & Sinclair, 2007). Nihayetinde kişinin işini ya da mesleğini bırakması durumundaki kayıplara ilişkin algısının daha çok araştırılması gerektiği de belirtilmektedir (Ng & Feldman, 2009: 887).

Özetlemek gerekirse mesleki bağlantılar, uyum ve fedakârlık mesleki yerleşikliğe birlikte katkı sunmaktadır, dolayısıyla algılanan mesleki bağlantılar, uyum ve fedakârlık ne denli yüksekse söz konusu mesleğe yerleşiklik de o denli güçlü olacaktır (Ng & Feldman, 2009: 866). Bununla birlikte Mitchell vd. (2001) bağlantılar, uyum, fedakârlık boyutlarının yerleşiklik algısına birlikte katkı sunduğunu tartışsa da Ng ve Feldman (2009: 886) mesleki yerleşikliğin dinamiklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için her bir boyutunun ve etkisinin ayrıca ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Nitekim işe yerleşiklik kavramını kazandıran akademisyenler de yıllar sonra kaleme aldıkları makalede söz konusu boyutların ağırlığına ve birlikte nasıl işlediğine yönelik çalışmaların azlığına dikkat çekerek boyutlara yönelik çalışmaları önermektedir (William Lee vd., 2014: 212).

Son olarak yerleşik kariyerler üzerine son zamanlarda yapılan çalışmaların iş dışı faktörler ekseninde çoğaldığı görülmektedir. Buna göre aile kaynaklı faktörler kişinin kariyer hareketliliğini kısıtlayabilir. Örneğin, eşinin söz konusu bölgede çalışması (belki kendi işinin olması) ya da çocukların okulu dolayısıyla kişi belli bir lokasyona bağlanmış olabilir ve dolayısıyla doğrudan ya da dolaylı olarak örgüt ya da meslek değişimine sıcak bakmayabilir (Feldman vd., 2012). Söz konusu yerleşiklik, “topluluktaki aile yerleşikliği” (family embeddedness in the community) olarak da ifade edilmiş ve kişinin hareketliliğini engelleyen iş dışı faktörler ekseninde aileden kaynaklanan kısıtlar olarak açıklanmıştır (Hom vd., 2012). Kiazard vd. (2015) ise yakında bulunan akrabalar ve ailenin (nearby extended family) ya da diğer kişilerin (çocuk bakıcılarının rahatlıkla bulunabileceği alanlar, komşularla çevrili doğum günü partileri, komşuluk ilişkileri vb.) kişiyi iş ve yaşam dengesi noktasında destekleyen unsurlar olduğu için kişiyi belli bir bölgeye/mahalleye yerleşik kılabileceğini belirtmektedir. Bir başka yerleşiklik türü ise “aileye yerleşiklik” (family embeddedness) olarak ifade edilmektedir. Buna göre, aile üyeleri kişinin çalıştığı işyerine bir şekilde bağlı olabilirler (banka çalışanlarının eşine ve çocuklarına sağlanan sağlık sigortasına sahip olması gibi) ve kişi mevcut işverenini bırakmak istemeyebilir. Ya da ülkemizde öğretmenlere ya da askerlere sağlanan lojman, öğretmenevleri gibi fırsatlardan sadece kişi kendisi değil, yakın ailesi de faydalandığı için mesleğini bırakmak istemeyebilir.

1.2.2.1. Sektöre yerleşiklik

Yerleşik kariyerler kapsamında işle ilgili ya da işi dışı faktörler dolayısıyla işe/örgüte ya da mesleğe yerleşiklik kavramına yazında yer verilmekle birlikte aynı mesleğin devam ettirilmesi ancak

⁶ İkinci meslek (secondary occupation) yazında “moonlighting” olarak kavramsallaştırılmıştır. Örneğin tam zamanlı ikinci mesleği olanlar, “full-time moonlighters” olarak geçmektedir. Hanenin gelirinin ana kaynağının tam zamanlı iş olduğu ancak aynı zamanda yarı zamanlı ikinci iş yapan kişiler için kullanılmaktadır (Martin & Sinclair, 2007: 303).

endüstrinin/sektörün değiştirilmesi kavramının yerleşik kariyer yazınında tartışılmadığı ya da bulanık olduğu söylenebilir. Tersten söylemek gerekirse kişi mesleğine yerleşik kalmaya devam etmekle birlikte aynı zamanda belli bir sektöre de yerleşik kalıp kalamayacağı ya da sıkışıp kalma meselesinin “yerleşik kariyer” yazınında ele alınmadığı görülmektedir. Kısacası, kişinin örgütüne ve/veya mesleğine yerleşik olabileceği gibi belli bir sektöre de yerleşik olabileceği tartışmaya açık bir konudur. Bu noktada meslek, mesleki değişim (occupational change), halkla ilişkiler mesleği gibi kavramların nasıl tanımladığı ve ülkemizde nasıl tariflendiği önem kazanmaktadır.

Türk Dil Kurumuna göre *meslek*, “belli bir eğitim ile kazanılan, sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş” olarak tanımlanmıştır. Yaygın olarak kullanılan bir başka meslek tanımı ise “bireyin hayatını idame ettirmek için meşgul olduğu bir dizi tanımlanabilir, spesifik iş serisi” olup “onu diğer mesleklerden ayıran bilgi, beceri ve görevler silsilesidir (constellation)” (Lee vd., 2000: 422). Mesleki değişim, örgüt değişikliği (işverenin değişmesi) ya da iş değişikliğinden (organizasyon içinde işteki sorumlulukların, unvanların ya da hiyerarşik seviyenin değişmesi) daha büyük ve radikal bir değişime işaret etmektedir (Feldman ve Ng 2007: 352). Böylesine bir değişimde o mesleği icra etmek için temel eğitim alınması, yeni beceriler kazanılması ve mesleki hazırlık yapılmasının kaçınılmaz olduğu belirtilmektedir (Feldman ve Ng 2007: 352). Örneğin, X gazetesinde çalışan gazetecinin halkla ilişkiler sektörüne medya direktörü olarak geçmesi gibi. Yazında ayrıca *kariyer değişimi* (career change) olarak geçen kavramın da başka bir mesleğe, profesyonelliğe geçiş olarak tanımlandığı belirtilmelidir (Carless ve Arnup 2011). Dolayısıyla kariyer değişimi, bu noktada “bir önceki mesleğinden farklı beceriler, günlük rutin işler ve iş çevresi gerektiren yeni bir mesleğe girmek” (Feldman, 2007: 180) olarak tanımlanmakta ve yeni eğitim setleri ya da mesleki hazırlanmayı gerektirdiği belirtilmektedir (Feldman ve Ng 2007: 352). Bu kapsamda, ileride değinilebileceği gibi aynı mesleğin farklı sektörlerde yapılma şansı olması durumunda sektöre yerleşik de kalınabilir.

Bir sonraki bölümde, kariyerlerin karmaşık, dinamik, esnek ve öngörülemez doğasına (Baruch, 2004) ilişkin çalışmaların ne tür yaklaşımlar ekseninde ele alındığına, araştırmacıların ağırlıklı olarak kariyerler çalışmalarına hangi perspektiften yaklaştıklarına değinilecektir. Bu doğrultuda önce kariyer çalışmalarına yönelik bireysel perspektif ve ardından yapısal yaklaşım aktarılacaktır.

1.3. Kariyer Yaklaşımları

1.3.1. Birey Odaklı Yaklaşımlar

Birey odaklı yaklaşımlar, kariyer odaklı yazında en çok üzerinde durulan yaklaşımları oluşturmakta, bireyi merkeze alarak kariyerlerin nasıl şekillendiğine odaklanmaktadır (Akkermans vd., 2018). Birey/fail (agentic view) odaklı yeni kariyer yaklaşımlarının temel argümanı kişinin kendi kariyerinin tek sahibi olduğu yönündedir (Arthur, 2014; Delva vd., 2021; Forrier vd., 2009). Buna göre

belirsizliklerle dolu iş dünyasında kişinin kariyerine nasıl yön vereceği, başarıyı nasıl tanımlayıcı kişinin kendi sorumluluğundadır yani “sürekli gelişen, kişisel olarak motive olmuş birey” karşımızdadır (Arthur vd., 2005: 196). Yeni kariyer anlayışında giderek artan bir şekilde “bireylerin örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarından çok, kendi istekleri tarafından yönlendirildiği” belirtilmektedir (Sullivan ve Baruch 2009: 1543).

Yeni kariyer yaklaşımları içerisinde üzerinde en çok durulan yaklaşımın “hudutsuz kariyer” olduğu söylenebilir (Guan vd., 2019). Buna göre, bir iki firmada doğrusal ilerleme olarak tanımlanan geleneksel kariyerin aksine hudutsuz kariyerler “tek bir istihdam ortamının hudutlarını aşan iş fırsatları dizisi” olarak tanımlanmıştır (DeFillippi & Arthur, 1996: 116). Arthur ve Rousseau (1996: 6) hudutsuz kariyerin altı anlama sahip olabileceğini belirtmektedir. Buna göre, hudutsuz kariyer pek çok farklı sınırı geçmek olarak tariflenebilir. Bunlar, işveren değişiklikleri, mesleki kariyerler, geleneksel olarak işverenle ilişkinin koparıldığı kariyerler, kişisel ya da ailevi sebepler dolayısıyla kariyer fırsatlarının reddedilmesi ve kişinin hudutsuz zihne sahip olmasıdır (Arthur, 2014: 628). Söz konusu altılı anlamın açıklamada sistematik bir yapı sunmamasından hareketle Sullivan ve Arthur (2006) tarafından hudutsuz kariyerlerin, psikolojik ve fiziksel hareketlilik ekseninde iki boyut etrafında incelenmesi önerilmiştir. Tablo 1, geleneksel ve hudutsuz kariyer yaklaşımlarının genel özetini sunmaktadır.

Tablo 1. Geleneksel ve Hudutsuz Kariyerlerin Karşılaştırılması

	Geleneksel	Hudutsuz
İstihdam İlişkisi	Sadakat karşılığında iş güvencesi	Performans ve esneklik karşılığında istihdam edilebilirlik (employability) / uzun saatler çalışma
Kariyer Sınırları (Çalışılan Mekân ve Zaman)	Bir ya da iki firma Uzun dönemli	Çoklu firma Kısa dönemli
Kariyer Kararının Verilişi Beceriler	Bir kere, kariyerin başlangıç aşaması Firma özelinde	Tekrarlı, döngüsel, farklı yaş evrelerinde Transfer edilebilir beceriler
Başarının Anlamı	Ücret, terfi, statü (turnuvayı kazanma, hiyerarşi basamaklarında ilerleme)	Başarı hissi (özel kariyer başarısı)
Kariyer Yönetimindeki Sorumluluk	Örgütte	Çalışanda
Eğitim (Training)	Formal programlar, genelleştirilmiş	İş başı eğitimler, şirket bazlı
Kilometre Taşları	Yaşla ilintili	Öğrenmeyle ilintili
Kariyerin Yönü	Doğrusal	Çok yönlü
Çevre	Durağan	Dinamik

Kaynak: Sullivan (1999: 458) ve Baruch’un (2002: 66) makalelerinden yararlanılmıştır.

Hudutsuz kariyerin bir diğer varsayımı ise kesintili ve doğrusal olmayan kariyer patikasının beraberinde kariyer başarısını da getirebileceğidir (Eby vd., 2003; Sullivan, 1999; Uzunbacak vd., 2019). Çünkü kişi kariyerinde hareketli olduğu sürece farklı çalışma ortamlarında bulunacak, yeni kimlikler oluşturacak, söz konu çevreye uyum sağlamak için yeni bilgiler edinecek, yeni ağlar kuracak, eşsiz bir deneyim kazanacak ve böylece kariyer başarısı için potansiyel fırsatlar yakalayacaktır. Nitekim

hudutsuz kariyer davranışı gösteren kişilerin kariyer başarılarında daha üst sıralarda oldukları ya da maaş artışı/terfi aldıkları görgül çalışmalarla da ortaya konulmuştur (Custódio vd., 2013; Eby vd., 2003; Gerli vd., 2015).

Hall (1976, 1996, 2002) tarafından geliştirilen *çok yönlü kariyer* (protean career) modeli ise tıpkı hudutsuz kariyer yaklaşımında olduğu gibi örgütlerden ziyade bireyin kendisinin kariyerine yön vermesi gerektiğine vurgu yaparak iş hayatında daha fazla hareketlilik (mobility), hayata bütüncül bakış ve kariyer gelişimine odaklanmıştır (Briscoe vd., 2006: 31). Hall (1976: 201; Akt. Sullivan & Baruch, 2009) çok yönlü kariyeri (protean carrier⁷) şöyle tanımlamaktadır: “Çok yönlü kariyer, örgütün değil, bireyin yönettiği bir süreçtir. Bireyin resmi eğitim, mesleki eğitim, farklı örgütlerde çalışma, mesleki alanındaki değişimler gibi farklı tüm deneyimlerini içermektedir. Değişken bireyin kendi kişisel kariyer seçimleri ve kendini gerçekleştirme arayışı, hayatındaki birleştirici veya bütünleştirici unsurları içermektedir”. Çok yönlü kariyer sahipleri esnek, kendi değerlerine göre hareket eden, kendini sürekli öğrenmeye adanmış, bir dış faktör tarafından değil iç ödüllendirmelere göre hareket eden bireyler olarak tariflenmiştir. Dolayısıyla “kendi bilgi ve becerilerini sürekli olarak değişen iş çevresine göre uyumlayan” ve böylece iş gücü piyasasında pazarlık gücüne sahip bireyin yükseltildiği söylenebilir (Sullivan & Baruch, 2009: 1544). Çok yönlü kariyer modeli kişinin kariyer yönetiminde psikolojik kaynakların önemi üzerinde durmaktadır (Sulluvian & Arthur, 2006) inanmaktadır. Dolayısıyla değer odaklı (value-driven) ve öz-yönelimli (self-directed) tutum, yaklaşımın iki boyutunu oluşturmaktadır. Buna göre, çok yönlü kariyeri takip eden bireyler, örgütün değerleri yerine kendi değerlerinin kariyerlerine yön vermesini ve mesleki davranışlarını yönetmede bağımsız rol almayı yani öz-yönelimli tutum sergilemeyi tercih ederler. Çok yönlü tutum izlemeyen çalışanların daha çok dış odaklı standartları ödünç aldığı, dış yönlendirmelere açık olduğu ve kariyerini yönetmede davranışsal olarak daha çok başkasını dinlediği; kısacası “aferin meraklısı” olduğu belirtilmektedir. Öte yandan bireyin daha çok hareketlilik yaşaması ve öğrenmeyi de cebinde taşıması beklense de çok yönlü kariyer tutumu ile kişinin aradığını tek bir organizasyonda da bulabileceği ifade edilmektedir (Briscoe vd., 2006: 31).

Yazında hudutsuz ve çok yönlü kariyerin birbirine çok yakın yaklaşımlar olduğu ve birbirinden ayırmanın güç olduğundan (Inkson 2006; Briscoe & Hall 2006; Greenhaus vd. 2008) hareketle iki yaklaşımın entegre edildiği yaklaşımlara da rastlanmaktadır. Bu doğrultuda Peiperl ve Baruch (1997) tarafından önerilen *kurumlar ötesi kariyer* (postcorporate career) yaklaşımı, içsel olarak iş tatmini ve aynı zamanda finansal karşılığı elde etmek için kendi kendini yöneten, kendi kariyer yönetimi için sorumluluk alan, farklı kariyer seçeneklerine sahip olduğunu algılayan ve pek çok sınırı aşmaya istekli çalışanın günümüzün çalkantılı iş hayatına daha uygun olacağını belirtmektedir. Buna göre, kurumlar ötesi kariyere sahip bireylerin gönüllü ya da gönülsüz büyük kurumlardan ayrılarak farklı istihdam örüntüleri içeren işlerde çalışan kişilerden oluşma eğilimi taşıdığı belirtilmektedir. Bu kişilerin,

⁷ Kavramın kökeni isteğine göre şeklini değiştirebilen Yunan Tanrısı Proteus’tan gelmektedir (Sullivan ve Baruch 2009: 1544). Dilimize “değişken kariyer” (Onay, Meltem; Vezneli, 2012) ya da “çok yönlü kariyer” (Özdemir, 2021) olarak çevrilmiştir.

geçici işlerde ya bağımsız çalıştıkları ya da büyük firmalara profesyonel hizmet sunan küçük firmalarda çalışmayı tercih ettikleri belirtilmektedir (Sullivan & Baruch, 2009: 1555).

Greenhaus vd. (2008) de benzer şekilde hudutsuz ve çok yönlü kariyer yazınıni entegre ederek *hudutsuz kariyer perspektifini* üç bileşen üzerine oturtarak hudutsuz kariyerlerin daha iyi yönetilebileceği üzerinde durmuştur. Bunlardan birincisi, *hareketlilik örüntüsü* olarak tanımlanmakta ve geleneksel kariyerin tersine günümüzde kariyerlerin çok yönlü olduğunu belirtmektedir. Greenhaus vd. (2008) söz konusu örüntüyü tıpkı bir zanaatkârın elindeki malzemeyi ince ince işlemesi gibi kişilerin de kendi işini işlediği (job crafting) fikrini yani işini değiştirmek ve yeniden tanımlamak gibi aksiyonlar aldığını belirtmektedir. *İş zanaatkârlığı* bu anlamda, fiziksel olarak iş değiştirmek olabileceği gibi işi nasıl algıladığımızla da ilintilidir. Yaklaşımın ikinci bileşeni, *kariyer yetenekleridir* (career competencies). Söz konusu kariyer yetenekleri kişinin inançları ve kimliklerinden (knowing why – örneğin motivasyonu koruma ve kimlik oluşturma), bilgi ve becerilerinden (knowing what – kariyer becerilerini geliştirme ve uzmanlık) ve son olarak kurduğu ilişkiler ve sosyal ağlardan (knowing whom – kariyeriyle ilintili ilişkiler inşa etmek ve itibar) oluşmaktadır (DeFillippi & Arthur, 1996). Üçüncü bileşen ise *çok yönlü yönelimdir* (protean orientation). Bu doğrultuda kendi kendini yöneten kariyer ve değerler tarafından yönlendirilen tutumlar devreye girmektedir (Sullivan & Baruch 2009: 1555).

Birey odaklı çalışmalar ve yerleşik kariyerler ekseninde yapılan çalışmalara bakıldığında “kariyerinde tek söz sahibi bireyin” bireysel özellikleri ekseninde incelendiği dikkat çekmektedir. Dolayısıyla değişime/deneyime açıklık, dışa dönüklük, öz-yeterlilik gibi kişilik özelliklerinin – beş büyük kişilik özellikleri- (Carless & Arnup, 2011; Eby vd., 2003; Feldman & Ng, 2007; Kornblum vd., 2018; Ng vd., 2007; Vianen vd., 2003) yanı sıra yaş (Cheramie vd., 2007; Kornblum vd., 2018) eğitim seviyesi (Cheramie vd., 2007; Forrier vd., 2009; Kornblum vd., 2018) ve cinsiyet (Kattenbach vd., 2014; Keith & McWilliams, 1997; Lam & Dreher, 2004; Reshid, 2019) gibi birçok bireysel özelliğin kariyer hareketliliğinde ya da yerleşiklikte rol oynadığı belirtilmektedir.

Kariyerlerde yaşanan dönüşüm kariyer yazını tarafından özellikle 2000’lerin başından itibaren büyük ilgi görmüş ve birey odaklı yeni kariyer yaklaşımlarının gözde kavramı *kariyer hareketliliği* (career mobility or job mobility) olmuştur. Bu noktada bir sonraki bölümde kariyer hareketliliği biraz daha detaylandırılacaktır.

1.3.1.1. Kariyer hareketliliği

Yazında *kariyer hareketliliği* kavramının (construct) pek çok farklı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Ancak tüm tanımların ortak noktası “...geleneksel (örgüt) kariyer düzenlemelerine bağımlı olmaktan ziyade bağımsız olmak” (Arthur & Rousseau 1996: 6) cümlesi ile özetlenebilir. Hareketlilik, fiziksel bir geçişin yanı sıra hareketliliğe mental olarak hazır olmak ve “fırsatları kollamak” anlamında da kullanılmaktadır (Arthur vd., 2005: 181). Dolayısıyla kariyerlerin öznel ve nesnel boyutu

göz önünde bulundurulduğunda hem fiziksel hem de psikolojik hareketlilikten söz edilebilir (Arthur, 2014).

Fiziksel hareketlilik, işler (jobs) arasında dikey (terfi alarak), yatay (aynı pozisyonda geçiş) veya aşağı (bir alt pozisyona geçiş), örgütler, meslekler (occupations), endüstriler arası geçişler, coğrafi mekân değişikliği ya da istihdam örüntülerindeki (işsizlik, yarı-zamanlı, tam-zamanlı ya da kendi işinin sahibi) değişiklikler⁸ olarak ele alınabilir (Arthur vd., 2005; Sullivan & Arthur, 2006). Kariyerde *psikolojik hareketlilik* ise kısaca kişinin kariyer geçişlerine yönelik kapasitesine ilişkin algısı (Sullivan & Arthur, 2006: 21), fiziksel hareketliliğe yönelik gösterdiği psikolojik eğilimdir (Guan vd., 2019: 391). Sullivan ve Arthur (2006) psikolojik ve fiziksel hareketliliğin ayrı ayrı ele alınması durumunda aralarındaki karşılıklı bağımlılığın gözden kaçtığını belirterek ikisinin birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Burada yola çıkarak yazarlar psikolojik ve fiziksel hareketliliğin yoğunluğuna göre hudutsuz kariyer kararlarının değişebileceğini belirtmektedir. Örneğin, TÜBİTAK'ta spesifik bir alanda çalışan bir araştırmacı sahip olduğu bilgi ve beceriye rağmen yaptığı işi başka bir işverende yapamayacağı ve kurumun sunduğu fırsatları da dikkate alarak düşük psikolojik hareketliliğin yanı sıra düşük fiziksel hareketlilik de sergileyebilir. Ya da psikolojik ve fiziksel hareketliliğin ikisi de yüksek olabileceği gibi biri düşük diğeri yüksek de olabilir (Sullivan & Arthur, 2006).

Fiziksel kariyer hareketliliği, genel olarak *iş değişikliği* (job change), *örgüt değişikliği* (organizational change) ve *mesleki değişim* (occupational change) olarak ele alınmaktadır (Feldman & Ng, 2007: 352). Buna göre iş değişikliği organizasyon içinde işteki sorumlulukların, unvanların ya da hiyerarşik seviyenin değişmesi demektir. Örgüt değişimi ise işverenin değişmesi anlamına gelmektedir. Ancak örgüt değişimi, iş değişimini beraberinde getirebilir de getirmeyebilir de. Örneğin, A halkla ilişkiler şirketinde çalışan medya uzmanı B halkla ilişkiler şirketine yine medya uzmanı olarak geçebilir ya da B halkla ilişkiler şirketine medya direktörü olarak geçebilir. Medya direktörü olarak geçmesi durumunda hem iş hem de örgüt değişimi yapmış ve ayrıca yukarıya doğru dikey olarak ilerleyerek geçiş yapmış olmaktadır. Son olarak mesleki değişim, daha büyük ve radikal bir değişime işaret etmektedir. Böylesine bir değişimde o mesleği icra etmek için temel eğitim alınması, yeni beceriler kazanılması ve mesleki hazırlık yapılmasının kaçınılmaz olduğu (Feldman & Ng, 2007: 352) dolayısıyla gelir ve zaman kaybının kaçınılmaz olduğu (Zeitz vd., 2009) belirtilmektedir. Örneğin, halkla ilişkiler (Hİ)⁹ uzmanının yoga eğitmeni olması ya da bir avukatın Hİ profesyoneli olması gibi. Yazında ayrıca *kariyer değişimi* (career change) olarak geçen kavramın da “tipik bir kariyer ilerlemesinin parçası olmayan başka bir mesleğe, profesyonelliğe geçiş” olarak tanımlandığı görülmektedir (Carless & Arnup,

⁸ Yazında fiziksel kariyer hareketliliği ile aynı anlamda kullanılan bir diğer kavram “kariyer geçişleri”dir (career transitions). Yazında fiziksel kariyer hareketliliği iş hareketliliği (job mobility) olarak da geçmektedir. Tıpkı fiziksel hareketlilikte olduğu gibi gözlemlenebilen, ölçülebilen bir pozisyondan bir pozisyona geçişi temsil eden, örgüt içi ya da örgütler arası geçişlerdir.

⁹ Bundan sonraki aşamalarda tez boyunca araştırmacı yer yer “halkla ilişkiler” kelimesinin “Hİ” şeklinde kısaltarak kullanacaktır.

2011: 80). Bu noktada bu çalışmada da mesleki değişiklik ve kariyer değişikliği aynı anlamda kullanılmıştır. Dolayısıyla belli sektördeki çalışan, bir ya da iki örgütte dikey, yatay ya da aşağı doğru hareketlilikle kalmış olabileceği gibi, şirketler arası yine dikey, yatay ya da aşağı doğru hareketlilikle aynı sektörde kalmış olabilir. Bu noktada yazın, kendi işini kurmuşları da dikey hareketli olarak değerlendirmektedir (Feldman & Ng, 2007).

Yazında kariyer hareketliliği üzerine yapılan çalışmaların bir kısmının *çalışan devri*¹⁰ (employee turnover) kavramı ile kesiştiği görülmektedir. Çalışan devri de tıpkı kariyer hareketliliğinde olduğu gibi psikolojik (işten ayrılma niyeti¹¹ – turnover intention) ve fiziki (actual turnover) boyuta sahiptir ve işten ayrılma niyetinin gerçekleşen işten ayrılmanın en önemli belirleyicisi olduğu belirtilmektedir (Schaap & Olckers, 2020: 3). Çalışan devri kısaca “bir işletmede çalışanların işe alındıktan sonra kendi isteği ile ayrılması veya işletme tarafından işten uzaklaştırılması” şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla çalışanların bir kurumdan başka bir kuruma hareketliliğini ifade etmektedir (Silverberg 2008: 29). Bu anlamda çalışan devri aslında fiziki kariyer hareketliliğinin örgütler arası (inter-organizational mobility) boyutunu tarifler görülmektedir. Ancak çalışan devri belli bir dönemde¹² belli bir örgütteki çalışanların giriş çıkışına odaklanmaktadır (Şimşek vd., 2014: 317). Öte yandan kariyer hareketliliği kavramı örgütler üstü bir kavram olup çalışanın kariyer hayatı boyunca her yönde gerçekleştirdiği tüm hareketliliklere (işsizliğe geçiş dâhil olmak üzere) işaret etmektedir.

Fiziksel kariyer hareketliliği aynı yere tekrar dönerek yani bumerang da gerçekleşebilir. Bu tür deneyime sahip çalışanlara *bumerang çalışanlar* denmektedir. Bumerang çalışanlar, işverenini ya da sektörünü bırakan ancak sonra tekrar dönen kişiler için kullanılan bir kavramdır (Swider, 2017). Buna göre bumerang çalışanlar, memnuniyetsizlik sebebi ile mevcut işverenini komple bırakanlardan farklı olarak genellikle bireysel düzlemde yaşadıkları pozitif şoklar (sürpriz iş teklifi gibi) ya da negatif şoklar (boşanma gibi) dolayısıyla işi bırakmaktadır (Shipp vd., 2014). Öte yandan bumeranglar aynı ya da benzer sektörde kalmayı ya da tamamen iş hayatını bırakmayı tercih ederken, işi tamamen bırakanların daha çok farklı sektörde çalıştıkları belirtilmektedir. Bumerangların çalıştıkları örgüte tekrar dönme nedenlerinin yazında hala (Sullivan & Al, 2021; Shipp vd., 2014) araştırıldığı belirtilmelidir.

Yazında özellikle son yıllarda yapısal ve bağlamsal eksende üzerinde durulan ve kişileri gönüllü ya da gönülsüz kariyer hareketliliğine yönlendiren bir diğer kavramın ise *kariyer şokları* (career shocks) olduğu görülmektedir. Buna göre “çoğu kez beklenmedik ya da tahmin edilebilir olsa bile sonuçları tahmin edilemez olaylara işaret eden, kişinin kontrolü dışında gerçekleşen ve kişiyi kariyeri hakkında düşünmeye zorlayan olaylar olarak tariflenen” (Akkermans vd., 2018: 4) kariyer şokları (negatif veya pozitif) da bireylerin kariyer patikalarını etkileyebilmektedir. Kişinin işini ya da çok

¹⁰ “İşgücü devri”, “işgören devri” ya da “personel devri” olarak da Türkçe’ye kazandırıldığı görülmektedir.

¹¹ İşten ayrılma niyeti “bilinçli ve kasıtlı örgütten ayrılma isteği” olarak tanımlanabilir (Matz, Woo ve Kim 2014:234).

¹² Genelde bir yıl olarak kabul edilir ve referans dönemde örgütten ayrılanların referans dönemdeki toplam çalışan sayısına oranlanması ile işgücü devir oranı takip edilir.

sevdiği birini kaybetmesi negatif şok olaylara, beklenmedik bir terfi ya da ödül alması ise pozitif şok olaylara işaret etmektedir. Bireyin kontrolü dışında gerçekleşen bu olayların kaynağı, bireysel ya da kişiler arası (taciz, ayrımcılık gibi) olabileceği gibi, aile kaynaklı (boşanma, ölüm, gebelik, hastalık vb.), örgütsel (toplu işten çıkarma, kapanma vb.), çevresel (depresyon) ya da jeopolitik (savaş gibi) olabilir (Akkermans vd., 2018). Yapılan çalışmalar, çoğu kişinin kariyer şokları yaşadığını ve kişilerin kariyer patikalarını etkileme potansiyeli taşıdığını belirtmektedir (Blokkeer vd., 2019; Bright vd., 2005). Nitekim kişinin söz konusu şoklara nasıl yanıt verdiğine bağlı olarak kariyer başarısının da etkilenebileceği belirtilmektedir (Akkermans vd., 2018: 3-6). Ayrıca, kariyer şoklarının bireylerin kariyerleri üzerinde eleştirel olarak düşünmelerine yol açtığı (Seibert vd., 2013), başlarına gelen olaylar sonrasında kariyer gelişimlerini sorgulayarak gelecek kariyerlerini ona göre şekillendirebildikleri belirtilmektedir (Baruch vd., 2016). Örneğin Yeni Zelanda’da mavi yakalılar üzerine yapılan bir araştırmada işten ayrılma niyetinin gerçek işten ayrılmalar ile ilgisi bulunmamışken, araştırmanın yapıldığı esnada bölgede gerçekleşen depresyonun asıl işten ayrılmalar üzerinde etkisi olduğu bulgulanmıştır (Baruch vd., 2016). Keza, negatif şok olay olarak değerlendirilebilecek pandeminin de kişinin kariyer patikalarını etkilediği (J. Akkermans vd., 2020) ve aynı zamanda tetiklediği “büyük istifa” gibi sosyal akımların da kişileri toplu bir hareketliliğe doğru ittiği görülmektedir¹³.

1.3.2. Yapısal Yaklaşım

Hudutsuz kariyer, çok yönlü kariyer ya da ikisinin entegre edildiği, bireyi öne çıkaran Amerika kökenli çalışmalara çok geçmeden ağırlıklı olarak Avrupalı kariyer araştırmacılarından yanıt geldiği görülmektedir. Bu çalışmalarda kısaca bireylerin hala ağırlıklı olarak geleneksel kariyer patikasında ilerlediği ve güvencesiz, hudutsuz kariyerlerin sonuçlarının her daim olumlu olmadığı, hudutsuz kariyerlere geçiş sürecinin sancılı olabileceği belirtilmektedir (Baruch & Vardi, 2016; Inkson vd., 2012; Mainiero & Sullivan, 2005; Mayrhofer vd., 2004; Rodrigues & Guest, 2010).

Buna göre sınırlar tamamen ortadan kalkmamış, sadece bulanıklaşmıştır (Baruch, 2015; Inkson vd., 2012). Örneğin, Avrupa ülkelerindeki iş süresinin (job tenure) 1992-2006 yılları arasında çok az değiştiği, hatta Fransa’da aynı yıllar arasında 1.5 yıl arttığı belirtilmektedir (Rodrigues & Guest, 2010). Belçika’da 3000’e yakın çalışanın erkek ve kadın bazında kariyer patikalarının incelendiği bir başka çalışmada hem geleneksel (emekli olasıya kadar tek örgüte bağlılık) hem de geçişlere dayalı (kariyeri boyunca pek çok iş ve işveren değiştiren) iki kariyer patikası gözlemlenmiştir (Kovalenko & Mortelmans, 2014). Bir başka çalışmada Fortune listesinde bulunan 100 CEO’nun kariyer patikaları irdelenmiş ve söz konusu büyük firmalardaki CEO’ların adım adım, herhangi bir endüstri ya da örgüte geçiş yapmadan, kurum içinde ilerleyerek pozisyonlarına kavuştuğu bulgulanmıştır (M. Koch vd., 2017). Avusturalya’da yapılan bir başka nitel çalışmada ise muhasebecilerin hem geleneksel hem de hudutsuz kariyeri deneyimledikleri belirtilmektedir. Katılımcıların bir kısmı mesleki teamüller gereği geleneksel

¹³ <https://hbr.org/2021/09/who-is-driving-the-great-resignation> Erişim Tarihi: 8.12.2021

kariyeri takip etmişken bir kısmı daha iyi bir iş-yaşam dengesi arzusu ile bol geçişli kariyer patikasını tercih etmiştir (Smith-Ruig, 2009). Kısacası, alanda yapılan çalışmaların bulgularından hareketle hem geleneksel hem de geleneksel olmayan (hudutsuz ve/veya çok yönlü) kariyer özellikleri taşıyan *hibrit kariyer yaklaşımının* da yazında yer bulduğu söylenebilir (Sullivan & Baruch 2009: 1556).

Avrupa kökenli araştırmalar, çalışanların kariyer patikalarının hala belirli “hudutlar” (boundaries) ile çevrili olduğunu öne sürerek *hudut odaklı yaklaşımın* önemi üzerinde durmaktadır (Inkson vd., 2012; King vd., 2005). Buna göre *örgütsel, endüstriyel* ya da *mesleki sınırlar* da kişilerin kariyer patikalarını etkilemektedir. Örneğin mesleğin bizatihi kendisi (doktor, avukat gibi) yapılan emek, zaman ve para yatırımı nedeniyle başka bir mesleğe geçişi zorlaştırabilir (Carless & Arnup, 2011; Feldman & Ng, 2007; Gustafsson & Empson, 2018). Kısaca “kariyerleri hudutsuz diye nitelemekten ziyade hudutlu olarak düşünmenin daha anlamlı” olacağını ifade edilmektedir (King vd., 2005: 998). Dolayısıyla örgütler arası sınırların aşımı ile artan hareketliliğin geleneksel kariyer anlayışını bozguna uğrattığına yönelik yeni kariyer yaklaşımlarının varsayımının ne kadar geçerli olduğunu sorgulayan araştırmacılar, kariyer patikalarının gelişimine “yapısal faktörlerin” de dâhil edilmesi gerektiğini (Dries vd., 2012; Feldman & Ng, 2007; Forrier vd., 2009; Rodrigues & Guest, 2010) ve hatta yapısal faktörlerin daha önemli olduğunu (Latzke vd., 2016) savunmaktadır. Bu doğrultuda birey ne kadar öne çıkarsa çıksın, kişinin kariyer patikasının ve beraberinde kariyer başarısının örgüt politikaları/dinamikleri, iş gücü piyasasının yapısı, endüstrinin özellikleri, mesleki bariyerler, hükümetin izlediği politikalar gibi yapısal ve bağlamsal koşullar tarafından kısıtlandığı belirtilmektedir (Forrier vd., 2009; Inkson vd., 2012; Mayrhofer vd., 2007; Ng vd., 2007).

Yapısal bakış açısı, kariyer hareketliliğinin ya da yerleşikliğin işgücü piyasasındaki yapısal faktörler tarafından belirlendiğini öne sürmektedir. Buna göre kişiyi bireysel olarak harekete geçiren motivasyon, aslında işgücü piyasasında yeterince kalitede ve sayıda iş olup olmaması ile ilintilidir (Fujiwara-Greve & Greve, 2000). Bu noktada işgücü piyasasını etkileyen ana faktörlerin genel olarak makro-ekonomik koşullar, sosyal ve yasal çerçeve olduğu belirtilmektedir (Feldman & Ng, 2007). Buna göre, büyüyen bir ekonomi aynı zamanda daha fazla iş fırsatına ve ayrıca kurumlar, sektörler, meslekler arası geçişlere işaret edecek ve kişilerin yerleşikliğini harekete geçirebilecektir.

Yapısal perspektif, sosyo-kültürel ve yasal çerçeve ile hükümetlerin izledikleri politikaların da kariyerlerin nasıl seyir izleyeceğini etkilediğini belirtmektedir. Bu noktada özellikle örgütler arası geçişleri ya da yerleşikliği etkileyen ulusal kültürün etkisi (Aytekin, 2011), sendikaların varlığı ve hükümetin kıdem tazminatı gibi izlediği politikalar (Feldman & Ng, 2007), emeklilik fonları ya da sağlık sigortası (Ng vd., 2007) dolayısıyla kişilerin mevcut örgütlerinde kalmayı tercih edebileceği belirtilmektedir. Yaşanan ekonomik krizler de yerleşikliği ya da hareketliliği etkilemektedir. Örneğin, Lazear ve Spletzer (2012) 2008 krizinin ardından Amerikan iş gücü piyasasındaki hareketliliğin düşüşe geçtiğini bulgulamıştır. Ancak 2008 krizi ile birlikte işe alımlardaki düşüşün aslında yeni iş yaratmadaki gerilemeden değil, insanların yerinden çok hareket etmemesinden kaynaklandığı belirtilmektedir.

Nitekim ekonomide yaşanan şokların şok öncesi istihdamdaki çıtasını yükseltmeyen düşük ücretli ve düşük vasıflı işçilere zarar verme olasılığının endüstriler, meslekler ve işverenler arasında daha iyi geçiş yapan yüksek ücretli vasıflı işçilere zarar verme olasılığından çok daha yüksek olduğunun altı çizilmektedir (Artuç & McLaren, 2015).

Yeni kariyer yaklaşımlarının ortak noktasının genel olarak esneklik, birey odaklı hareket etme, bağımsızlık, daha çok kariyer hareketliliği, iç motivasyonu koruma gibi noktalara yoğunlaştığı görülmektedir. Öte yandan “kariyerler insanların yaşamlarını devam ettirdiği belirli kurumsal ortamda (context) bireylerle bağlantılıdır” (Valcour vd., 2007: 188). Bu noktada, kariyerlerin gömülü olduğu daha geniş yapının, sosyal ve politik bağlamın (Gunz vd., 2011), mesleki ve sektörel bağlamların (Sullivan & Al, 2021) göz ardı edildiği belirtilmektedir. Dolayısıyla bireyler, içinde bulundukları örgütün, sektörün ve ülkelerin bağlamına gömülüdür (Baruch, 2015). Bu noktada araştırmacılar, kariyer yazınında bireyi yücelten ve öte yandan yapının önemi üzerinde duran kariyer çalışmalarında birey ve yapı arasında etkileşimin sağlandığı yaklaşımların dikkate alınması gerektiği üzerinde durarak (Guan vd., 2019; Spurk & Dries, 2019; Sullivan & Al, 2021; Garbe & Duberley, 2021) interdisipliner bakış açısı ile kariyerlere ilişkin daha derinlikli bir anlayış geliştirilebileceği üzerinde durulmaktadır. Öte yandan, kariyer araştırmalarının kendi alanlarının dışından referans verme oranlarının düşüklüğü, bir diğer deyişle disiplinler arası yaklaşımın düşüklüğü dikkat çekmektedir (Arthur, 2008; Khapova & Arthur, 2011). Bu noktada, kişinin zaman içerisinde ilerlediği kariyer patikasının nasıl geliştiği, nelerden etkilendiğine yönelik anlayışımızın günümüz dinamik iş çerçevesinde tek bir disiplin içerisinde değerlendirilmesinin tehlikeli olacağı (Arthur 2014; Guan vd. 2019; Spurk ve Dries 2019), kariyerlerin eksik ve taraflı anlaşılmasına yol açabileceği belirtilmektedir (Khapova, 2007).

Kariyerlerin ve kariyer yönetiminin öncüllerinin ve çıktılarının karmaşık doğasının bütüncül ve zengin bir yaklaşımla ele alacak teorik düzlemlerin yazında eksikliğinden söz eden Maryhofer vd. (2004), yönetim bilimlerinin sunduğu evrensel reçetelerin kariyer yönetiminde de pratikte de yeteri kadar işlemediğine değinir. Dahası, kariyer çalışmaları farklı disiplinlerden beslenmekte ve farklı analiz birimlerinde çalışmak “araştırmaların yüksek oranda bölümlere” ayrılmasına ve “kariyerler hakkında sıklıkla teorik karmaşaya yol açmaktadır” (Gunz, 1989: 225; Akt. Garbe & Duberley, 2021: 2470). Bu doğrultuda birey ve yapıyı birbirinden bağımsız düşünmeyen ve ikisi arasındaki dengenin ilişkisel (relational) olarak ele alındığı “meta teorilerin” (grand theories) kariyerlerin anlaşılmasında yol gösterici olabileceği önerilmektedir (Chudzikowski & Mayrhofer 2011). Bu noktada, başka sosyal teorisyenler (Giddens 1984; Coleman 1990; Luhmann, 1995) olsa da Bourdieu’nun çerçevesinin bireysel failliğin önemini inkâr etmeden ve kariyerlerin kapsamlı bir analizi için gerekli olan yapı ve birey arasındaki gerilimi koruyarak sosyal bağlamın çeşitli yönlerini vurgulaması açısından önemli olduğu belirtilmektedir (Iellatchitch vd., 2003; Chudzikowski & Mayrhofer, 2011). Dolayısıyla Bourdieu’nun alan, habitus ve sermaye kavramlarını temele oturttuğu yaklaşımının kariyer araştırmalarında yeni sorular gündeme getirebilecek potansiyele sahip olduğu ifade edilmektedir (Chudzikowski & Mayrhofer

2011: 4). Çünkü Bourdieu'nun kavramsal alet edevatı, bireyleri birbirleri arasındaki ilişkileri dikkate alarak organizasyonların bağlamına oturtması, aynı zamanda organizasyonları / kültürlerini de toplum ve tarihsel geçmiş ekseninde değerlendirerek yapı ve birey arasındaki bağlantıları kurması bakımından yönetim ve organizasyon yazınına yeni kuramlar ve metodolojik yaklaşımlar getirebilir (Özbilgin & Tatlı 2005: 855-856). Dahası hem kavramsal düzlemde hem de kariyer yazınında sınırlı da olsa ilgi görmesi¹⁴ (Özbilgin vd. 2005; Fitzsimmons & Callan 2020; Iellatchitch & Mayrhofer 2003; Chudzikowski & Mayrhofer 2011), Bourdieu'nun çalışmalarının bizzat ampirik çalışmalara dayanması (Bourdieu 1977, 86) bu çalışmada Bourdieu'nun alan, habitus, sermaye kavramlarının da dikkate alınmasında etkili olmuştur. Öte yandan Bourdieu'nun ilişkisel çerçevesi aynı zamanda belli bir mesleki alanda evrilen kariyerlerdeki “eşitsizliklerin” nedenlerini anlamaya yönelik örgüt alan yazınına yeni bakış açıları getirebilir. (Stainback vd. 2010: 229-241; Fitzsimmons & Callan 2020: 1). Dahası yazın Bourdieu'nun kavramlarının farklı çalışma ortamlarında, mesleklerde, toplumlarda, endüstrilerde ve pozisyonlarda nasıl deneyimlendiğine yönelik daha fazla araştırma yapılması yönünde çağrıda bulunmaktadır (Rivera, 2012; Stuber, 2005; Erickson, 1996). Tüm bu sebeplerle, bu çalışma disiplinler arası bir yaklaşımla yerleşik kariyer yazınına Bourdieu'nun alan, habitus ve sermaye kavramları ekseninde yerleşik kariyer örüntülerine ilişkin daha derinlikli bir anlayış kazandırmak istemiştir.

1.4. Bourdieu'nun Yaklaşımı – Alan, Habitus ve Sermaye

Bourdieu, bireyleri belli bir sosyal alanda belli bir mantığa göre takip ettikleri pratiklerinin üreticisi olarak konumlayan çok katmanlı bir kavramsal çerçeve sunmaktadır (Chudzikowski & Mayrhofer, 2011: 4). Bireyler ellerindeki sermayeleri – ekonomik, kültürel, sosyal ve herhangi birinin tanınması (recognition) olan simgesel sermaye – kullanarak söz konusu alanlarda hareket ederler. Üç kavram Bourdieu'nun teorisinin temelinde yer almaktadır: *alan*, *habitus* ve *sermaye*.

Bourdieu, sosyolojisinde kullandığı temel kavramları daha iyi aktarabilmek için oyun metaforuna başvurur. Buna göre, “Sosyal hayat bir oyuna benzer. Sosyal hayat sadece bir mücadele alanı değildir; sürekli doğaçlamayı gerektirir. Hiçbir oyun basitçe onu tanımlayan kurallar kavranarak anlaşılamaz. Oyun sadece kurallara uymayı değil, “oyunun nasıl oynanması gerektiğine yönelik bir ‘anlayışa’ da sahip olmayı gerektirir” (Calhoun, 2010: 78). Oyunun oynandığı yer “alan”dır. Oyun, kendisinin içinde olduğumuzu sürekli hatırlatır. Oyunda hem kendimizle hem başkalarıyla sürekli bir mücadele vardır ve oyundan beklenen çıkarlar (illusio) vardır. Alanlar tarafından oyunun değerine, faydasına, kurallarına karşı sorgulanamaz inanç üretimi “yanılsama” (illusio) olarak adlandırılır (Bourdieu & Wacquant, 1992: 117). Oyunlar stratejiktir, her alan ve mücadele farklı yaklaşımlar

¹⁴ Bourdieu'nun teorilerinin kariyer yazınında da çok az ele alındığı belirtilmektedir (Schneidhofer, 2013). Bunun sebebini Smith ve Huppatz (2010; Akt. Everett, 2002: 77) şöyle tariflemektedir: “Bourdieu'yu anlamak gerçekten zor. Bu sorun üç sebebe bağlanabilir. Birincisi kaleme aldığı eserlerin büyüklüğü (iki düzineden fazla kitap ve iki yüzden fazla makale), Fransızca yazılması ve kullandığı karmaşık ve anlaşılması güç yazı stili”.

gerektirebilir. Oyun kendimizi kaptırıp gittiğimiz bir mücadele ve güç alanıdır. Oyuna dâhil olmak demek, kurallarını/sabit kanaatlerini (doxa) sorgulamadan “alan”ın yerleşik düzenini kabul ederek mücadele vermek demektir (Bourdieu, 2006: 405). Böylece doxa, pozisyon aldıkları oyun sahasıyla (alan) ilgili olarak tüm oyuncuların açıkça paylaştığı bilgidir (Schmitz vd., 2017: 4). Her oyuncu oyunda kullanılmak üzere elinde bazı kozlar (kaynaklar-resources-) bulundurur ve bu kozları Bourdieu, “sermaye” kavramı ile açıklar. Ekonomik (maddi), kültürel (özellikle eğitim yoluyla edinilmiş sermaye) ve sosyal (kim kimi tanıyor, sosyal ağlar) sermaye olmak üzere üç temel sermaye vardır. Bu sermayelerin pratik yaşamdaki yansıması olan simgesel sermaye de bir diğer kozdur. Her bir sermaye, farklı bir alanda farklı bir işleve sahip olabilir ve daha öne çıkabilir. İşte içinde bulunduğumuz oyunda bizi sonuca götürecek yollara aşinalık geliştirme yani diğer bir deyişle karanlıkta da olsa bir evin içinde neyin nerde olduğunu bulmaya yönelik yatkinlikler seti “habitus” kavramı ile açıklanır. Bir diğer deyişle habitus, “bir oyundaki her oyuncunun bir sonraki hareketi, bir sonraki oyunu, bir sonraki vuruşu sezgileriyle kavrama kapasitesidir” (Calhoun, 2010: 79). Tekrarlar sonucu edindiğimiz hem zihinsel hem bedensel olarak bildiğimiz bir şeydir. Nihayetinde Bourdieu sosyal yaşamı oyun üzerinden aktarır ve oynadığımız oyunda elimizdeki kartları nasıl kullandığımıza bağlı olarak alandaki pozisyonumuzu belirlediğimizi iletir (Bourdieu & Wacquant 2003: 82-83).

1.4.1.1. Alan

Bourdieu toplumu, her biri kendi oyunun kurallarına göre yönetilen, bir dizi farklılaşmış yarı özerk alan (politika, din vb.) olarak görür. *Alan*, hem ekonomik, hem kültürel ve sosyal faktörleri içeren ve bireylerin sahip olmak için yarıştıkları, sınırlarını çizdikleri ve “alan”ı kabulün belli kabullere bağlandığı simgesel bir mücadele alanıdır. Bourdieu’ya göre, modern sosyal dünya bireylerin kaynaklara, girişlere ve statülere sahip olmak için birbiri ile mücadele ettikleri yapılanmış sosyal ilişkiler içeren çekişmeli sosyal meydanlar (spaces) ya da “alanlar” yaratmaktadır (Wacquant, 1989; Akt. Maclean vd., 2010: 331). Alanlar, üretim, bilgi, statü, sözleşmeler, kurallar, beğeniler, rekabetçi pozisyonlar gibi farklı sermaye tiplerinin belli aktörler tarafından tekelleştirilmesine yönelik mücadeledir. Alanlar, belli bir sermaye ya da sermaye kombinasyonlarının etrafında organize edilen yapılandırılmış alanlardır (spaces) (Swartz, 1997: 117) ve “her alanın kendine özgü, geçerli sermaye türü vardır” (Kaya, 2010: 402) ve alan mücadelesi belli sermayeler üzerinden gerçekleşir. Dolayısıyla “sermaye her daim aktörlerin stratejik avantaj ve pozisyon için mücadele ettikleri bir alanla bağlantılıdır” (Prieur & Savage, 2011: 570). Özellikle bilginin ve tarzların çok hızlı değiştiği kültürel alanlarda aktörler en değerli kaynaklar için mücadele ederler. Örneğin kültürel sermaye, entelektüel alan için ana kaynaktır (property) öte yandan iş dünyası için ana kaynak ekonomik sermayedir. Bilim insanları ise “bilim sermayesi” için yarışırlar.

Sermayeler, alanlar içindeki avantajların birikmesine ve birbirleri arasındaki dönüşüme izin verir. Dolayısıyla o alandaki makbul ve değer gören sermaye biçimleri ile oyunun kurallarına göre oynamak, alandaki gücü korumaya destek olmakla birlikte alanların da yeniden üretimine katkı

sunmaktadır. Örneğin, edebiyat alanına yeni girenler, o alanda kabul görmüş edebiyat biçimlerine meydan okumak isteyecektir ve alandaki dominant pozisyonlular da alandaki sermaye dağılımını ve kendi tanımlarını korumak isteyeceklerdir. Dolayısıyla Bourdieu'nun alan yaklaşımı habitus, sermaye ile yakından ilişkilidir ve biri diğerleri olmadan kullanılamaz (Özsöz & Baran, 2011: 5). Tam da bu yönüyle Bourdieu'nun tüm kavramları bir arada ele aldığı, araştırmacıların örneğin herhangi bir alan üzerinde yapılan çalışmayı sermaye ve habitus olmadan kullanılmamasından yakındıkları belirtilmektedir (Krause, 2018: 7). Bourdieu'ya göre alanlar, öncelikle değerli kaynaklar üzerinde kontrolü sağlamaya yönelik mücadele sahasıdır ve sahada bireyler, alanla ilişkili sermayeleri ile alandaki pozisyonlarını yukarıya çekmeye çalışırlar (Chudzikowski & Mayrhofer, 2011: 5). İkinci olarak alanlar, sermayenin tipine ve miktarına bağlı olarak dominant pozisyonlar tarafından yapılandırılmış alanlardır. Üçüncü olarak, alanlar, bireyleri (actors) belli şekillerde mücadeleye zorlar. Alanlar içindeki aktörler arası etkileşim, onların hiyerarşi içindeki göreceli konumları (location) tarafından şekillenmektedir (Swartz, 1997: 120). Bu anlamda her alanın oyunu devam ettirmeye değerli değerleri ve inanışları vardır.

Son olarak, alanlar kendi iç gelişim mekanizmaları ile yapılandırılmıştır ve böylece dış çevreden belli bir oranda özerkliğe sahiptir. Dolayısıyla Bourdieu, alanlar arası “göreceli özerkliği” olduğuna değinir (Swartz, 1997: 123-126). Bourdieu (2005: 33) alanları, sosyal makro kozmoslardan ve diğer alanlardan göreceli özerkliğe (autonomy) sahip nispeten farklı “mikro kozmoslar” olarak görür. Bu özerklik, alanın kendi normlarını ve yaptırımlarını kendi içinde ne ölçüde geçerli ve meşru kıldığı ile ilintilidir. Buradan yola çıkarak Bourdieu, “bir alanın özerklik düzeyinin dış hiyerarşileştirme ilkesinin iç hiyerarşileştirme ilkesine ne ölçüde tabi olduğu” üzerinden anlaşılabilirliğini belirtmektedir (Bourdieu, 1996: 261, Akt. Schmitz, 2017: 5). Yani içsel hiyerarşileştirme ilkelerini ne ölçüde takip ettiği ile ilintilidir. Bourdieu'nun bilim alanında yaptığı çalışmadan örnekle, bilimsel alanda içsel hiyerarşi ile gerçekleştirilen “sansürün” biçimine, dış güçler tarafından güçlükle karışılabilirliği belirtilmektedir. Dolayısıyla, otonomi ya da özerklik dış güçlerden ayrılma (separation) derecesi (ex negativo) - yani kendi nomos'una¹⁵ odaklanarak kendi içsel mantığına aykırı olan her türlü düşünciyi kademeli olarak ortadan kaldırma - olarak düşünülebilir. Söz konusu bu kendi içine dönme (closedness) bir alanın özerkliğinin önemli bir göstergesidir. Dolayısıyla bir alanın özerk olma derecesi dış güçleri kırma ve onları kendi mantığına çevirme yeteneğine eşittir (Schmitz vd., 2017: 5). Ancak söz konusu farklılaşma tam bir özerklik sağlamaz. Bu noktada “heteronom”, bir alanı ve onun faillerini toplumsal bütünlüğe bağlayan otonominin karşı kutbu olabilir düşünülebilir. Bourdieu, bu noktada sanat alanından örnek vererek hiyerarşinin iki kuralı çerçevesinde heteronom ilkenin sanat alanını ekonomik ve politik olarak domine edenleri ve otonom ilkenin ise “sanat sanat içindir” eksenini temsil ettiğini belirtir.

¹⁵ Bourdieu'nun kavramsal alet edevatından biri olan “nomos”, çıkarların dâhil olduğu, alandaki oyunun kuralları olarak belirtilebilir. Bu noktada, alandaki aktörler (bireyler ya da örgütler) rasyonel bir anlaşma etrafında birlik olmaktan ziyade nomos'ta bulunan güçlü inanç çerçevesinde bir arada bulunurlar (Schmitz vd., 2017).

Dolayısıyla heteronom kutup, alana dışarıdan müdahaleyi içeren ekonomik ve politik sermayeye işaret ederken, özerk/otonom kutup o alana has spesifik sermayeye işaret etmektedir (Benson, 1999: 464).

Alan göreceli olarak özerkleştikçe alandaki aktörler, normlar ve alana özgü sermaye arayışı tarafından yönlendirilir. Dolayısıyla görece özerk alanlar, alana özgü eylemleri organize etme becerisine ve kendilerine ait bir mantığa sahiptir (Krause, 2018). Bu noktada göreceli özerk alanlar, belirli spesifik alanlara daha yakın ve diğerlerine daha uzak olabilir. Alanlar üzerine yapılmış sınırlı çalışmalardan birinde Benson (2013; Akt. Krauser, 2018: 10) Fransa ve Amerika'daki gazetecilik alanını kıyaslar. Çalışmasında, Fransız gazetecilik alanını politik alana daha yakın olduğunu ancak ekonomik alanın baskılarından yalıtılmış olduğunu öne sürer. Öte yandan Amerika'daki gazetecilik alanı ise ekonomik alana daha yakınken politik alandan daha uzaktır.

Alanlar, ilişkisel nedenselliklerin kurulduğu ve alanı oluşturan bütün unsurların birbiriyle ilişkilendirilerek incelenmesini salık veren bir kavramsal yapıya sahiptir: Bourdieu'un da vurguladığı gibi "alanı düşünmek demek, ilişkisel (relationally) düşünmek demektir" (Bourdieu & Wacquant 1992: 96). Mevcut durum tek bir sebebe bağlanamaz, ilişkisel çözümleme¹⁶ olayın bütünü görmeye çalışır (Lewin, 1964: 44). Alanlar her zaman söylenmiş ya da kurumlaşmamış 'giriş engelleri' içerseler de bunlar çok nadiren hukuksal sınırlar biçimini alır" (Bourdieu & Wacquant 2003: 87). Bu noktada Bourdieu, alanların tam ne olduğu ve bir araştırmada "onları nasıl tanımlayacağımız hakkında çok az şey söylemiş" (Erickson, 1996: 218) ve hem kendisi hem de sonradan gelen araştırmacılar bunu ciddi olarak tartışmamış olsa da (Krause, 2018: 4) alanın sınırlarının ancak "deneysel (empirical) bir araştırmayla" belirlenebileceği belirtilmektedir (Mayrhofer vd. 2004: 482). Alan analizi yaklaşımını dikkate aldığımızda, üzerinde çalıştığımız alanda kimler tarafından örneğin hangi kültürel pratiklerin yüceltildiğini, bu pratikleri paylaşmayanların ise nasıl ve kimler tarafından dışlandığını ve değersiz görüldüğünü tanımlamak gerekmektedir (Prieur & Savage, 2011).

Alan mücadelesinde açık ara önde olanlar o alanda söz sahibi olan, o alanın sınırlarını zamana ve dış alandakilere karşı koruyan dominant pozisyona yani güce sahip kişilerdir (Swartz, 1997: 123-124). Başka bir deyişle alanlar, meşruiyet için mücadele alanlarıdır. Tam da bu noktada Bourdieu'nun "güç alanı" (field of power) kavramına da değinmek gerekir.

1.4.1.1.1. Güç Alanı

Bourdieu'ya göre, sosyal farklılık için mücadele, tüm sosyal yaşamın temel boyutudur. İşte bu sosyal yaşamın tam merkezinde ise bireyler, gruplar, kurumlar arası güç ilişkileri yatar. Dolayısıyla güç, sosyal yaşamdan gayri olarak düşünülemez ve gücün başarılı bir şekilde uygulanması ise meşruiyet (legitimation) gerektirir. Bourdieu, çalışmalarında özellikle sosyal yeniden üretimde

¹⁶ Bourdieu'ya göre modern geometrinin kendi konularına ilişkin yaklaşımı neyse, sosyal bilimcilerin de kendi konularına yaklaşımı öyle olmalıdır. Buna göre, geometrideki şekiller nasıl diğer çizgi ve noktaların konumuna göre anlam kazanır ve tek başına bir anlam taşımazsa, sosyal bilimler de aynı yolu takip ederek olay ve olgular, sosyal ve tarihsel bağlamında ele alınmalı ve alandaki öğeler de ilişkisel ağ içerisinde çok boyutlu olarak değerlendirilmelidir (Bourdieu, 1968; Akt. Kaya A. 2010: 399).

kültürün oynağı role odaklanmıştır. Gruplar, kendi varlıklarına ilişkin koşulları üretmeye ve yeniden üretmeye yönelik olarak topluca ne tür stratejiler takip etmekte ve kültür bu yeniden üretim sürecinde nasıl inşa görevi görmektedir soruları Bourdieu'nun çalışmalarındaki temel sorulardır.

Bourdieu, “güç alanı” kavramını iki farklı ancak birbiri ile örtüşen anlamda kullanır (Swartz, 1997: 136-137). En önemli kullanımı, “meta alan” olarak “bütün” alanlardaki farklılaşmaya ve mücadeleye yönelik işlev görmesidir. Öte yandan güç alanı, dominant sosyal sınıf olarak da tanımlanabilir. Bourdieu, tüm sosyal ilişkilerin temelinde güç için mücadelenin yer aldığını söyler. Kendisinin ana görüşlerinden biri bu mücadelenin simgesel ve aynı zamanda ekonomik kaynaklar üzerinden yapıldığıdır. Dahası Bourdieu'nun temel iddiası, eğitim belgeleri gibi kültürel kaynakların, bir tür sermaye işlevi gördüğü ve böylece modern toplumlardaki farklılaşmanın yeni ve belirgin kaynağını oluşturduğudur (Swartz, 1997: 136).

Bourdieu'ya göre, gelişmiş endüstri toplumlarında güç için mücadeleyi birbiriyle rekabet eden iki ana sosyal hiyerarşi kuralı belirler: Bourdieu'nun “hiyerarşinin dominant kuralı” olarak ifade ettiği *ekonomik sermaye dağılımı* (zenginlik, gelir ve mülk) ve “hiyerarşinin ikinci kuralı” olarak adlandırdığı *kültürel sermaye dağılımıdır* (bilgi, kültür ve eğitimle kazanılan belgeler). Kültürel sermaye ile ekonomik sermayenin bu temel karşıtlığı Bourdieu'nun “güç alanı” kavramını şekillendirir. Bourdieu'ya göre bu temel karşıtlık tüm gelişmiş toplumlarda kültürel, politik ve sosyal çekişmeleri yapılandırır. Bireyler, aileler, gruplar ve örgütler kültürel ya da ekonomik kaynaklardan orantısız bir şekilde faydalanarak toplumsal düzende pozisyonlarını korumak için ya da geliştirmek için güç mücadelesi verirler (Swartz, 1997: 137). Gücü elinde tutanlar alanlar için kıymetli olan sermayeler üzerinden oyunun kurallarına göre hareket ederek alanın yeniden üretimini sağlarlar (Bourdieu, 1986). Bourdieu'nun tezine göre, kültürel ve ekonomik sermaye arasındaki bu rekabetçi güç kavgası, Fransız yükseköğretim sisteminde de kendini göstermektedir. Fransız yükseköğretim kurumlarının – disiplin, akademisyenler, öğrenciler- hepsi toplam sermaye miktarına ve aynı zamanda ekonomik ve kültürel sermayenin birbirine olan oranına göre farklılaşmaktadır. Bourdieu'ya göre bazı Fransız okulları, özellikle dominant sınıfın öğrencilerini kabul etmektedir. Bu öğrenciler mezun olduklarında daha prestijli yerlerde çalışmaktadır. Öte yandan örneğin edebiyat fakülteleri daha az elit sosyal geçmişe sahip öğrencileri almaktadır. Dolayısıyla Bourdieu, Fransız yükseköğretim sisteminin güç alanına göre katmanlaştığını öne sürmektedir (Swartz, 193-194). Bununla birlikte “güç alanı”nın farklı alanların network tabanlı güçlü üyelerinden oluşan bir alan olarak algılanmaması gerektiği belirtilmektedir (Schmitz vd., 2017: 8). Bourdieu, bu sebeple dominant sınıf, yöneten sınıf, elit sınıf gibi kavramların yerine “güç alanı” terimini tercih eder, dolayısıyla terim, “belirli bir nüfusu adreslemekten ziyade ilişkisel bir yapıdır” (Swartz, 1997: 136). Bu noktada Bourdieu “alanın sınırları, alanın etkilerinin bittiği yerde son bulur” (Bourdieu & Wacquant, 1992: 100) ifadesi ile alanları ilişkilerin tanımlandığını, diğerlerinden bağımsız olarak “ilişkiler sistemi” olarak ele aldığı görülmektedir.

1.4.1.2. Habitus

Habitus, bireyin dünyaya karşı görüşünü ve onunla nasıl baş edeceğini belirleyen, erken yaşlarda alınan ve sosyal olarak oluşturulmuş meyiller setidir (Bourdieu, 1990: 66-79). Bir diğer tanımla “sosyal pozisyonunuzun sonucu olarak öğrenilen içsel organize etme mekanizması, oyunun nasıl oynandığı, kişinin erişebildiği, bildiği ve deneyimlediği alanlardan ortaya çıkan meyiller setidir” (Skeggs, 2004: 145)

Swartz (1997: 197) da benzer şekilde detaylandırmaktadır: *Habitus*, bireyin başarı için şansa ve toplumun nasıl işlediğine yönelik bir sosyal sınıfın ya da statü grubunun tüm üyelerinde ortak olan, göreceli olarak kalıcı ve farkında olmadığımız, bilinçsiz fikirlerdir. Yani *habitus*, belli bir sosyal sınıfta ya da statü grubunda ortak olan ve çoğunlukla bilinçli olmayan içselleştirmedir. Bu fikirler ve daha doğrusu meyiller (*dispositions*) bireyleri, yaşam şanslarının ve statü farklılıklarının üstün yapılarını yeniden üretmek için davranmaya yönlendirir. *Habitus* yaklaşımından yola çıkarak Bourdieu, eğitimsel tercihlerin bilinçli ve rasyonel hesaplamalardan ziyade bir meyil olduğunun altını çizmektedir¹⁷. Bourdieu’nun deyiimi ile “kasıtlı olmayan bir niyetlilik” içinde hareket etmektir (Bourdieu, 1990: 12). Dedenin de, oğlunun da ve torunun da Galatasaray Lisesi’den mezun olması gibi “doğal” akışında ilerleyen, kasıt içermiyormuş gibi görünen eylemlerdir. Dolayısıyla *habitus* ve sermaye birbirine sıkı sıkıya bağlıdır, birey söz konusu meyilleri içselleştirirken belirli sermayeleri de edinir, örneğin sınıfsal *habitusu*¹⁸ aracılığıyla kültürel ve ekonomik sermaye elde etmesi gibi (Bourdieu, Passeron; 1990). Bu noktada alanlar, *habitusun* faaliyet gösterdiği sosyal ortamı belirler. Çünkü bir alan, yeniden üretimini sağlayacak aktörlere ihtiyaç duyar ve bu aktörler *habitusun* varlığı sayesinde etkin olurlar. Böylece, “*habitus* yeniden üretimi sağlayarak alanın var olmasında” rol oynar (Özsöz, C. & Baran, 2011: 11).

Benzer hayat şanslarını içselleştiren bireyler aynı *habitusu* paylaşırlar. *Habitus*, bireylerin tabakalı sosyal yapıda bulundukları spesifik konum itibarıyla bireyler için neyin mümkün, neyin mümkün olmadığı ve muhtemeli gösteren bilinç dışı hesaplamaları içerir. İşte Bourdieu’ya göre, neyin mümkün olduğu ile güç arasında ilişki vardır. *Habitusun* bu dinamik hali, sosyal dünyaların eşit olarak herkese açık olmadığına işaret eder. “Tüm eylemler herkese eşit olarak açık değildir, sadece bazıları inandırıcıdır, diğerleri ise kabul edilemez” (Swartz, 1997:107). Dolayısıyla *habitus* ve alan arasında karşılıklı döngüsel bir ilişki vardır. Bir alana dahiliyet, *habitusu* şekillendirirken; karşılığında alanın yeniden üretimini sağlayan eylemleri şekillendirir (Crossley, 2001). Bu noktada bir alandaki oyuncuların eylemlerini anlamak ve açıklamak için önce onların yatkınlıklar bütünü ve yetkinlikleri

¹⁷ *Habitus*, bu anlamda bireylerin sergilediği doğru davranış ve eylemlerin (örneğin bir iş görüşmesinde) bilinçli olmaktan ziyade “planlı olmayan (niyet edilmeden) bir niyetlilik” (*acting intentionally without intention*) içinde gerçekleştiğini belirtmektedir (Bourdieu, 1990: 12).

¹⁸ Bu noktada sınıfsal *habitusu*, aile ve akrabalar içinde sosyalleşmenin yarattığı sınıfa has tecrübelerden oluşan “yapılaşmış bir yapı” olarak tanımlanabilir (Swartz, 1997: 102). Böylece sınıfsal *habitus* “benzer konumu paylaşanların kolektif bilincine karşılık gelir, zira o bireylerin dünyayı benzer biçimde sunmaları ve belirli bir tarzda sınıflama yapmaları, seçmeleri, değerlendirmeleri ve davranmalarını mümkün kılan bilişsel ve duygusal bir rehber sağlar” (Tatlıcan& Çeğin, 2010: 326).

anlaşılmalı ve aynı zamanda oyunun kendisi ile oyuncuların alandaki konumlarının anlaşılması gerektiği belirtilmektedir (Iellatchitch vd., 2003: 738). Dolayısıyla “alan, habitusu yapılandırma eğilimindeyken habitus da alana dair algıyı yapılandırma eğilimindedir” (Özsöz, C. & Baran, 2011)

Bourdieu’ya göre, habitus değişime dirençlidir, çünkü ilk sosyalleşme süreci sonradan edinilen sosyalleşme deneyimlerine göre içsel eğilimleri daha çok biçimlendirir. Bununla birlikte Bourdieu (1990) bireyin alışık olmadığı farklı bir alana giriş yaptığında kendi habitusunun söz konusu alana uyum sağlamaması durumunda habitusunun dönüşüme uğrayacağını ya da “kendini yeniden inşa edeceğini (reinvent)” belirtmektedir (Joy vd., 2020: 2546). Bu noktada habitusun kendini mevcut bağlama sürekli olarak uyumladığı üzerinde durulmaktadır. Dolayısıyla Bourdieu (1984: 170) habitusun dinamik bir yapıya sahip olduğuna işaret ederek “üretkenlik prensibi”ne (generative principle) vurgu yapmaktadır. Her ne kadar çocuklukla birlikte gelen ilk sosyalleşme süreci büyük öneme sahip olsa da habitus, “hayatın ileriki aşamalarında olumlu ya da olumsuz deneyimler ile sürekli olarak pekiştirilir ya da değiştirilir”. (Chudzikowski & Mayrhofer, 2011: 5). Dolayısıyla yetişkin habitusu, zamanla elde edilen deneyimler sayesinde gelişen ve alana uyumlanan beceri ve meyiller seti ile kendini göstermektedir. Bununla birlikte bireyin, alışık olduğu sosyal ortamı ve bağlamı bırakmaya zorlayan derin ve ani değişiklikler, habitusun yeni bağlama uyumunu zorladığında Bourdieu’nun bir başka kavramı olan “*histeriye*” yol açar (Bourdieu ve Sayad, 1964). Söz konusu *histeri* etkisi kişinin habitusunun, özellikle faaliyet gösterdiği alandaki kurallarla tam olarak uyum sağlayamaması durumunda gerçekleşir. Failin habitusu ile nesnel kurallar arasındaki örtüşme ne kadar yakınsa habitusun kendini göstermesi için o kadar elverişli bir ortam vardır. Söz konusu örtüşmenin düzeyi ne kadar yüksekse alandaki oyuncular da alandaki kurallar ile barışık olur, “taleplerine ayak uydurabilir, kurallarla oynayabilir ve böylece kendilerini oyunun kurallarına basitçe uyum sağlamayan bireylerden mükemmel bir şekilde ayırt edebilirler”¹⁹ (Hilgers & Mangez, 2014: 17). Tersine ne kadar az uyum varsa, oyuncular “kendilerine karşı konan kurallara uymakta” (Bourdieu, 1990: 298) daha az başarılı olurlar. Bourdiue (Bourdieu ve Sayad; 1964; Akt. Chudzikowski & Maryhofer, 2011: 9) Cezayir’de kaldığı sürede yaptığı çalışmalarda, Cezayirli köylülerin şehirde yaşamak zorunda kaldıklarında yaşadıkları derin yönelim bozukluğunu *histeri* ile açıklayarak aradan yıllar geçmiş olmasına rağmen yeni yaşamlarına uyum sağlayamadıklarını belirtir.

Bir başka nokta ise habitusun kendisini bilişsel eğilimler yanında aynı zamanda beden de göstermesidir. Kendisini fiziksel davranış ve stillerde (örneğin duruş, yürüyüş) ve aynı zamanda kendini ifade etmede gösterir. Habitus, bu eğilimleri davranış stillerinin ana örüntülerinde, insan eyleminin bilişsel, normatif ve bedensel boyutlarının tümüne dokunarak kendini gösterir. Dilde, sözsüz iletişimde, zevklerde, değerlerde, algılarda ve düşünme biçimlerinde kendini ifade eder. Habitus, hayatımızın tüm alanlarına yayılmıştır ve kendini her durumda belli eder. Bourdieu’dan alıntıyla

¹⁹ Bourdieu, “Don Kişot etkisi” ile *histeriye*yi resmeder ve yok olmuş bir toplumsal düzene duyulan nostalji ile habitusun geçmiş sosyal düzende kalarak eğilimlerin varlığını sürdürmesine değinir (Hilgers & Mangez, 2014: 17).

(1990: 160-161; Akt. Swartz, 1997: 109) “tüm gruplar miras aldıkları güçleri ve ayrıcalıkları korumak ya da genişletmek ve gelecek nesillere iletmek için evlilik stratejileri miras stratejilerinden, doğum stratejilerinden ve hatta eğitim stratejilerinden; başka bir deyişle biyolojik, kültürel ve sosyal yeniden üretim içerisindeki tüm stratejilerden ayırt edilemez”.

Kişi aldığı eğitim ve habitusu ile hayat mücadelesinde ya el yordamıyla, bir nevi tırmalayarak ilerleyecek ya da çok daha kolay ilerleyecektir. Habitus, bu anlamda insanın kendi evinde karanlıkta dahi yolunu bulmasını sağlayan bilgiler ve yakınlıklar gibi, içinde yaşadığı toplumsal alanlarda onu çözüme ulaştıran bilgiler, yatkınlıklar ve hünerlerin tümüne verilen addır.

1.4.1.3. Sermaye

Bourdieu (1984) bir dışlama aracı olarak işlev gören sosyal ve kültürel kaynakları “sermaye” üzerinden açıklar. Bourdieu’ya göre sermaye, “elinde tutan kişiye avantaj sağlayan, biriktirilebilen ve miras yoluyla devredilebilen kaynaklardır” (Bennett ve Silva, 2011: 430). Bourdieu, üç tip sermaye biçimi tanımlar: *Ekonomik sermaye*, bireyin sahip olduğu gelir, paraya çevrilebilir mal, mülk, materyal sahipliğidir. *Sosyal sermaye*, “karşılıklı tanışıklık ve tanıma ilişkileri” (Bourdieu & Wacquant, 1992: 112) ekseninde sosyal bağlantıları, belli üyelikleri içermektedir. Kısaca toplumsal ilişkiler ağıdır, kimin kimi tanıdığı ile ilintilidir (Silva & Edwards; 2004: 2). Dolayısıyla “bireyin toplum içinde tanıdığı ve zamanı geldiğinde desteklerini alabileceği, güvendiği fertler ağıdır” (Palabıyık, 2011: 314). Böylece sosyal sermaye “kendi iyiliği için ve dolayısıyla kullanım süresine takılmaksızın” (Bourdieu, 1986: 252) ihtiyaç duyulmadan çok önce yatırım yapılması gereken bir sermaye biçimidir.

Bourdieu, görüşlerinin temeline yerleştirdiği *kültürel sermayeyi*²⁰ ise dilsel yatkınlık, eğitim yoluyla edinilen bilgi/donanım ve aynı zamanda kültürel tutumlar, tercihler ve davranışlar olarak tanımlamaktadır (Bourdieu ve Passeron; 1990; Akt. Stuber, 2005:141). Böylece, kişi mücadele ettiği “alan”ın gerektirdiği sermaye tipinin yoğunluğuna ve sermaye karmasına (kültürel, ekonomik, sosyal) bağlı olarak hareket eder. Bourdieu (1986) kültürel sermayenin üç farklı biçimde bulunduğunu belirtir. *İçselleştirilmiş kültürel sermaye*, bir kişinin sosyalizasyon sürecinde öğrendiği ya da kişiyi yakından etkileyen tercihler, tutumlar ve pratiklerdir. Bourdieu’ya göre, kültürel nesneler materyal nesnelerden farklıdır çünkü bir kişinin onu sahiplenmesi ya da “tüketmesi” ancak onun anlamını kavramasıyla mümkündür. Bu müzik için de sanat eserleri için de ve ayrıca popüler kültür ürünleri için de böyledir (Swartz, 1997: 76). Kültürel sermayenin içselleştirilmiş formu, kültürel pratiklerin habitusa gömülü halidir. Bourdieu’nun deyişiyle “tıpkı kaslı bir vücuda ya da bronzlaşmış bir tene sahip olmak gibidir”

²⁰ Kültürel sermayenin bazen beşeri sermaye ile karıştırıldığı görülmektedir. Aradaki farkı açıklamak gerekirse, beşeri sermaye teorisi (Becker, 1975) bireyin eğitime, mesleki donanımına ve deneyimlerine ne kadar çok yatırım yaparsa iş performansının da o kadar yüksek olacağına ve dolayısıyla örgütsel ödüllere daha kolay kavuşacağını öne sürmektedir. Ancak beşeri sermaye ve kültürel sermaye birbirinden farklı kavramlardır. Bourdieu’ya göre bir sermaye her zaman aktörlerin stratejik avantaj ve konum için ilişkisel olarak savaştığı bir alana bağlıdır (Bourdieu & Wacquant, 1992; Greenfell, 2010). Dahası, eğitim ve alınan belgeler kültürel sermayenin sadece bir bileşenidir. Bourdieu, parayla alınması mümkün olmayan kültürel sosyalizasyon, kuşaklar arası miras ve kişinin davranışlarından konuşma stiline kadar öylesine, farkında olmadan edindiği donanıma daha çok vurgu yapar.

ve “ısmarlayamazsınız”²¹ (1997: 48). İçselleştirilmiş kültürel sermaye erken çocukluk döneminde anne-babanın, diğer aile üyelerinin ya da profesyonel eğitimcilerin çocuğa zaman yatırımı ile başlar. Kültürel sermayenin içselleştirilmiş formunun devredilmesi, habitusun oluşumunun önemli bir parçasını oluşturmaktadır; yani kültürel sermaye habitus aracılığıyla devredilir. Üst sınıfın çocukları, alt sınıfa ait ailelerin çocuklarına göre okul hayatına çok daha önde başlar ve böylece alt sınıfın çocuklarının karşı karşıya kaldıkları çıkmaz göz ardı edilmiş olur (Lamont & Lareau, 1988: 155). Çünkü bireylerin aileden bilinçsiz olarak, kendiliğinden edindikleri kültürel ve sosyal ehlik okul sıralarından işe alım tercihlerine ve eş seçimine kadar geniş bir alanda kendini gösterir ve sınıflar arası farklılıkları belirginleştirir (Bourdieu, 1984: 14). Kültürel sermaye aynı zamanda bireyler tarafından sosyal etkileşimler sırasında hayata geçirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilmelidir. Örneğin, kişinin hokkabazlık bilgisini göstermesinin, çoğu durumda şirket yöneticisini etkilemesi olası değildir, çünkü bu tür bir kültürün kurumsal bir ortamda değerlendirildiği kuşkuludur. Dolayısıyla aktörler, kültürel sermayelerini becerikli bir şekilde doğru zamanda, doğru yerlerde ve doğru insanların önünde sergilemelidir (Lareau & Weininger, 2003).

Nesneleşmiş kültürel sermaye, sahip olunan kitaplar, sanat eserleri, müzik enstrümanları gibi kültürel ürünleri/nesneleri içermektedir ancak bunların kullanımı belli kültürel becerilere yani içselleştirilmiş kültürel sermayeye sahip olmayı gerektirir.

Son olarak, *kurumsallaşmış kültürel sermaye*, kişinin içselleştirilmiş sermayesini çoğaltan ya da destekleyen derecelerde ve diplomalarda kendini gösterir (Sullivan, 2003: 18). Bourdieu, özellikle yükseköğretime önem verir çünkü eğitimin yaygınlaşmasıyla eğitim belgeleri pazarı yaratılmış ve böylece sosyal sınıf yapıları yeniden üretilmiştir. İş pazarında istenilen pozisyonlara yerleşmek için eğitim belgeleri istenir hale gelmiş ve böylece ailelere de çocuklarına iyi eğitim vermek için yatırım yapmak düşmüştür. Bu yatırım süreci ise ekonomik sermayenin kültürel sermayeye dönüşümünü içermektedir ki bu strateji de hali vakti yerinde olan ailelere kısmet olmaktadır. Kurumsallaşmış ve nesneleşmiş kültürel sermayenin sınıflar arası adaletsiz dağılımı, Bourdieu’ya göre modern toplumlardaki sosyal eşitsizliğin ana boyutlarından biridir (Swartz, 1997: 77).

Bourdieu (1984) yukarıda aktarılan üç sermaye tipinin karmasından oluşan bir sermaye biçimi üzerinde daha durur. *Sembolik* ya da *simgesel* sermaye, “yetkinlik kaynaklı itibar, saygınlık ve şerefeye yönelik imaj” olarak tanımlanabilir (Bourdieu, 1984: 291). Simgesel sermaye, alanın gerektirdiği sermaye tiplerinin pratikteki yansıması olarak oluşur ve bu sermayelerin hepsi alandaki oyuncuların ellerindeki kozlar olarak çalışır. Dolayısıyla simgesel sermaye, diğer sermaye tipleri ile yakından ilgilidir ve tüm sermaye tiplerinin çeşitli oranda bileşiminden oluşur (Özsöz & Baran, 2011: 12). Bourdieu ve Wacquant’tan (2003: 108) alıntı ile “simgesel sermaye, sermaye türlerinden herhangi birinin, algı kategorileri ile kavrandığında büründüğü biçimdir. Söz konusu kategoriler, ilgili

²¹ “Cannot be done at second hand”

sermayenin özgül mantığını kabul eder”²². Örnek vermek gerekirse alınan diplomalar, sertifikalar, rütbelere, derecelere sembolik sermaye özelliği taşır. Sembolik sermayenin anlamı sürekli olarak yeniden yaratılır ve üretilir. Örneğin, günümüzde akademik camiada sembolik sermaye, AB fonlarına ya da TÜBİTAK projelerine ulaşım (ekonomik sermaye), etkisi yüksek yayınlar (nesneleşmiş kültürel sermaye) ve geniş bir network (sosyal sermaye) birleşimlerinden oluşabilir. Böylece alandaki oyuncular sembolik sermayeleri aracılığıyla kendilerini diğerlerinden farklılaştırır (Delva vd., 2021).

Bourdieu, ekonomik, sosyal ve kültürel sermayenin birbirine dönüşebileceğini (interchangeable) savunur. Bu sermaye biçimleri bireyler arasında konuşarak ya da direkt olarak devredilebilir (özellikle nesiller boyu aktarımlar). Böylece dominant sınıflar, diğer sınıflar üzerinde güç ve ayrıcalıklarını zamandan bağımsız olarak “alanlarda” daim kılabilirler (Goldthorpe, 2007: 5). Ekonomik sermayenin devredilmesi hemen gerçekleşebilirken (para, hediye vb.), kültürel sermayenin devri daha yavaştır, sosyalleşme süreci ile gerçekleşir. Söz konusu dönüşümün hızının alanlara göre nasıl farklılaştığı ya da bir alandaki güç dengelerini nasıl etkileyebileceğine ilişkin yazında boşluk olsa da Swartz (1997: 81) yüksek kapitalist toplumlarda söz konusu dönüşümün daha hızlı olacağını belirtmektedir. Bourdieu, her sermayenin kendi dinamikleri olduğunu belirtmekle beraber tüm sermayelerin kökenine ekonomik sermayeyi yerleştirir görülmektedir ancak ekonomik faktörlere öncelik veren Marksist yaklaşımı da eleştirir. Ona göre, toplumsal yeniden üretimde aktörler tarafından üretilen dilsel, kültürel ve sosyal hünerler de önemli bir rol oynar (Silva & Edwards, 2004: 2). Ancak kültürel, sosyal ya da simgesel sermaye aslında ekonomik sermayenin “dönüşüme uğramış, kılık değiştirmiş” halidir (Swartz, 1997: 80).

Bir sonraki bölümde, bu çalışmada yerleşik kariyerlerin mercek altına alındığı bağlam ve sektör hakkında bilgi verilmiştir. Bu doğrultuda, yerleşik kariyerlerin çalışılması için oldukça ideal bir araştırma alanı sunan halkla ilişkiler sektörü detaylandırılmıştır. Bir alanın sınırlarının ancak ampirik düzeyde yapılacak çalışma ile belirlenebileceği (Mayrhofer vd. 2004: 482; Arun 2010: 92), alanı oluşturan unsurların birbiri ile ilişkilendirilerek (Bourdieu & Wacquant 1992: 96) ve Bourdieu’nun önerdiği gibi alanın, anlamın yaratıldığı tarihsel geçmişinin göz önüne alınarak incelenmesi (Benson, 2008: 15) gerektiği görüşlerinden yola çıkarak bir sonraki bölümde ele alınacak başlıklar şöyledir: İlk bölümde halkla ilişkilerin ne olduğu, ardından bir meslek olarak halkla ilişkilerin sınırlarına ve nasıl bir meslek olduğuna yönelik görüşler paylaşılacak ve ardından Hİ sektörü ve özelde ise halkla ilişkiler danışmanlık firmalarının ya da ajansların oluşturduğu sektör ile Hİ ve Bourdieu ilişkisine yer verilecektir. Bu bölümün sonunda ise Türkiye’deki halkla ilişkilerin ve sektörün tarihsel geçmişine yer verilerek kariyerlerin evrildiği bağlam detaylandırılacaktır.

²² Wacquant bu noktada, simgesel sermayenin Bourdieu’nun geliştirdiği kavramlar içerisinde en karmaşık olanlardan biri olduğunu belirtir (Bourdieu&Wacquant, 2003: 108).

2. HALKLA İLİŞKİLER SEKTÖRÜ

2.1. Halkla İlişkiler ve Mesleği

Yazında, tarihsel olarak halkla ilişkiler uygulamalarının dört model ekseninde geliştiği belirtilmektedir. Söz konusu dörtlü model aynı zamanda mevcut halkla ilişkiler pratiklerini sınıflandırmak için de kullanılmaktadır (Pieczka, 2006). 1850’ler ile birlikte ortaya çıkan ve P.T. Barnum’un liderliğini yaptığı basın ajansı modeli (press agency/publicity) tek taraflı propaganda temellidir. Bu modelin 20. yy’ın başında değişime uğradığı görülmekte ve bu yaklaşımın öncüsü olan Ivy Lee ile halkla ilişkiler mesleğinin temelini atıldığı belirtilmektedir. Buna göre, “kamuoyunu bilgilendirme” (public information) modeli, uygulayıcı bir basın mensubu gibi hareket etmekte ve elindeki bilgileri halka dengeli bir şekilde sunmaktadır. Buna göre, iletişim tek yönlüdür ve “kamuoyunun tutum ve davranışlarını değiştirmek” esastır (Uğurlu & Yeşil, 2020: 43). 1923’te E.Bernays²³ tarafından ilk halkla ilişkiler kitabı olan “Kamuoyunun Kristalize Edilmesi” ile halkla ilişkilere akademik bir bakış getirilerek halkla ilişkiler uygulamacısının sosyal bilimler tekniklerini kullanarak tutum ve davranışlar hakkında bilgi toplamasını ve sonra iletmek istediği mesajları buna göre uyumlandırması ile halkı bilgilendirmesi “iki yönlü asimetrik model” olarak gelişmiştir. Uluslararası Halkla İlişkiler Derneğinin (IPRA) 1955’te kurulması ile halkla ilişkiler alanının profesyonelleşmeye doğru adım attığı ve aynı yıllarda “iki yönlü simetrik model” ile günümüz halkla ilişkiler anlayışına kavuşulduğu belirtilmektedir. Buna göre, iki yönlü simetrik modelde uygulayıcılar, farklı taraflar arasında karşılıklı anlayış arayan arabulucular gibi işlev görmektedir ve günümüzde halkla ilişkiler anlayışına en yakın modelin bu olduğu belirtilmektedir (Bivins, 1993; Çöklü, 1995).

Halkla ilişkilere yönelik iki yönlü simetrik model doğrultusunda yapılan çalışmalar, halkla ilişkiler çalışmalarının bir strateji doğrultusunda izlenen faaliyetlerle birliklikle şirketlere, hedef kitlelerine ve genelde ise topluma fayda sağladığına odaklanmaktadır (Ledingham & Brunning, 2018; Dozier vd. 2013). Bununla birlikte halkla ilişkilere yönelik eleştirel çalışmalarda ise halkla ilişkilerin kapitalizm ve şirketlerin çıkarlarına hizmet ettiği belirtilmektedir (Berger, 2005; Edwards, 2006; Ihlen & Ruler 2007). Bu doğrultuda halkla ilişkiler çalışmalarının yönetsel perspektiften ağırlıklı olarak çalışıldığı ancak halkla ilişkilerin bunun ötesinde toplumun çıkarları ve genel refahı doğrultusunda sosyal, kültürel, politik bağlamda da çalışılması gerektiği savunulmaktadır. Örneğin, Berger (2005) ve Berger & Reber (2006) örgütlerin politik gücü üzerinde durarak özellikle toplumdaki marjinalleşmiş kesimler için halkla ilişkiler uygulayıcılarını aktivist olmaya çağırmakta ve örgütleri daha etik davranmaya yönelik direnmeleri gerektiğini belirtmektedir.

²³ Sigmund Freud’un yeğeni olan Edward Bernays, modern halkla ilişkilerin babası olarak bilinir. Sosyal psikolojiden derinden etkilendiği ve bunu kitapları “kamuoyunun Kristalize Edilmesi” ve (1923) ve Propaganda (1928) kitaplarına yansıttığı belirtilir (Tench & Yeomans, 2017: 10)

Yazında, halkla ilişkiler üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında hepsinin ortak noktası halkla ilişkilerin, uygulamadan güçlü bir şekilde etkilenen gelişmekte olan bir sosyal bilim disiplini olarak tariflenmesidir (Bivins, 1993; Lages & Simkin, 2003; L'Etang 2008; Toth, 2013; Dozier vd., 2013). Bu noktada bir kamu kuruluşu da siyasi örgüt de sivil toplum kuruluşu da bir işletme de halkla ilişkilere ihtiyaç duyar. Dolayısıyla gelişmekte olan yeni bir disiplin olarak halkla ilişkiler pazarlama, yönetim, örgütsel çalışmalar, iletişim, gazetecilik, medya çalışmalar gibi farklı disiplinlerle geçişken sınırlara sahiptir (L'Etang, 2008: 7). Bununla bağlantılı olarak halkla ilişkilerin yaptığı işleri anlamak için kitle iletişimi, medya ve kültürel çalışmalar, yönetim ve pazarlama, siyaset ve felsefeyi içine alan disiplinler arası bir yaklaşım gerektirdiği belirtilmektedir (L'Etang, 2013: 800). Kazancı'nın (2009: 6) da belirttiği gibi halkla ilişkiler mesleği dünyada ve Türkiye'de yeni bir tarihe sahip olmakla birlikte farklı disiplinlerden beslenen dinamik ve popüler bir alan olarak varlığını korumaktadır.

Tench ve Yeomans (2017) ise halkla ilişkilerin çok farklı endüstrilerde uygulandığını ve dolayısıyla uygulayıcılarının farklı beceri ve yetkinliklere sahip olduğuna ve sonuçta tüm dünyada kabul edilmiş bir halkla ilişkiler tanımının olmadığına değinmektedir. Farklı akademisyenlere ve uygulayıcılara sorulduğunda her birinden farklı tanım alınabileceğini belirterek bunu mesleğin henüz yeni olmasına bağlamaktadır (Tench & Yeomans, 2017:4). Bu tanımlardan bazılarını yapmak gerekirse, Türkiye'de halkla ilişkilerin kurucusu olarak bilinen Betül Mardin, halkla ilişkileri “kamu ya da özel sektör kuruluşlarının olumlu bir imaja sahip olmaları için gerekli tanıtım politikasının saptanması, kuruluşların bu doğrultuda yönlendirilmesi, insan gruplarıyla kuruluşlar arasında bilgi akışının sağlanmasına yönelik planlı faaliyetlerden oluşur” şeklinde tanımlamaktadır (Kocabaş vd., 1999: 70). Yaygın tanımına göre ise halkla ilişkiler “Bir örgüt ile halkı (hedef kitlesi) arasında karşılıklı yarar içeren ilişkiler kurulmasını ve sürdürülmesini sağlayan yönetimin bir fonksiyonudur” (Cutlip vd., 2006:6). Bir başka tanımda ise halkla ilişkiler “örgüt ve hedef kitlesi (its publics) arasındaki iletişimin yönetimidir” (Grunig & Hunt, 1984: 6). Nihayetinde Ledingham ve Bruning (2018: 55) halkla ilişkileri “ilişki yönetimi” olarak tariflemektedir. Dolayısıyla halkla ilişkilerin odak noktasının bir örgütün hedef kitlesiyle ilişkilerini analiz, planlama, uygulama ve değerlendirmeden oluşan dört adımlı yönetim süreci aracılığıyla yönetmesi gerektiği belirtilmektedir (Ledingham & Bruning, 2018) Bu noktada alandaki akademisyenlerin halkla ilişkileri, bir yönetim disiplini olarak ele aldıkları ve halkla ilişkilerin iletişimi stratejik olarak kullandığı söylenebilir.

Halkla ilişkiler mesleği, hem Türkiye'de hem de dünyada tarihi yeni olan mesleklerdendir (Kazancı, 2009: 6). Yönetim danışmanlığı, reklam, halkla ilişkiler gibi piyasayla daha yakından ilişki içinde olan söz konusu “yeni ortaya çıkan meslekler” yazında “kurumsal meslekler” (Ackroyd, 2016) ya da “girişimci” meslekler²⁴ (Muzio vd., 2008) olarak da ele alınmaktadır. Buna göre, söz konusu bu

²⁴ Muzio vd. (2008) “girişimci meslek” olarak yönetim danışmanlık firmalarına atıfta bulunmaktadır. Bununla kasıtları, söz konusu mesleğin piyasa güçlerine ve kurumsal çıkarlara açık olmasıdır (Hurrell, 2009). Ele aldıkları kitapta geleneksel meslekler olarak tıp ve hukuk, yeni meslek olarak ise yönetim danışmanlığı üzerinde durmakta, mesleklerin sosyolojisine eleştirel bir bakış açısı sunmaktadırlar.

bilgi temelli mesleklerin yüksek statüye sahip olduğu, iyi para kazandırdığı ve gün geçtikçe yükselen bir sosyal role sahip olduğu ancak “geleneksel mesleklerin ana özelliklerinden büyük ölçüde yoksun olduğu” belirtilmektedir (Ackroyd, 2016: 26). Bu noktada halkla ilişkiler, tıp ya da hukuk gibi geleneksel mesleklerden farklılaşmaktadır. Her ne kadar alan, uzun süredir devam eden uygulamaları içerse de halkla ilişkiler mesleğinin kolektif uzmanlığının mesleki bir şemsiye altında şekillenmesi 20. yy başlarına denk gelmektedir. Bu noktada söz konusu yeni meslekler geleneksel mesleklerin özelliklerini ödünç alsalar da halkla ilişkilerin ve diğer yeni mesleklerin işleyişleri farklı olduğundan, bu büyük ölçüde sembolik kalmaktadır. Bu noktada diğer yeni mesleklerde (profession) olduğu gibi halkla ilişkiler mesleki örgütlenmelerinin henüz gelişmemiş (embryonic) olduğu, yani zorunlu üyelik içermediği gibi spesifik özel bir eğitim ya da sertifika, diploma gibi yeterliliklere (social credentials) de gerek olmadığı belirtilmektedir (Bourne, 2019: 2). Wilcox vd. (1995: 133; Akt. Lages & Simkin, 2003: 304) benzer şekilde halkla ilişkiler mesleğinin tanımlanmış ve standardize edilmiş bir eğitim hazırlık seviyesine sahip olmadığına, zorunlu çıraklık ya da alana girişi yöneten yasal bir çerçevenin olmadığına değinir. Dolayısıyla söz konusu mesleklerin az profesyonel yeterliliğe ya da bağımsız bilgi kaynaklarına sahip olduğu için açık bir alan olarak kaldığı ve piyasa mekanizması tarafından yönetildiği belirtilmektedir. Geleneksel mesleklerin tersine halkla ilişkiler mesleğine ilişkin kontrolün zayıf olduğu çünkü halkla ilişkiler dâhil yeni mesleklerin hizmet ettikleri örgüte ve kültürlerine oldukça duyarlı olduğu öne sürülmektedir. Bu noktada yeni mesleklerin müşterileri ile ilişki becerileri içerisinde yalnızca bilginin inşasında yer almadığı, sürekli olarak da yeni bilgi biçimlerinin gelişmesinde de rol oynayarak ihtiyaç duyulduğunda “yeni stratejiler ve yöntemler” geliştirerek oyunun kurallarını değiştirebildikleri belirtilmektedir (Muzio, 2008: 4). Dahası profesyonel danışmanlık sektöründe alandaki mesleki bilgi üretiminde müşterilerin de rol aldığı, hizmetin sunulmasında müşterilerin ve firmanın karşılıklı olarak birbirlerinden öğrendikleri belirtilmektedir (Fosstenløkken vd., 2003). Örneğin profesyonel hizmet sektöründe endüstriyel tasarım ve iletişim danışmanlığı hizmet sektörünün örnek olay olarak incelendiği bir araştırmada, her iki tarafın çalışanları ile yapılan görüşmelerle her ne kadar ele alınan sektörler çok farklı olsa da sofistike ve bilgili müşterilerin söz konusu profesyonel firmalardaki bilgi üretim sürecini etkilemede önemli rol üstlendikleri bulunmuştur. Bu noktada doğru müşterilerin seçiminin sadece “karlılık ve kısa vadeli değer yaratmak için değil, bilgi gelişimi” için de önemli olduğu belirtilmektedir (Fosstenløkken vd., 2003: 875). Dahası müşteri ile ilişkilerin önemli olduğu profesyonel hizmet sektöründe müşterinin yeterince güçlü olması durumunda şirketin kendi iç işlerine de karışabileceği ve firmanın bağımsızlığını tehdit edeceği yönündeki çalışmalar da dikkat çekmektedir (Dinovitzer vd. 2014; Gustaffson vd. 2018).

Halkla ilişkilerin yeni bir meslek olması ve halkla ilişkilerin uygulamadaki farklılıkları dolayısıyla nelerden oluştuğu, açık bir tanımlama ve nerede durduğuna ilişkin tartışmaları da beraberinde getirdiği görülmektedir (Bourne, 2019; L’Etang, 2013; Sha, 2011; Kazancı, 2009). Halkla ilişkiler uygulamacıları arasında halkla ilişkilerin “bir zanaat mı, beceri mi yoksa gelişmekte olan bir

meslek mi (profession)” olduğu konusunda konsensüs olmadığı belirtilmektedir (Wilcox, 1995, 133; Akt. Lages & Simkin, 2003: 304). Nitekim Asna (2004: 159) halkla ilişkiler mesleğinin çok geliştiği Fransa, Amerika gibi ülkelerde bile halkla ilişkilerin ne olduğuna ilişkin bilginin muğlak olduğuna değinmektedir²⁵. Bucher vd. (2016: 499) “sınırların meslekleri, alanda farklı statü ve merkeziyetlere sahip mesleklerden ayırdığını ancak bu sınırların sabit olmadığına” değinir. Bu açıklamanın, halkla ilişkilerin sürekli değişen ve kendisine yakın alanlarla çalışmayı kapsayan mesleki alan için geçerli olduğu söylenebilir. Bu noktada bir meslek olarak halkla ilişkilerin, tasvir edilme noktasında sıkıntı yaşandığına, pazarlama, insan kaynakları, reklamcılık, gibi disiplinlerin müdahalesine açık ve zayıf sınırlara sahip olduğuna değinilmektedir (L’Etang, 2008: 36). Nihayetinde “alandaki bilgi birikiminin resmileştirilemediği” ve mesleğe giriş bariyerlerin düşük olduğu ifade edilmektedir (Ackroyd, 2016: 26). Bu noktada profesyonel lisans (ruhsat) ve sertifikasyon gibi düzenlemelerin halkla ilişkiler mesleğinde az rastlandığına, mesleğin içinde bulunduğu ülkenin sosyo-politik faktörleri ekseninde şekillenerek farklı uygulamalara sahip olduğu söylenebilir (Bourne, 2019:2). Dolayısıyla halkla ilişkiler yazının yıllardır halkla ilişkilerin faaliyet alanını tanımlama takıntısının boşuna olduğu, nihayetinde “100 yıldan fazla geçmişe sahip halkla ilişkilerin tanımındaki güçlük, net olmayan mesleki sınırları ve müşterilerin ihtiyaçlarına yanıt olarak doğası gereği sürekli değişen mesleki bilgisi ile hala gelişmekte olan bir meslek olarak varlığını” koruduğu belirtilmektedir (Bourne, 2019: 2). Bununla birlikte halkla ilişkilerin gerek farklı alanlara uygulanabilmesi ve gerekse farklı disiplinlerden beslenmesi halkla ilişkileri zengin ve bir yapıya büründürürken bir yandan da herkesin kolaylıkla fikir beyan edebildiği bir alana dönüştürebilmektedir (Peltekoğlu, 2012). Dolayısıyla disipline yönelik eleştirel yaklaşımlar dikkate alındığında “yargı yetkisinin”nin (jurisdiction) halkla ilişkiler için önemi üzerinde durulmaktadır. Buna göre, profesyonel bir statü için söz konusu yetki mekanizması oldukça önemlidir çünkü alandaki bilgi sistemleri üzerinden tanımlanan görevler üzerinde kontrol sağlama, sınırların ortaya çıkmasına izin verir. Özellikle pazarlama ve halkla ilişkiler arasındaki gözenekli sınırda bariz olan söz konusu durumun, “halkla ilişkilere ilişkin benzersiz bilginin tanımlanma becerisindeki eksiklikten” kaynaklandığı belirtilmektedir (L’Etang, 2008: 39). Öte yandan alanın profesyonelleşmesine yönelik Amerika’daki akreditasyon sürecine tüm Hİ uygulayıcıları dâhil olmadığı için işlevinin sorgulandığı ancak iletişimcilerin lisanslanması durumunda alanın tam olarak profesyonelleşebileceği (Sriramesh & Verçiç; 2012) ve bu haliyle “yarı profesyonel” (Collins & Zoch 2002:1) kabul edilebileceği belirtilmektedir.

Halkla ilişkilerin bir meslek olarak profesyonelleşme sürecine ilişkin çalışmalar dahil (L’Etang, 2013; Reed, 2018) alandaki araştırmaların çoğunluğunun Amerika odaklı, işlevselci paradigma ve uygulamalı araştırma odağında olduğu görülmektedir. Bu noktada mesleği icra edenlerin

²⁵ Açıklık getirmek adına, “public relations” kelimesi, Türkçe’ye “halkla ilişkiler” olarak çevrilmiştir. Çevirinin tam olarak İngilizce karşılığını iyi tarifleyip tariflemediği hala tartışmalı olsa da “relations” kelimesinin çevirisinde bir sıkıntı olmadığı ancak “public” kelimesi “halk” olarak çevrildiğinden dolayı yanlış anlaşılabilirdiği, söz konusu halkın aslında genel halkı değil, halkla ilişkiler çalışmalarının hedef aldığı ilgili kamu kesimlerini kastettiği belirtilmelidir (Yağmurlu, 2007: 12).

sahip oldukları rol ya da fonksiyonun halkla ilişkiler yazınında geniş yer aldığı görülmektedir (Johansson & Larsson, 2015; Laskin, 2014; Kelleher, 2009; Toth vd., 1998). Buna göre, Amerikalı akademisyenler tarafından yapılan çalışmalar (Broom ve Smith 1979; Broom 1982; Broom ve Dozier, 1986) halkla ilişkilerin dört rolü olduğuna değinir: reçete yazan uzman, iletişim kolaylaştırıcısı, problem çözme süreci kolaylaştırıcısı ve iletişim teknisyeni. Zamanla söz konusu roller dikey farklılaşma ekseninde iki başlık altında netleştirilmiştir (Dozier, 1992): yönetici ve teknisyen. Buna göre, “yöneticiler, izlenecek politikalara karar verir ve halkla ilişkiler programlarının çıktısından sorumludur”, teknisyenler ise “başkaları tarafından verilmiş olan kararlara ilişkin iletişim ürünlerinin ortaya konmasında düşük düzey mekanik işleri yürütür” (Kelleher, 2009: 304). Dolayısıyla yöneticiler, iletişim programlarını planlayan ve yöneten kişiler, teknisyenler ise söz konusu kararları metin yazarak, düzenleyerek ve medya ile iletişime geçerek uygulayan kişilerdir²⁶. Wright (1995) başka bir rol tipolojisi olarak “iletişim uzmanını” önermiş, Toth vd. (1998; 2013) ise PRSA üyeleri ile yaptıkları çalışma sonucunda²⁷ üçüncü bir rol olarak “ajans profili”ni (agency role) önermiştir. Buna göre ajans profili “danışmanlık, araştırma, planlı karar verme, müşterilerle, iş yerindekilerle ve astlarla iletişim, yazışma ve telefon görüşmelerini yönetmek ve medya ile iletişim sağlamak” ekseninde tariflenmiştir (Toth vd., 1998: 158). Yakın tarihli bir çalışmada ise Hİ sektörünü (kamu ve özel sektör dâhil) temsil eden yönetici pozisyonundaki 261 kişi ile yapılan araştırmanın sonuçları Hİ yönetici rolünün oldukça karmaşık olduğuna ve yönetici/teknisyen ikiliğinin Hİ yönetsel seviyedeki pozisyonları açıklamada yetersiz kaldığına, söz konusu durumun kamu ve özel sektördeki Hİ yöneticilerini kıyaslamada daha da karmaşıktığına değinilmektedir (Johansson & Larsson, 2015). Nihayetinde yazında yönetici ve teknisyen rolünün daha yaygın kullanım alanı bulduğu (Lages & Simkin, 2003) söylenebilir. Nihayetinde son birkaç on yılda halkla ilişkilerin medya ilişkilerine yoğunlaşan bir fonksiyondan, örgütlerin karar alma ekiplerinin bir parçası haline gelen yönetici düzeyinde bir işleve sahip olduğu belirtilmektedir. Bu noktada, bir zamanlar tanıtım ve halkı bilgilendirme olarak görülen meslek, artık araştırma, ölçme, problem çözme, kriz yönetimi, kurumsal kimlik ve daha fazlasını kapsamaktadır (Krishna vd., 2020: 38).

Örgütlerdeki Hİ faaliyetleri, çizgi altı iletişim²⁸ strateji ve taktiklerini kapsayan medya ilişkileri, dış paydaş ve iç paydaş iletişimi, kamu ile ilişkiler (public affairs) gibi uygulamaları kapsamaktadır (Edwards, 2012). Bu listeye, gündem yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk, kriz yönetimi eklenmekte (Ledingham & Bruning, 2018) ve tipik Hİ faaliyetlerinin kamu politikası oluşumu, örgütsel değişim ve gelişim, çevre gibi kamusal konular, doğal afetler, savaş, küresel finans krizleri,

²⁶ Halkla ilişkiler rollerine ilişkin yaklaşım, örgütsel iletişim teorisine dayanır. Buna göre, örgütlerin iletişim yapıları dış güçlere (external forces) yanıt olarak geliştirilir ve uyarlanır. Dolayısıyla yöneticilerin dış güçlerin yorumlanması ile ilgili kararları ve görevleri ele alması daha olası iken yönetici olmayanların ise yöneticiler tarafından geliştirilen stratejileri uygulamak ile zamanlarını geçirme olasılıkları daha yüksektir. (Kelleher, 2009: 308).

²⁷ PRSA (Public Relations Society of America) tarafından yapılan çalışmada anket formunda belirtilen 17 role ilişkin ne kadar zaman ayırdıkları sorulmuştur (N= 648).

²⁸ Çizgi altı iletişim (below the line communication) çalışmaları, kitle iletişim araçları olarak bilenen basın, radyo, TV, açık hava ve sinema dışında kalan mecraların kullanılması ile yapılır. Bu noktada açıkça bedel ödenmeden yapılan iletişim çalışmalarına referans etmektedir (Dahan, 2009: 37).

istikrarsız uluslararası ortamlar, insani felaketler gibi büyük küresel değişimler ekseninde kümелendiği belirtilmektedir (L'Etang, 2013). Halkla İlişkiler ve İletişim Derneği'nin²⁹ (PRCA) 2016 yılında yaptırdığı araştırma sonuçlarına göre, Hİ endüstrisinin ana görevleri, genel medya ilişkileri, medya ilişkilerinin stratejik planlanması, dijital ve sosyal medya olarak öne çıkmıştır. Yine aynı çalışmanın sonuçları sektörün kıdemli uzmanlarının iletişim stratejilerinin gelişiminde ve itibar yönetiminde rol alırken, daha genç üyelerin genel medya ilişkilerini ve metin yazarlığı yaptığını belirtmektedir.

Halkla ilişkiler mesleğinin Hİ araştırmalarında ağırlıklı olarak risk, kriz yönetimi ya da sosyal medya mesajları ekseninde çoğunlukla pozitif iletişim pratikleri ekseninde incelendiği görülmektedir (Edwards, 2012). Halkla ilişkilerin örgütlere ve topluma faydası konusunda pek çok çalışma olmasına rağmen, mesleğin başkaları tarafından az tanınırlığının yanı sıra meslek olarak da toplum nezdinde de yeterli güvenilirliğe sahip olmadığı belirtilmektedir (Larsson, 2007)³⁰. Bu noktada Hİ uzmanlarının iş dünyasının yanı sıra, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve devlet çıkarlarına hizmet etmenin yanında halkın çıkarlarına da hizmet etmeleri beklenmektedir. Çatışan çıkarların arasında kalan halkla ilişkiler mesleğinin, bu noktada temel fonksiyonu ve temel değerleri hem akademik hem de uygulayıcılar arasında tartışmalara yol açmaktadır. Bu noktada çok farklı örgütlerin çıkarlarını savunan halkla ilişkilerin kamuoyunda şüphe ve güvensizlik uyandırdığı belirtilmektedir (Larsson, 2007). L'Etang (2008: 40) bu noktada halkla ilişkilerin etik olmayan uygulamalar ve propaganda ile ilişkisi ekseninde “tarihsel bir yüke” sahip olduğuna değinmektedir. Halkla ilişkiler akademisyenleri olan Sommerfeldt ve Kent (2020) de sıklıkla öğrencilerine “halkla ilişkilerin halkla ilişkiler problemi var” sözünü hatırlatarak mesleğin imaj probleminin tarihsel kökenleri ile ilişkisine değinmektedir. Mesleğin doğuşunda Ivy Ledbetter Lee'nin Nazi Almanyası kampanyası, Edwards Barnays'ın “Özgürlük Meşalesi” kampanyası (1929) ile aslında Amerikalı kadınları sigaraya içmeye ikna etmesi, ABD'nin I. Dünya savaşına girmesine yönelik propaganda çalışmaları (Sommerfeldt & Kent, 2020), İngiltere'nin imparatorluğun dağılmasından sonra eski sömürge ülkelerine kendilerini bağımsız olarak yönetmeleri konusunda barışçıl yardım kılıfı altında halkla ilişkiler danışmanlarını söz konusu ülkelerde yatırım ve İngiliz ürünlerinin satışı için kullanması (Edwards, 2012) gibi örnekler aktarılabilir. Yakın zamanlı PR çalışmaları arasında da etik olmayan çalışmaların (örneğin Edelman'ın Walmart için sahte blog oluşturması gibi) yer alması profesyonel halkla ilişkiler alanının itibarını lekelediği ifade edilmektedir (Sommerfeldt & Kent, 2020: 3).

Mesleğin sıkıntılı tarihsel geçmişinin yanı sıra halkla ilişkilerin medya araçlarındaki gösteriminin de mesleğin itibarına hiçbir katkı sunmadığı belirtilmektedir (Grandien, 2017;

²⁹ İngiliz kökenli PRCA (Public Relations and Communications Association), dünyanın en büyük Hİ organı olarak bilinmektedir. 82 ülkede, 35 binden fazla halkla ilişkiler çalışanını temsil etmektedir. Aynı zamanda Uluslararası İletişim Danışmanları Örgütü (ICCO) de PRCA çatısı altındadır. Daha detaylı bilgi için bkz. <https://www.prca.org.uk/about-us>

³⁰ Larsson (2007) İsveç'te 3000 kişiye uygulanan ulusal araştırma sonucunda halkla ilişkiler ve pazarlama uzmanlarına duyulan güvenin çok düşük olduğunu bulgulamıştır. Buna göre, halkla ilişkiler danışmanlarına düşük düzeyde güven duyanların oranı %56 iken söz konusu oran kurumlardaki halkla ilişkiler uzmanları için (in-house PR) %34 düzeyindedir. Yazar, bu noktada söz konusu düşük güvenin halkla ilişkiler mesleği ve ilgili aktörler için sorun olduğuna ancak sektörün yöntemlerini, etik davranışlarını ve şeffaflığı sağlamada ne derece istekli olduklarının ise sorgulanması gerektiğini belirtmektedir.

Sommerfeldt & Kent, 2020). Buna göre, doktorlar hayat kurtaran ve tek derdi hastasını kurtarmak olan harika insanlar olarak, bilim insanları zeki ve herşeyi hemen kapam, problem çözen ve dünyayı kurtaran insanlar olarak sunulurken, halkla ilişkiler mesleğinin popüler medyada pejoratif bir şekilde dizilerde ya da filmlerde³¹ yer aldığı belirtilmektedir (Sommerfeldt & Kent, 2020). Edwards ve Pieczka (2013) da halkla ilişkilerin medyadaki görünümünün, “manipülasyona açık gölgede yapılan pratikler, yalan söyleme ve en iyisi olarak itibar yönetimi ekseninde temsil edildiğini” (Edwards & Pieczka, 2013: 9) belirterek sektörün kendi yayınının (PRWeek) da halkla ilişkiler mesleki alanı temsiliyette konservatif kaldığı ve yer yer cinsiyet temelli bir dil kullandığına değinmektedir.

Uluslararası PR danışmanlık şirketleri arasında en büyüklerden biri olan Edelman’ın CEO’su yaptığı bir konuşmada halkla ilişkiler profesyonellerinin en az güvenilir sözcüler listesinin sonunda yer aldığına değinmektedir (Sommerfeldt & Kent, 2020: 2). Öte yandan sadece Avrupa ülkelerinde değil, Amerika’da ya da Çin’de de halkla ilişkiler mesleğinin algısının genel olarak pejoratif³² bulunduğu belirtilmektedir. Bu noktada Grandien (2017), her ne kadar mesleğin üyelerinin halkla ilişkilere yönelik pozitif bir imaj oluşturma çabası içinde olduğunu belirtse de mesleki imaja zarar verecek potansiyel görevlere (tasks) sahip olması dolayısıyla halkla ilişkiler mesleğinin “kirliliği” olarak değerlendirilebileceğini öne sürmektedir. Kirliliği iş meslekleri (dirty work occupations) kirliliğinin işin kendisinde olmadığı ancak insanlar tarafından atfedilen sosyal bir yapıya işaret ettiği ve genel olarak bir ya da birden fazla yolla fiziksel, sosyal ve ahlaki³³ olarak lekelenmiş meslek olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir. (Grandien, 2017: 75-76). Buna göre Hİ uygulayıcıları yüksek kültürel, sosyal sermayeden (Edwards, 2008) ve sembolik sermayeden (Ihlen, 2007) keyif alsalar da halkla ilişkilerin toplumsal olarak güvenilirliği (societal validation) yakalamada zorlandığı, “lekenin mesleğin prestijini düşürdüğü ve alandaki uygulayıcıları da damgaladığı (stigmatized)” belirtilmektedir (Grandien, 2017: 77). Fawkes (2012) ise halkla ilişkiler mesleğinin yarışan kimliklere sahip olduğunu, bir yanda halkın faydasına hareket eden etik ilkelere bağlı bir koruyucu ancak öte yandan özel çıkarları koruyan günahkâr bir meslek olarak iki uç arasındaki gerilime işaret etmektedir. Kreiner vd. (2006) ise halkla ilişkiler mesleğinin gerektirdiği görevlerin çoğunluğunun değil ancak bir ya da birkaçının güçlü bir şekilde damgalandığına (compartmentalized stigma) değinir. Kurumsal Hİ çalışanını örnek vererek, işinin kendi şirketi ile ilgili bilgileri bir çerçeveye oturtarak kamuyounu bilgilendirmek olduğunu belirtir. Bununla

³¹ Bu film ya da dizilerden bazıları; Wag the Dog (Başkanın Adamları- 1997), Phone Boot (Telefon Kulübesi – 2002), Thank you for Smoking (Sigara içtiğiniz için Teşekkürler – 2005), Sex and the City, Absolutely Fabulous.

³² Örneğin Çin’de, “miss public relations” deyiminin ajanslarda çalışan müşterilerle ilgilenen, işlerini takip eden profesyonel eğitim ve becerilerden yoksun genç, güzel kadınlara işaret ettiği belirtilmektedir. Amerika’da ise algısının kadın mesleği ve genel geçer bir alan (soft field) olduğu belirtilmektedir (Sommerfeldt & Kent, 2020: 2).

³³ Mesleki damgalanma çalışmalarının geçmişi Goffman (1963) ve Hughes’a (1951,1958) dayanmaktadır. Üç yolla mesleğin damgalanabileceği belirtilir: fiziksel, sosyal ve ahlaki leke. Ashforth ve Kreiner (1999) ise söz konusu çalışmaları derinleştirmiştir. Buna göre, fiziksel leke (physical taint) çöple ya da ölü ile uğraşmak gibi fiziksel olarak rahatsız edici şeylerle uğraşmak (ölü yıkanlar gibi) veya oldukça tehlikeli ve zararlı koşullar altında gerçekleştirilen meslekleri (çatı ustaları, askerler) ifade eder. Sosyal leke (social taint), damgalanmış gruplar/topluluklarla (gardiyanların hükümlülerle etkileşimi gibi), veya sosyal yapıya yerleşmiş hizmet eden-edilen ilişkisine dayanan (temizlikçi, şoför vb.) mesleklerle işaret eder. Ahlaki leke (moral taint), toplumun önemli bir kısmı tarafından günah veya şüpheli olarak görülen (konstramatrisler, tefeciler) veya aldatıcı ya da müdahale edici yöntemlerin yaygın olarak kullanıldığı (telefonla pazarlamacılar gibi) meslekleri ifade eder (Kreiner vd., 2006: 620).

birlikte iş tanımının doğasında güçlü bir şekilde damgalanmış bir unsur taşıdığına, işverenin yakışsız ve hatta skandal niteliğindeki uygulamalarını çarpıtarak veya tamamen örtterek kamuoyunu aldatma potansiyeli de taşıdığına işaret eder. Bu noktada Kreiner (2006) “bu tür damgalamada, leke genişliği düşük olduğu için (yani mesleğin görevlerinin-tasks- biri ya da bir kısmı), lekeli bileşen halk tarafından oldukça belirgin olmadığı sürece mesleğin toplum tarafından kendi başına kirli olarak algılanmasının pek olası olmadığına” değinmektedir (Kreiner vd., 2006: 628). Bu noktada halkla ilişkilerin “bazı ahlaki açıdan kirli bileşenlerle sahip olduğu, ancak temiz bileşenlerin kirli olanları telafi ettiği ve onlarla rekabet ettiği bir meslek” olarak görülebileceği belirtilmektedir (Grandien, 2017: 75).

Son olarak L’Etang (2008) halkla ilişkilerin sendikalaşmamış bir meslek olduğuna değinerek İngiltere’de basından halkla ilişkilere geçen gazeteciler için çalışan Ulusal Gazeteciler Sendikası’nın (NUJ) 70’ler boyunca çalıştığını, birkaç dava da kazandığını ancak asgari düzeyde maaş talebinden vazgeçilmesi ile halkla ilişkilerin piyasa koşullarına terk edildiğine değinmektedir³⁴. Amerika’da ise halkla ilişkiler mesleğinin tıpkı ülkemizde olduğu gibi sendikalaşmış meslekler arasında yer almadığı belirtilmelidir³⁵. Dolayısıyla sendikaya sahip olmamanın getirdiği iş hayatından /müşterilerden gelen baskının uzun çalışma saatlerini de getirdiği belirtilmektedir (L’Etang, 2008: 29-30). Dahası mesleki örgütlenmeleri ile etik ilkeler ve profesyonel davranış kodları mevcut olsa da müşteri baskısının da etkisi ile (ICCO, 2022) halkla ilişkilerin kötüye kullanımını engellemekte sıkıntı yaşandığı belirtilmektedir (Lages & Simkin, 2003: 304). Pieczka (2006: 317) bu noktada, halkla ilişkiler sektörünün kendi iş yapış pratiklerinin esnekliğini yüceltse de söz konusu “özgürlüğün bedelini itibar sorunu” olarak ödediklerini belirtmektedir. Bu noktada mesleğin kendi itibar probleminin sadece uygulayıcılar için değil, mesleki birlikler, akademi ve hizmeti alan müşteriler için de temel bir sorun olduğuna değinilmektedir (Tilley, 2005; Sommerfeldt & Kent, 2020).

Profesyonel hizmet sektöründe başta yönetim danışmanlığı ve hukuk olmak üzere pek çok çalışma yapılmış olmasına (Ashley & Empson, 2017; Gustafsson vd., 2018; Pinnington, 2011; Pinnington & Sandberg, 2014; Spence vd., 2017) rağmen halkla ilişkiler danışmanlık sektörüne yönelik çalışmaların azlığı (Verčič vd., 2018) dikkat çekmektedir. Bir sonraki bölümde Hİ danışmanlık sektörü ve sektörü çevreleyen dinamikler ele alınacaktır.

2.2. Halkla İlişkiler Danışmanlık Sektörü

Halkla ilişkiler yazını, genel olarak halkla ilişkiler endüstrisini ve pratiklerini üç eksen de almaktadır. Bir bütün olarak sektörün kendisi, örgütsel seviye (Hİ danışmanlık firmaları) ve bir kurumda

³⁴ Bununla birlikte günümüzde NUJ’un halkla ilişkiler ve iletişim alanında çalışan profesyonellere ilişkin şubesi (bir kolu) olduğu görülmektedir. NUJ içerisindeki Hİ ve İletişim Konseyi (PRCC), İngiltere ve İrlanda’da sektörü temsil etmekte; işverenler ve bireyler ile Hİ çalışanlarının ücretleri ve çalışma koşulları hakkında pazarlık ve müzakere çalışmalarını yürütmekte ve aynı zamanda sektördeki mesleki eğitimleri teşvik etmektedir. Kaynak: <https://nujprcbranch.co.uk/prcc/> Erişim Tarihi: 30.04.2023

³⁵ <https://www.bls.gov/news.release/pdf/union2.pdf> Erişim Tarihi: 30.04.2023

ya da ajansta mesleğini icra eden Hİ uygulayıcıları/ uzmanları (Lages & Simkin, 2003). Buna göre, endüstrinin/sektörün kendisi halkla ilişkiler hizmeti sunan tüm tarafları ve faaliyetleri kapsamaktadır. Sektör düzleminde özellikle kar amacı gütmeyen mesleki derneklerin başta mesleki eğitimi geliştirmek olmak üzere (Sha, 2011) mesleğin profesyonel statüsünü yükseltmede (Lages & Simkin, 2003) ve sektörün saygınlığını arttırmada önemli rol oynadığı belirtilmektedir. Bu noktada halkla ilişkiler mesleğinin güvenilirliğinin alanda belli mesleki standartları geliştirmesi ve bunu sektöre yaygınlaştırması ile mümkün olabileceği ifade edilmektedir. Öte yandan halkla ilişkiler mesleğini icra edenlerin ve akademisyenlerin akreditasyon ya da profesyonel sertifikasyon aracılığıyla alanın profesyonelleşmesine katkı sunabileceği ifade edilmektedir (Bivins, 1993). Örneğin Amerika’da 1998 yılında başlayan çalışmalar ile halkla ilişkiler derneklerinin hali hazırda işlettikleri akreditasyon programları tek çatı altında 2003 yılında standardize edilmiştir. Hİ alanında akredite olmak isteyenlerin iki aşamalı bir sınav sürecinden geçmesi gerekmektedir (Sha, 2011).

Edwards ve Pieczka (2013: 22) da Hİ endüstrisini eylemler, eylemler aracılığıyla üretilen ekonomik değerin yanı sıra eylemlerin faaliyet gösterdiği kurumsal ve örgütsel yapılanmış düzenlemeler (Hİ ajansları ve kurum içi iletişim birimleri) olarak tariflemektedir. Buna göre, halkla ilişkiler mesleğini icra edenler, istihdam örüntülerine göre genel olarak üç grupta toplanabilir (Han vd., 2013: 556; Pieczka 2006: 306).

- a) Kurumların içinde direkt çalışanlar (genellikle halkla ilişkiler birimlerinde) ki bu grup genel olarak “in-house” olarak ifade edilir
- b) Ajansta/Hİ danışmanlık firmasında kurumlara yani müşterilerine hizmet sununlar
- c) Bağımsız uzmanlar, serbest çalışanlar (freelance)

Nitekim ülkemizdeki iletişim hizmetleri danışmanlık firmalarının mesleki örgütlenmesi olan İDA’nın web sayfası incelendiğinde halkla ilişkiler mesleğinin hem kurum tarafında hem de ajans tarafında icra edilebileceği belirtilmektedir³⁶. Nitekim yazında da ana Hİ kariyer patikası ya firmaların iletişim birimlerinde çalışmak ya da ajanslarda/danışmanlık firmalarında çalışmak olarak tarifi edildiği görülmektedir (Cutlip vd., 2006; Wolf, 2010). Devlette, STK’larda ya da özel sektörün halkla ilişkiler biriminde çalışanlar, in-house çalışanlardır. Halkla ilişkiler uzmanları her türlü sektörde (kamu, özel, STK’lar) rahatlıkla çalışabilmektedir (L’Etang, 2013; Gregory, 2016).

Halkla ilişkiler ajansları tarafından istihdam edilen uzmanlar ise genellikle lokal ya da uluslararası profesyonel ajanslarda çalışmakta ve genellikle birden fazla müşteriye bakmaktadır. İngiliz PRCA’nın araştırmasına göre (2016), PR ajanslarında çalışan sayısı 11- 50 kişi arasında değişirken, kurumlardaki halkla ilişkiler ekipleri 2-5 kişi arasında değişmektedir³⁷. Bu noktada sektörün örgütlenişinin ülkeden ülkeye farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Örneğin Güney Afrika ülkelerinde

³⁶ <https://www.ida.org.tr/iletisim-ve-medya-iliskileri-yonetiminde-mesleki-ilkeler/> Erişim Tarihi: 9.03.2023

³⁷ <https://www.prca.org.uk/insights/about-pr-industry/what-does-pr-industry-do> Erişim Tarihi: 01.03.2023

büyük ya da küçük şirketlerin kendi bünyelerinde Hİ birimlerine ya da tam zamanlı çalışan kişilere sahip olmadığı, bir kriz anında ya da ihtiyaç duyulduğunda iletişim ajanslarının çağrıldığı belirtilmektedir (Sriramesh & Verčić; 2012: 152).

Yazında yapılan araştırmalara bakıldığında profesyonel hizmet sunan firmaları temsil eden sektörlerin genellikle yönetim danışmanlığı, reklamcılık, halkla ilişkiler, hukuk, finans/muhasebe firmaları ekseninde tanımlandığı görülmektedir (Ashley & Empson, 2017; Gustafsson & Empson, 2018; Pinnington & Sandberg, 2014; Schultz & Ervolder, 1998; Swart vd., 2018). Ayrıca Hİ mesleği, ILO³⁸ mesleki kod sınıflandırılması dikkate alındığında “uzmanlaşmış yönetim meslekleri” (specialized administrative occupations) kategorisi altında yer almaktadır. Ülkemizde de İŞKUR³⁹ halkla ilişkileri “profesyonel meslek mensupları” ana grubunda altında “iş ve yönetim ile ilgili profesyoneller” başlığında yer vermektedir. Bu noktada, profesyonel hizmet firmaları arasındaki sınırları çizmek gerekirse; yönetim danışmanlığı “örgütsel kültürle bağlantılı olarak organizasyon ve yönetim alanında hizmet sunmakta”; halkla ilişkiler ajansları “çeşitli müşterilere ağırlıklı olarak kurumsal imaj oluşturma hizmeti sunmakta” ve reklam ajansları ise “farklı müşterilerle bağlantılı olarak ağırlıklı olarak ürüne yönelik imaj oluşturma hizmeti sunmaktadır” (Schultz & Ervolder, 1998: 31). Söz konusu ayrımı netleştirmek için, 1980’lerin başında çoğu “halkla ilişkiler ajansının” adını “halkla ilişkiler firması” olarak değiştirdiği ve böylece tanıtımdan danışmanlığa geçtiklerini ve reklam ajanslarından farklılaştıklarını pazara duyurdıkları belirtilmektedir (Verčić vd., 2018: 157).

Mesleğin ve sektörün kendini daha iyi bir noktaya konumlandırma çabaları devam ederken bir yandan da sürekli büyüyen bir sektör olması dikkat çekmektedir (Edwards, 2012). Örneğin Birleşik Krallık’ta⁴⁰ 2011 yılında 25 bin halkla ilişkiler uzmanı varken 2019 yılında söz konusu rakam 47 bine yükselmiştir. CIPR’in⁴¹ 2022 verilerine göre ise, Birleşik Krallık’ta yaklaşık 100 bin Hİ profesyoneli istihdam edilmekte ve meslek ekonomiyeye 16,7 milyar £ katkı sunmaktadır (Baird & Bridgen, 2023). Amerika’da ise halkla ilişkiler ajanslarının tahmini geliri 2000’de 6,5 milyar dolar iken 2021 yılında 16,2 milyar dolardır⁴². Sektörünün 2031’e kadar %8 büyüyeceği tahmin edilmektedir ve söz konusu oran tüm mesleklerde ortalama %5’tir⁴³. Bununla birlikte Amerika’da 7000 - 10.000 halkla ilişkiler ajansı olduğu ve ülkedeki halkla ilişkiler uzmanlarının %40’ından fazlasının ajanslarda çalıştığı belirtilmektedir (Wilcox & Cameron 2014; Akt. Verčić 2018: 156). Hollanda’da ise danışmanlık şirketlerinin büyümede olduğu, ülkede 11.500 danışmanlığın olduğu ancak bunların ¾’ünün tek kişilik operasyonlar olduğu ve %90’ının 10’dan az personel ile çalışan ajanslar olduğu belirtilmektedir

³⁸ ILO, International Standart Classification Of Occupations (ISCO-08). Geneva, 2012.

³⁹ İŞKUR, ILO’nun 2007 mesleki sınıflandırmasını kullanmaktadır (Yılmaz, 2022).

⁴⁰ <https://www.statista.com/statistics/384751/public-relations-professionals-employment-in-the-united-kingdom-uk/> Erişim Tarihi: 18.12.2021

⁴¹ IPR, İngiltere merkezli Avrupa’nın en büyük halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi alanındaki mesleki örgüttür. 2005 yılında Kraliçe’den aldığı kraliyet nişanı (royal charter) ile adı CIPR (Chartered Institute of Public Relations) olmuştur.

⁴² <https://www.statista.com/statistics/183972/estimated-revenue-of-us-public-relations-agencies-since-2000/> Erişim Tarihi: 20.04.2023

⁴³ <https://www.bls.gov/ooh/media-and-communication/public-relations-specialists.htm#tab-6> Erişim Tarihi: 18.12.2021

(Sriramesh, K. & Verčič, D. 2012: 228). Öte yandan Avusturalya ve Yeni Zelanda’da ise çoğu halkla ilişkiler şirketinin Weber Shandwick, Hill and Knowlton, Burson Marsteller gibi global ajanslar olduğu belirtilmektedir (Sriramesh, K. & Verčič, D. 2012: 121). PRSA ortaklığında yapılan 2022 araştırma sonuçlarına göre, ajans çalışanlarının yıllık gelirleri kurumsalda ve devlette çalışanlardan geridedir⁴⁴. Buna göre, kurumsalda bulunan Hİ uzmanlarının %50’si, devlet kurumlarında %42’si, ajanslarda %38’i ve STK’larda %32’si yıllık ortalama 100 bin dolar ve üzeri kazanmaktadır⁴⁵. Amerika’daki halkla ilişkiler ajanslarında çalışanların yıllık gelirlerinin (Mayıs 2021 yılı için) ortalaması 69 bin dolar iken söz konusu oran tüm mesleklerin toplamı için 45,7 bin dolar civarındadır⁴⁶.

Söz konusu büyümeyle ilintili olarak sektör ayrıca, sosyal medyanın daha sık kullanımı, blogların çoğalması, influencer gibi pek çok kavramla ve yeni medya araçlarıyla tanışmış (Peltekoğlu & Askeroğlu, 2019), dijital PR ile iş yapış şekilleri de değişime uğramıştır. Dolayısıyla halkla ilişkiler danışmanlık sektöründe yer alan geleneksel pozisyonların yanı sıra dijital metin yazarlığı, içerik editörlüğü gibi yeni alanlar da türemiştir. Sektörün özel sektör başta olmak üzere pek çok kesim ile çalışması, ekonomik, politik ve gerekse teknolojik gelişmelerde hem etkileyen hem de etkilenen tarafta olması Hİ sektörünün “geçici olarak tanımlanan, dinamik ve akışkan” (Edwards & Hodges, 2011: 4) kalmasını sağlamaktadır. Söz konusu akışkanlıkla birlikte mesleğin sınırlarının geçişken olması yeni girişlere izin veren, kendini işini kolaylıkla kurabileceğin bir sektör olarak algılanmasına yol açmaktadır. Öte yandan iş dünyasının her geçen gün daha karmaşık hale gelmesi ile halkla ilişkiler ajanslarının çok farklı uygulamalar içeren bir yelpazede uzmanlaşmış bilgi sunmakta da zorlandığı belirtilmektedir (Lages & Simkin, 2003: 302).

Bununla ilintili olarak halkla ilişkiler danışmanlık sektörünün nitelikli çalışan ihtiyacı gündeme gelmektedir (Blum & Tremarco, 2008). ICCO’nun farklı ülkelerde gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarına göre, ajans yöneticilerinin karşılaştığı en büyük zorluk yetenekli çalışanları elde tutmak olmuştur⁴⁷ (ICCO, 2022). Amerika’da halkla ilişkiler şirketleri üzerine yapılan bir araştırmada (2007), sektör temsilcilerinin %67.8’i büyümelerinin önündeki en büyük engeli “yetenekli kişileri işe almakta yaşadıkları zorluk” olarak ifade etmişlerdir⁴⁸. Yapılan araştırmalar bu noktada özellikle sektörün kadın ağırlıklı olması ve uzun çalışma saatleri üzerinde durmaktadır. Örneğin, İngiltere’de halkla ilişkiler sektöründe en yoğun çalışanların, ajanslardaki çalışanlar olduğu, %74’ünün haftada 40 saatten fazla ve %32’sinin ise 48 saatten fazla çalıştığı belirtilmektedir (Gregory, 2016: 97). Bu noktada ajanslardaki çalışma saatlerinin uzunluğunun kadınların iş-yaşam dengesini kurmakta zorladığı, doğum izni için ayrılanların bir kısmının mesleğe dönmediği ya da freelance olarak devam

⁴⁴ İlginç bir şekilde PRSA’nın 2000 yılında yaptığı çalışmaya göre ise iletişim uzmanlarının yıllık ortalama kazançları 72 bin dolar iken danışmanların gelirlerinin daha yüksek olduğunu (110 bin dolar) olduğunu belirtmektedir (Grunig & Grunig, 2012)

⁴⁵ <https://muckrack.com/blog/2022/07/21/state-of-pr-salaries-2022> Erişim Tarihi: 2.04.2023

⁴⁶ <https://www.prca.org.uk/Talent-Retention-PR-Building-Superstars-Grow-Ecosystem> Erişim tarihi: 12.04.2023

⁴⁷ ICCO’nun 2020-2021 raporuna göre de ajansların %47’si en büyük zorluklarının yetenekli çalışanları elde tutmak olduğunu belirtmiştir.

⁴⁸ <https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/High-Potential-PR-Professionals.pdf> Erişim Tarihi: 18.12.2021

ettikleri belirtilmektedir (Gregory, 2016: 101). Bu noktada iş gücü devri ajansların ciddi sorunlarından biri olarak görünmektedir (H. Jiang & Shen, 2018). Pandemi öncesi yapılan bir araştırmaya göre, iletişim danışmanlık firmaları, içinde yer aldıkları profesyonel hizmetler sektörüne göre iki katı daha fazla işgücü devir oranına sahiptir ve devam etmesi durumunda ajansların “büyümesinin ve değerinin ciddi olarak olumsuz etkileyeceği” belirtilmektedir (Gould+ Partners, 2020)⁴⁹. Amerika’da 61 ajans üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları hem müşteri kaybının hem de çalışan kaybının (2019 yılı ortalaması %24,5) yükseliğine dikkat çekmektedir (Gould+Partners, 2020). PRWeek’in raporuna göre 2021 yılında Birleşik Krallık’taki Hİ ajansları gelirlerinde rekor kırsalar da işgücü devir oranlarının ortalaması %29’u geçmiştir. Örneğin Hill+Knowlton Strategies ve MSL %38, Golin %34’lük iş gücü kaybına sahiptir⁵⁰. Bu noktada pandemi sonrasında tüm dünyayı saran “büyük istifa” akımının sektörü de etkilediği belirtilmektedir.

Profesyonel hizmet sektöründe, “müşteriler” de çalışanları zorlayabilmektedir. Müşteriler, profesyonel hizmet sektörünün ayrılmaz bir parçası olup sunulan hizmeti verdikleri geri bildirimler ile ajanslarla birlikte yapılandırırlar (Tyllström, 2013). Müşteriler, profesyonel hizmet sektöründeki bilgi gelişim sürecinde önemli rol oynayabilir, mesleki kimliğin inşasını etkileyebilir ya da müşterinin entegre ve bütünsel hizmete yönelik talebi profesyonel çalışmanın değişen doğasının arkasındaki itici güçlerden biri olabilir. Bu noktada müşteriler daha etkili hale geldikçe profesyonel-müşteri ilişkilerinin daha karmaşık hale geldiği, ayrıca müşteri memnuniyetinin öneminin artması ile müşterinin söz konusu profesyonel hizmet üzerindeki etkisinin de arttığı belirtilmektedir (Gustafsson vd., 2018). Nitekim Türkiye’nin de içinde bulunduğu bölgede, ajanslarda çalışan profesyonellere yaşadıkları en büyük etik güçlüğü ne olduğu sorulmuştur. Buna göre, diğer tüm bölgelerden farklı olarak (K.Amerika, Batı Avrupa, Doğu Avrupa, Asya-Pasifik vb.) Türkiye’nin de içinde bulunduğu bölgede ilk sırada “müşterilerden gelen baskı” yer almaktadır⁵¹. Bu noktada, yazında reklamcılık, avukatlık ve müşteri ilişkilerine ilişkin çalışmalar yoğun olmakla birlikte (Örneğin, Henke, 1995; West & Paliwoda 1996; Lichtenthal & Shani 2000; Arul, 2011; Davies & Palihawadana 2006; Levin vd. 216, 2019; Gustaffsson vd. 2018; Chari vd. 2020), Hİ danışmanlık sektöründe müşteri ilişkilerinin sınırlı bir araştırma alanı bulduğu dikkat çekmektedir (Bourland, 1993; Hou, 2016; Verčič vd., 2018).

Müşteri-ajans çatışmasına ilişkin yapılan ilk çalışmalardan birinde 1980-89 yılları arasındaki mesleki dergilerde değinilen müşteri- ajans çatışmalarına ilişkin konular hem reklam hem de halkla ilişkiler ajansı bazında incelenmiş ve hangi noktalarda yoğunlaştığı tespit edilmiştir (Bourland, 1993). Buna göre, müşterilerin ajanslara ilişkin en çok değindikleri çatışma konuları sırasıyla ajansların;

⁴⁹ Ayrıca bkzn. [Turnover Is A Real Problem In PR: Here's How To Make Employees Feel Valued So They Stick Around \(forbes.com\)](https://www.forbes.com) Erişim Tarihi: 20.04.2023

⁵⁰ <https://www.prweek.com/article/1754444/agency-business-report-2022-despite-record-revenue-growth-agencies-high-attribution-rates> Erişim Tarihi: 20.04.2023

⁵¹ İkinci sırada “eğitim (training) eksikliği” ve üçüncü sırada “etik davranmayan veya etik olmayan müşteriler için çalışan ajanslara yönelik herhangi bir yaptırımın olmaması” gelmektedir (ICCO, 2022: 43). Raporda, söz konusu baskıya ilişkin açıklamanın detayları yer almaktadır.

müşterinin iş dünyasına yeteri kadar hâkim olmaması, yeteri kadar araştırma yapmaması, uygun olmayan faturalama, ortaya çıkan işten memnun olmama, müşteriye yeteri kadar bilgilendirmeme ya da takip etmeme, sözlerini tutmamaları, kalifiye personel eksikliği, çalışan işgücü devir oranı, iyi personel yönetimi yapamaması gibi hususlardır. Ajans tarafının müşterilerle ilgili yaşadıkları çatışmalar ise sırasıyla; müşterilerin zamanında ödeme yapmaması, bilgi akışını kolaylaştırmaması, halkla ilişkiler bilgisinin düşüklüğü, zaman ayırma isteksizliği, ajansa güven duymaması, çok talepkar olması olarak belirmiştir (Bourland, 1993: 393-394). Bourland (1993) aynı zamanda çalışmasında Hİ ve reklamcılık ajanslarının müşterileri ile çatışma konularının önemli bir kısmının benzerlik taşıdığını da bulgulamıştır.

Henke (1995) müşterilerin reklam ajanslarını değiştirme nedenlerini araştırdığı uzun soluklu çalışmada, yaratıcılığın ve reklam ödülü kazanmanın müşteri nezdinde çok da önemli olmadığını ancak reklam ajanslarının bunu abarttığını bulgulamıştır. Arul ise (2011), reklam ajansları ile müşterilerin ilişkilerinin bir dengede durmadığından söz ederek, ajansların mutlaka müşteri bulması gerektiğinden ve rekabet arttıkça kurumsal firmaların ajanslardan daha çok iş istediğine ve bunun da ajans-müşteri ilişkisini daha çok strese soktuğuna değinmektedir (Arul, 2011: 148). Pieczka (2006: 306) ise geleneksel profesyonel hizmetlerde müşteri ilişki yönetimi problem çözme becerisine dayanırken halkla ilişkiler ajanslarında müşteri ile yakalanan “kimya”nın önem kazandığını belirtmektedir. Hou (2016) ise Çin’deki halkla ilişkiler ajanslarının birer tedarikçi konumunda olduklarına ve alıcıları (müşterileri) ile itaatkâr (submissive) bir ilişki içinde olduklarına değinir. Söz konusu ilişkinin iki sonuca yol açtığına değinir. Birincisi, in house birimindekiler kendilerini “beyin” olarak görürken ajanslarını “elleri ve ayakları” olarak görmekte ve böylece ajansların “stratejik danışmanlık” işlevi zayıflamaktadır. Dahası söz konusu sözleşmeye dayalı hiyerarşi beraberinde Hİ ajanslarına yaptıkları işlerin dışında başka işleri de dayatmaktadır (Hou, 2016: 635). Avrupa ülkelerini kapsayan nicel bir çalışmada ise Hİ ajanslarının müşterileri ile işbirliği yaptıkları ve çatıştıkları noktalar ele alınmıştır (Verçiç vd., 2018). Sonuçlar, ajansların kendilerinden hizmet alınma nedenlerini ve çatışma kaynaklarını yanlış algıladıkları yönündedir. Buna göre, ajanslar kendilerinden hizmet alınma nedeni olarak sahip oldukları bilgiyi ve uzmanlığı fazla abartmaktadır. Öte yandan kurumların Hİ birimlerinde çalışanlar, sırasıyla; ajansların kendi dünyalarına ait bilgi eksikliğini, düşük performans ve ajans tarafından yapılan hataları ve deneyimli personel yerine az deneyimli personel kullanımını çatışma kaynağı olarak görmektedir. Yazarlar, bu noktada ajansların müşterileri ile ilişkilerini stratejik olarak yönetmeleri ve müşterilerin ihtiyaçlarını realistik bir şekilde değerlendirmelerini önererek ajansların geleceklerinin çalışanlarının müşterinin ihtiyaçlarını ne derece hızlı anladıkları ve beklentilerini karşıladıkları ile ilintili olacağına işaret etmektedir (Verçiç vd., 2018: 163). Bu noktada konu, halkla ilişkiler ajanslarında çalışanların nasıl bir profil izlediğine gelmektedir.

Lages ve Simkin (2003: 305), halkla ilişkiler ajanslarını halkla ilişkiler uygulamalarını şekillendiren ve pek çok örgütü etkileyen “görünmez oyuncular” olarak tariflemekte ve alandaki dernekler, öğrenciler, akademisyenler, in house çalışanlar üzerine pek çok araştırma yapılmasına

rağmen ajans çalışanlarının ihmal edildiğine değinmektedir. Bir sonraki bölümde, önce yazında halkla ilişkiler danışmanlık sektöründeki çalışanları kimlerin oluşturduğu, ne tür yetkinliklere sahip oldukları gibi hususlar ele alınmış ve ardından sektördeki kariyerler tartışmaya açılmıştır.

2.2.1. Halkla İlişkiler Danışmanlık Sektörü Çalışanları

Genel tanımı ile halkla ilişkiler çalışanı “başkalarının üçüncü taraflarla etkili ilişkiler kurmasına ve sürdürmesine yardımcı olan kişiler” olarak tanımlanmaktadır (Baskin vd., 1997; Akt. Lages & Simkin, 2003: 304). Bunu gerçekleştirirken medya ilişkilerine, Hİ kampanyalarına, kriz iletişimine, gündem yönetimine, sponsorluk iletişimine, yer yer iç iletişime, itibar yönetimine ve yakın zamanda çoğalarak influencer iletişimine, dijital ve sosyal medya ilişkilerine başvurdıkları söylenebilir.

Halkla ilişkiler alanında gerek akademik ve gerekse profesyonel alandaki çalışmaları ile dikkat çeken Birleşik Krallık'ta sektörde çalışanlar lisans mezunu olmakla birlikte, çoğunluğunun sosyal bilimlerden mezun olduğu ancak azınlığın halkla ilişkiler eğitimi aldığı belirtilmektedir. Aynı zamanda kimya, mühendislik gibi farklı disiplinlerden gelen çalışanların olduğu da belirtilmektedir. 2005 yılında yapılan bir araştırmaya göre, İngiliz halkla ilişkiler çalışanlarının %57'si kendi dillerinin dışında ikinci bir dili konuşabilmektedir. 2009 yılında yapılan araştırmanın sonuçları (in-house ve ajans) ise çalışanların %46'sının CIPR sertifikasyonuna sahip olduğunu göstermektedir (Gregory, 2016: 95). Amerika'da da lisans derecesi aranmakta ancak iletişim fakültesi mezunu olmak şart görünmemektedir. Amerika'da da benzer şekilde sertifikasyon/akreditasyon sistemi olduğu için işverenlerin söz konusu sertifikaya önem verdiği belirtilmektedir⁵². Amerika'da akredite olan ve olmayan Hİ çalışanları arasında yapılan bir araştırmanın sonuçları ise düşündürücüdür (Sha, 2011). Buna göre akredite olanlar, mesleki beceriler, kazanılan para, etik ve hukuki hususlara dikkat etme gibi konularda akredite olmayanlardan çok daha ileridedir. Örneğin, akredite katılımcıların %43'ü yüksek lisans ya da doktora derecesine sahipken bu oran akredite olmayanlarda %31 düzeyindedir (N=1134). Sha (2011) bu noktada iki kutba yayılmış olan bu sonuçların “profesyonelliğe doğru çabalamaya” devam eden halkla ilişkiler mesleği için kaygı verici olduğunu belirtmektedir. Hatta “elit” ve “elit olmayan” diye ayrılacak iki gruptan birinin dezavantajlı olduğunu belirterek PRSA'nın “mesleği tek vücut haline getirme” (unifying the profession) amacına aykırı olduğunu belirtmektedir (Sha, 2011: 127).

Tüm sektörlerde önemli olmakla birlikte, müşteri ile yakında çalışmayı gerektiren danışmanlık hizmet sektöründe insan kaynağının daha da önemli olduğu görülmektedir (Eckardt vd., 2014). Nitekim özellikle uluslararası danışmanlık firmalarının işe alımlarda seçkin davrandıkları, belli okullardan mezun kişileri işe aldıkları (Downar vd., 2021; Spence vd., 2016, 2017; Ashley&Empson, 2017; Rivera, 2012) ve böylece profesyonelleşmede mesleki ilke ve standartlara atıftan çok şirketlerin oluşturdukları imaj ve itibar üzerinden herkesi kucaklamayan kapalı bir alan çizdikleri belirtilmektedir (Muzio vd.,

⁵² <https://www.bls.gov/ooh/media-and-communication/public-relations-specialists.htm#tab-4> erişim tarihi: 1.04.2023

2013). Bu noktada, finans ve yönetim danışmanlık firmalarının halkla ilişkiler danışmanlık firmalarından daha iyi yetenekli kişileri çektikleri belirtilse de (Verçiç vd., 2018: 162) halkla ilişkilere ilişkin çalışmaların en yoğun olduğu İngiltere ve Amerika'daki (Johansson & Larsson, 2015) halkla ilişkiler danışmanlık sektörü çalışanlarının da söz konusu çizgiyi takip ettiği söylenebilir. Örneğin, Edwards'ın (2008) çalışmasında, İngiltere'deki Hİ ajans çalışanlarının kültürel sermayelerinin ülkenin elit grubu ile benzer olduğu bulunmuştur. İngiliz meslek örgütü CIPR⁵³ (2023) tarafından henüz yeni yayınlanan araştırma da sektörün yeterince kucaklayıcı olmadığına, endüstrinin %89'unun beyaz olduğuna ve çoğunluğunun iyi eğitilmiş ve orta sınıf çalışanlardan oluştuğuna değinmektedir. Bu noktada rapor sektörde sosyal hareketliliğin nasıl sağlanabileceğine değinerek sosyal sınıf, coğrafi konum, aksağan ve eğitim ekseninde çeşitliliğin sektörde sıklıkla göz ardı edildiğine değinmektedir (Baird & Bridgen, 2023). Dahası halkla ilişkilerin de içinde yer aldığı "yaratıcı endüstrilerde" ayrıcalıklı geçmişe sahip kişiler, diğer sektörlere göre iki katı daha fazla yer almakta ve kültür, televizyon, medya gibi sektörlerin şekillendirilmesinde kritik rol oynamaktadır.⁵⁴

Halkla ilişkiler sektörünün çalışanlarının kadın ağırlıklı olması yazında sıklıkla üzerinde durulan diğer konulardan biridir. Almanya'da Hİ ajanslarında çalışan kadınların oranı %69'dur, ancak söz konusu ajanslardaki yönetici pozisyonlarını erkeklerin domine ettiği belirtilmektedir (Fröhlich & Peters, 2007). Amerika'da da Hİ yöneticilerinin %64'ünün⁵⁵ kadın olmasına rağmen global PR ajanslarının yöneticilerinin sadece %30'unun kadın olduğu bilinmektedir⁵⁶. Nitekim kadınların daha teknisyen rolünde olduğu ve yönetsel rollerde daha az temsil edildiğine yönelik çalışmalar dikkat çekmektedir (Aldoory, 2005; Hon, 1995).

Her ne kadar Hİ alanı hem cinsiyet hem de farklı sosyal sınıflardan çalışanlara genellikle kapalı olsa (Baird & Bridgen, 2023; Edwards, 2014) da farklı mesleklerden gelenlere açık görünmektedir. Örneğin Avusturalya ve Yeni Zelanda'da ilk Hİ uygulayıcıları kariyerlerine - halkla ilişkilere yönelik resmi bir eğitim olmadığı için - gazetecilikle başlamışlardır (Sriramesh, K. & Verçiç, D.; 2012). Bu noktada halkla ilişkilerin gazetecilik, reklamcılık, pazarlama gibi disiplinler ile yakından ilişkisi, farklı mesleki geçmişlerden gelen çalışanlara kapı araladığı söylenebilir. Özellikle son 20 yılda gazetecilik sektörünün krizde olduğu, düşen reklam gelirleri, tirajların düşmesi, medya kullanım alışkanlıklarının değişmesi, bütçe kesintileri gibi sebebeplerle (Reinardy, 2011: 33) gazetecilerin kalıcı iş bulmakta zorlandıkları, serbest çalıştıkları, ikinci iş buldukları ya da mesleği değiştirmeyi tercih ettikleri belirtilmektedir (Sherwood & Donnell, 2018). Bu noktada gazetecilerin özellikle mesleki

⁵³ IPR (Institute of Public Relations) İngiltere merkezli Avrupa'nın en büyük halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi alanındaki mesleki örgütüdür. 2005 yılında Kraliçe'den aldığı kraliyet nişanı (royal charter) ile adı CIPR (Chartered Institute of Public Relations) olmuştur.

⁵⁴ Bu noktada rapor, doğduğumuz evin kaderimiz olduğu görüşünün özellikle kendi ülkelerinde ve Avrupa genelinde kabul gördüğünü belirtmekle birlikte yaratıcılığın ancak çeşitlilik ile sağlanabileceğine değinmektedir. İngiliz merkezli çalışmalarda yaratıcı endüstriler ekseninde yapılan araştırmaların çokluğu ve alandaki tartışmaların yoğunluğu dikkat çekmektedir.

⁵⁵ <https://www.bls.gov/cps/cpsaat11.htm> Erişim Tarihi: 30.03.2023

⁵⁶ 2014, ICCO World PR Report <https://iccopr.com/world-report-global-pr-industry-up-7-in-2014/> Erişim Tarihi: 30.03.2023. 2021-2022 Raporunda söz konusu kadın-erkek oranına yer verilmemiştir.

değişimlerde benzer alanları seçtikleri ve halkla ilişkiler alanının da istenen becerilerle paralellik gösterdiği için (iyi iletişim ve yazma becerisi, eleştirel düşünme, araştırma, basın nasıl işlediğini bilme gibi) tercih ettikleri belirtilmektedir (T. Koch & Obermaier, 2014; Viererbl & Koch, 2021). Dolayısıyla gazeteci kökenli Hİ uzmanlarının özellikle ajans ayağında tercih edilmesi yaygındır (Sinaga & Callison, 2008; Wilcox vd., 2000). Örneğin ICCO'nun 2020-2021 Dünya Hİ Raporuna (2020) göre ajansların kendi insan kaynağı yeteneğini bulduğu birinci kaynak, rakip ajanslar iken (%60), ikinci sırada basın (%45) ve lisans programları (%45) ve ardından pazarlama/reklamcılık (%30) gelmektedir. Gazeteci kökenli ancak mevcutta halkla ilişkiler sektöründe (STK, in-house ya da ajans) çalışan 17 Alman Hİ uzmanı ile yapılan görüşmelerde, yoğun çalışma saatleri ve özel hayatlarının etkilenmesi, iş güvencesizliğinin yanı sıra, kişisel gelişim fırsatı bulamamak, takdir edilmemek, negatif çalışma ortamının kendilerini Hİ sektörüne ittiğini ancak bununla birlikte daha uygun çalışma koşulları, sosyal imkânlara sahip olması (şirketin gündüz bakım evlerinin olması gibi), esnek çalışma koşulları, yüksek iş güvencesi, pozitif çalışma ortamı, mevcut yetkinlik setini kullanabilme fırsatı, daha derinlemesine ve odaklı işlerle uğraşmak gibi hususların ise kendilerini Hİ sektörüne çektiği bulgulanmıştır. Bu noktada görüşmede yer alan katılımcıların çoğunluğunun “yeni işlerini ilginç ve çeşitliliğe açık” bulunduğunu, hatta bazılarının bakış açılarını değiştirecek olmanın motivasyonu ile sektöre geçiş yaptıkları belirtilmektedir (Viererbl & Koch, 2021: 1953-1955).

İskandinav ülkeleri ağırlıklı araştırmalarda ise halkla ilişkilerin politik bir güç olarak konumlanmasından, özellikle politikadan güçlü isimlerin PR sektörüne geçişlerine yönelik çalışmalar dikkat çekmektedir. Svallfors (2016: 64) İsveç'te halkla ilişkiler ajanslarının lobicilik çalışmaları kapsamında devlet kurumları ile sık çalıştıklarına değinerek üst düzey bürokratların Hİ ajanslarındaki kariyerlerine değinmekte ve sektörde daha çok para kazandıklarından söz etmektedir. Danimarka'da yapılan bir çalışmada ise 134 bakan danışmanının kariyer patikası 2000-2017 yılları arasında incelenmiş ve söz konusu pozisyonun özel sektörlerdeki halkla ilişkiler pozisyonuna geçişte bir atlama taşı işlevine sahip olduğu belirtilmiştir. Buna göre başta politik danışmanlar olmak üzere (diğerleri basın mensupları, kamu Hİ çalışanları) halkla ilişkiler sektörü mknatıs gibi bir işlev görmektedir, geçenlerin yarısı ajansta hayatına devam etmekte ve geçmiş politik danışmanlık pozisyonları kariyerlerinde daha çok geçişler yapmalarına vesile olmaktadır (Blach-Ørsten vd., 2020: 314-315).

Sektörün büyümesi, teknolojiye bağlı olarak iş yapış şekillerinin değişmesi ile halkla ilişkiler uzmanlarının mesleki nitelikleri ve becerileri de hem işverenlerin hem de halkla ilişkiler akademisinin gündemindedir. Bu noktada özellikle sektöre giriş seviyesinde adaylardan teknisyen rolü beklense de yönetici rolü ile karışık yazma teknikleri konusunda bilgi, yapılan işin ölçümüne ilişkin bilgi, sosyal medya stratejisi, veri toplama gibi gibi becerilerin de beklendiği belirtilmektedir (Brunner vd., 2018; Toth, 2013). Bu noktada özellikle Amerika'da üniversitelerin müfredat kararının sektörün “en iyi pratiklerine” yönelik algısına dayandığı, üniversitelerin sektör ve profesyonel mesleki ağla sıklıkla bir araya geldiği, mesleki dergilerin ve blogların takip edilerek profesyonel danışma kurullarının önerisini

de dikkate alarak alandaki en iyi uygulamaların tespit edildiği ve müfredatların oluşturulduğu belirtilmektedir. Kısacası öğrencilerin başarılı olmak için ihtiyaç duyacakları konularda güncel kalmak, tüm eğitim programlarının amacı olarak belirlenmiştir (Brunner vd., 2018: 2). Yakın zamanlı Amerika merkezli bir çalışmada gerek ajans ve gerekse in-house çalışanlara (N=786) gelecek kuşak iletişimcilerde ne tür beceri ve uzmanlıkların öne çıkacağı sorulmuştur (Krishna vd., 2020). Buna göre, “yazmak” en önemli beceri olarak öne çıkmaktadır. İkinci sırada “dinleme becerisi”, üçüncü sırada “yaratıcı düşünme” gelmektedir. Ardından sırasıyla online itibar krizi ile başetme yeteneği, günümüz dezenformasyon ortamında etkin iletişim kurabilme yeteneği, kriz yönetimi planı oluşturabilme becerisi, dijital hikaye anlatıcılığı, iş zekâsına sahip olmak gelmektedir. Çalışmada, gelişmekte olan teknolojilerin (sanal gerçeklik, yapay zekâ, artırılmış gerçeklik) uygulanmasına yönelik ifadeler de yer verilmiş ancak düşük ortalamalar almıştır (Krishna vd., 2020: 43-48). Bununla birlikte İngiltere kökenli bir çalışmada ise halkla ilişkiler uygulayıcılardan beklenen yetkinlikler sırası ile, sözlü beceri, bütünlük (integrity), etki bırakmak (influence), ikna kabiliyeti ve diplomasi, yazma ve düzenleme (editing) becerisi, eleştirel değerlendirme, heves/istek (enthusiasm), motivasyon ve merak olarak ortaya çıkmıştır (Gregory, 2016: 96). Nitekim Berger ve arkadaşlarının (2007) sektörde en az 20 yıl deneyimli başarılı 97 üst düzey Amerikalı Hİ yöneticisi (kurumsal firma, ajans, STK vb. yöneticileri) ile yaptıkları nitel çalışmada, yöneticiler, başarılarına en büyük katkının iletişim becerileri (%29) ve proaktif tutumları (%26) olduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu yöneticilerin işe alımlarda adaylarda aradıkları özellikler ise sırasıyla pozitif bireysel karakter özellikleri, iletişim becerileri, yaratıcılık ve spesifik eğitim geçmiştir (Hİ, grafik tasarım gibi).

2.2.2. Halkla İlişkiler Danışmanlık Sektöründeki Kariyerler

Yazında Hİ danışmanlık sektöründeki geçişlerin ve alandaki kariyerlerin gelişimi üzerine akademik çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir (White, 2001; Yaxley, 2017). Dahası, in-house çalışanlara yönelik çalışmalar daha çok dikkat çekerken çalışmaların bazılarında in-house ve ajans ayrımlarının yapılmaması sözü edilen kariyerlerin hangi gruba ait olduğunu anlamayı güçleştirmektedir. Bu noktada Hİ ajanslarında yerleşik kariyer teorisi üzerinde yapılmış çalışmalara rastlanmamış olsa da incelenen çalışmalar, ajanslardaki kariyerlerin nasıl bir görünüm sergilediğine yönelik bazı ipuçları sunmaktadır.

Yazında halkla ilişkilerin görece yapılandırılmamış ve sıklıkla iyi tanımlanmamış işlere işaret ettiği belirtilmektedir (L’Etang, 2008). İşine tutku ile bağlı olanlar için işlerini yeni alanlarda ilerletmek, yeni alanlar keşfetmek ve yükselerek ilerlemek için bir avantaj olabileceği ancak öte yandan kariyer geçişlerini yönetmede dezavantaj olabileceği ifade edilmektedir (L’Etang, 2008: 28-29). Örneğin, bir ajansta müşteri temsilcisi olmak çok farklı görevler ve deneyim süresi gerektirebilir, ajansın büyük ya da küçük olmasına göre pozisyon değişebilir. Öte yandan L’Etang (2008) görece yapılandırılmamış işlere vurgu yapsa da Wolf (2010) ajans çalışanlarının kariyer rotasının in-house çalışanlara göre daha

net olduğuna⁵⁷ (CIPR ve PRCA’nın çalışmaları ile), in-house çalışanların ise tanınmayan ve çoklu unvanlar içinde zorlandıklarına, küçük ekipler ya da birimler ile sınırlı olduklarına ve terfi olanaklarının az olduğuna değinmektedir. Bununla birlikte Wolf (2010) ajanslardan in-house yani kurumsal tarafa geçişlere yönelik bir trend olduğuna ancak tersine çok rastlanmadığına da değinmektedir. Bu doğrultuda, “daha stratejik, proje odaklı ve düzenli saatler içerisinde çalışmak için” kurumsal taraf tercih edilmektedir (Wolf, 2010: 242).

Bununla birlikte başarılı ve etkili halkla ilişkiler uygulamalarının “yönetsel, stratejik, simetrik, farklılıklara açık ve etik” yapıldığında mükemmel halkla ilişkilerin yakalanabileceği (Grunig vd, 2002: 306) ve en iyi halkla ilişkiler uygulamacılarının teknisyenden çok yönetsel bir rol ile örgütsel karar alıcılar arasında olması gerektiği belirtilmektedir. Buradan hareketle Hİ profesyonellerinde uzmanlığa, önemli dış bağlantılara, güvenilirliğe, problem çözme becerilerine ve stratejik düşünme becerilerine sahip olmanın önemi üzerinde durulmaktadır (Dozier vd., 2013; Toth, 2013). Nitekim Berger ve arkadaşları (2007) başarılı Hİ liderleri ile yaptıkları görüşmelerde, başarılarında önemli dış bağlantılar (medya ve hükümet ile), iletişim becerileri, performans odaklı çalışmak (problem çözücü, sonuç odaklılık vb.) gibi hususların yanı sıra kariyerlerindeki çeşitliliğin ve hareketliliğin önemli olduğu görülmektedir. Buna göre, katılımcılar deneyimin önemli olduğunu ancak deneyimlerin çeşitliliğinin daha önemli olduğunu, “farklı projelerde, farklı örgütlerde ve lokasyonlarda, farklı insanlarla çalışmanın” kariyerlerinde elde ettikleri başarıda kritik olduğuna değinmişlerdir (Berger vd., 2007: 64). Bu noktada kariyerinde yerleşik olarak kabul edebileceğimiz söz konusu başarılı Hİ liderlerinin aynı zamanda kariyerlerine ilişkin tutumlarının da çok yönlü olduğu söylenebilir (Hall, 2002). Wolf⁵⁸ (2010) ise çalışmasında in-house çalışanların ve ajans çalışanlarının kariyer gelişimlerine etki eden faktörlerin (ilk sırada her iki grupta da güçlü kişilik ve mesleğe duyulan tutku gelmektedir) benzer olduğunu belirtse de “üst yönetim ile geliştirilen ilişkilerin” in-house çalışanlar için; “müşteri ve medya ile geliştirilen ilişkilerin” ise ajans çalışanları için görece daha önemli olduğunu belirtmektedir (Wolf, 2010: 240). Halkla ilişkilerin, hedef kitlesi ile ilişki kurma, ilişkileri besleme ve koruma (Ledingham & Brunning, 2000; 2013) üzerine tanımlandığı dikkate alınırsa halkla ilişkiler uzmanlarının başarısında da bağlantıların (Berger vd., 2007; Wolf, 2010) önemli olduğu görülmektedir.

Yazında halkla ilişkiler mesleğinin kadın ağırlıklı olması dolayısıyla ajans kültürü ile alandaki kariyerlerin bağıni kurmaya yönelik çalışmalar da dikkat çekmektedir. Bu çalışmalarda genel olarak, Hİ ajanslarında çalışan kadınların ayrımcılığa uğramamak için bilinçli olarak ajans ortamında çalışmayı tercih ettikleri öne sürülmektedir (Fröhlich & Peters, 2007; Wrigley, 2009; Hon, 1995). Cam tavan etkisinin nasıl algılandığının incelendiği bir araştırmada Hİ ajansında ve kurumsal tarafta çalışan 27 Amerikalı kadın yönetici ile yapılan görüşmeler, kadınların ajans tarafında kariyerlerinde daha hızlı

⁵⁷ Müşteri Temsilcisi (junior), Kıdemli müşteri temsilcisi, Müşteri yöneticisi, Kıdemli müşteri yöneticisi, Müşteri Direktörü, Yönetici Direktör

⁵⁸ İngiltere örnekleminde CIPR ve PRSA tarafından desteklenen çalışmanın bir parçasıdır.

ilerleyecekleri için kaldıklarına, kurumsal dünyanın kariyerleri için daha az şans tanıdığına işaret edilmektedir. Ayrıca, kurumsal kültürün yazılı olmayan erkek egemen baskısından uzakta çalışmayı tercih ettikleri belirtilmiştir (Wrigley, 2009). Nitekim Wrigley'in (2009: 40) çalışmasında katılımcılar "şirketlerdeki kültürün ajans ortamında bulunan kültürden çok daha farklı olduğuna inandıklarını" belirtmişlerdir. Bir başka nitel çalışmada ise kadınların Almanya'daki Hİ ajanslarındaki ağırlığının nedenleri incelenmiş ve 13 ajans uzmanı kadınla yapılan görüşmelerin sonuçlarından biri ajansların kendine has kültürü (hiyerarşik seviyeler arasında esneklik, daha çok ekip çalışması, daha az sabit görev, katılımcılık, iş-yaşam dengesi vb.) ve ajansa has görevlerin söz konusu nedeni açıklamada yardımcı olabileceği yönündedir. Buna göre, kadınlar kurumsal dünyada yeteri kadar ilerleyememek, kendi fikirlerini rahatça söyleyememek ve ayrımcılığa uğramaktan rahatsız oldukları için kadın kültürünün ağır bastığı ajanslarda kariyerlerini sürdürmeyi tercih etmektedir⁵⁹. Ayrıca, katılımcılar iş-yaşam dengesini ajansta ya da şirkette sağlama konusunda farklı yargılara sahip olsalar da "esneklik" konusunda hemfikir olmaktadır. Buna göre, ajanslar annelere daha yüksek esneklik sunduğu için kendilerine daha uygun bir çalışma ortamı olarak görülmektedir (Fröhlich & Peters, 2007: 244-250).

Otoriter olmayan bir kültürün örgüt-çalışan ilişkisini ve örgütün etkinliğini daha olumlu etkileyeceği bilinmektedir (Sriramesh vd., 1998; Kim vd. 2017). Nitekim Kim ve arkadaşları (2017) farklı endüstrilerden çalışanlarla yaptıkları çalışmada otoriter kültür ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Farklı örgütlerde çalışan Hİ profesyonelleri üzerine yapılan bir başka çalışmada ise (N= 838) güçlü destekleyici örgütsel kültür ve mükemmel liderlik performansının Hİ uzmanlarının örgüte duydukları güveni, örgüte bağlılıklarını (organizational engagement) ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır (Meng & Berger; 2019). Nitekim bağlılığı yüksek olan çalışanların çalıştıkları örgütü bırakma olasılıklarının düşük olduğu belirtilmektedir (Schaufeli & Bakker, 2004). Halkla ilişkiler ajanslarında olmasa da özel, devlet ve STK kuruluşlarında çalışan Y Kuşağı Hİ çalışanları ile (N=1229) yapılan çalışmada da yüksek iş memnuniyeti, örgüte duyulan güven, işe adanmışlık, mükemmel lider performansı, destekleyici örgütsel kültürün işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği ancak işte kalmayı pozitif etkilediği bulgulanmıştır (Moreno vd., 2022). Bununla birlikte çalışmada, çalışanların stres seviyesi ile işvereni değiştirme isteği arasında bir ilişki bulunmamıştır.

PRSA üyeleri⁶⁰ (N=650) arasında işten ayrılma niyetinin ilk kez araştırıldığı çalışmada ise kişisel yaşamı destekleyici iş çevresine sahip olmak, işverene yüksek seviyede duyulan güven ve işlerinin kişisel hayatını zenginleştirdiğini düşünen katılımcıların işten ayrılma niyetleri görece düşük bulunmuştur (H. Jiang & Shen, 2018). Buradan yola çıkarak araştırmacılar, kişinin özel hayatını destekleyici örgütsel politikaların izlenmesi, iş ve hayatın daha iyi dengeleneceği kaynakların sunulması

⁵⁹ Katılımcılardan 7'si kurumsal dünyadan bilerek ajans hayatına geçmiş kişilerdir (bir kısmı kendi ajansını yönetmektedir)

⁶⁰ Üyelik herkese açıktır. Dolayısıyla kurumsal birimlerin halkla ilişkiler çalışanlarından, ajans çalışanlarına ve bağımsız çalışanlardan öğrencilere ve akademisyenlere kadar alanda bulunan herkes üye olabilir.

ve işverenle çalışan arasında güven verici ilişkilerin geliştirilmesinin ajansların, işletmelerin ve STK'ların Hİ çalışanlarını elde tutmalarına yardımcı olacağı belirtilmiştir (Jiang & Shen, 2018: 688). Mesleki örgütün desteklediği (IPR & ICCO) ve hedef kitlesi ajanslar olan tek çalışmada ise, Türkiye'nin de dâhil olduğu 13 farklı ülkedeki 153 Hİ uzmanına anket aracılığıyla mevcut ajanslarında kalmalarını etkileyen önemli faktörlerin neler olduğu sorulmuştur. Buna göre sırasıyla “üstlendikleri zorluk ve sorumluluk seviyesi” (%27), “kariyer gelişim fırsatları” (%20), “iş-yaşam dengesi” %20, “ajanstaki iletişim” (%14), “gelir ve yan haklar” (%13) ve “yöneticiler/ekip tarafından tanınma/takdir edilme” (%6) en çok dile getirilen hususlar olmuştur (Blum & Tremarco, 2008).

Nitekim ICCO'nun farklı bölgelerden 268 Hİ ajans yöneticisi ile yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre pandeminin de etkisi ile Hİ ajanslarında çalışan kadınların esnek çalışma oranlarının 2021'de %91'e çıktığı belirtilmektedir (ICCO, 2022: 32). Her ne kadar pandemi ile birlikte kadın çalışanlar esnek çalışma saatlerinden memnun görünüyor olsalar da ICCO'nun (2022) araştırmasında ajanslarda çalışanların sadece yarısının iyi bir iş-yaşam dengesine sahip olduğu yönündedir. Her üç kişiden biri işle ilgili stres yaşamakta ve söz konusu durum 18-34 yaş arasında daha yoğun yaşanmaktadır. Bu noktada ICCO (2022), esnek çalışmaya ilişkin sınırların iyi çizilmesi gerektiğini belirterek ajans çalışanlarına psikolojik destek verilmesini önermektedir⁶¹. Bu noktada, ajans spesifik çalışmalar sınırlı olsa da halkla ilişkiler çalışanlarının kariyerlerinin ne derece yerleşik olduğu içinde bulundukları örgütün kültürü, yöneticilerin davranışları ve diğer örgütsel faktörler ile yakından ilişki içinde olduğu söylenebilir (Cutlip vd. 2006).

Hinrichsen (2001) de Hİ ajanslarının “kendine ait bir kültürü” olduğuna değinerek kendi içinde gurularını yarattığına, “yorucu ancak heyecan verici” (Hinrichsen, 2001: 454) olduğuna değinmektedir. Hinrichsen (2001) halkla ilişkiler ajanslarındaki kariyerin ne denli afilli olduğuna ve aynı zamanda zorluklarına ilişkin şunları aktarır:

“Halkla ilişkiler eğer göz alıcı bir alan ise Hİ firmaları/ ajansları ‘cazibe merkezi’ olarak görülebilir. Prestij, heyecan ve her daim hızlı tempo vardır. Diğer avantajları büyük bütçeler, çeşitlilik, iş arkadaşları motive edici olabilir. Diğer yandan ajans hayatı titiz, stresli ve talepkar olabilir. Uzun çalışma saatleri, hafta sonu çalışmaları ve baskı, çalışma koşulları nedeniyle işgücü devri istifalar ile açıklanabilir. Bazı ajanslar ise büyük müşterilerini kaybettiğinde çalışanlarına yol vermek zorundadır” (Hinrichsen, 2001: 452-453).

Tyllström (2013) ise İsveçli halkla ilişkiler ajansları ile yaptığı mülakatlardan yola çıkarak danışmanlık ajanslarında çalışan profesyonellerin çok üst seviye ofislerde çalıştıklarından ve kurdukları akademik, stratejik ve üst seviye dile hayranlığından söz etmektedir (Tyllström, 2013). Kore'de ise kurumların Hİ birimlerinde çalışanların oldukça rekabetçi bir ortamda çalıştıkları, bireysel

⁶¹ Ancak çalışanların zihinsel sağlığını desteklemeye yönelik formal programlar uygulayan ajansların oranı araştırmada düşük çıkmıştır. Söz konusu oran tüm bölgelerde ortalama %40 iken, K. Amerika'da %76, Birleşik Krallık'ta %56'dır (ICCO, 2022).

performanslarının ölçüldüğü ve kötü ekonomik koşullarda işten çıkarılma risklerinin yüksek olduğu belirtilmektedir. Bunun tersine ajans çalışanlarının, istedikleri süre boyunca pozisyonlarını koruyabileceklerinden ve kendilerini profesyonel iletişim danışmanı olarak konumlandıklarılarından, medya ve müşterileri ile ilişki kurmaya odaklandıklarından ve iletişim profesyoneli olarak profesyonel standartlar ve etik değerleri vurgulama eğiliminde olduklarından söz edilmektedir (Han vd., 2013: 556). Dolayısıyla, gerek Batılı ülkelerde gerekse Kore gibi Asya ülkelerinde olsun, ajans çalışanlarının kariyerlerine ilişkin “daha profesyonel” ve üst perdeden bir tablo çizildiği dikkat çekmektedir.

Her ne kadar ajans ortamı yüceltilse de kariyer gelişim platformu careerexplorer’un yaptığı araştırmaya göre halkla ilişkiler uzmanlarının işlerinden duydukları memnuniyet diğer mesleklerle göre düşüktür (3/5) ve hatta emlakçıların mesleklerinden duydukları memnuniyet ile aynıdır⁶². Öte yandan yakın zamanda Avrupa ağırlıklı örnekleme (%50 Londra merkezli) iletişim ve pazarlama uzmanları (n=1191) ile yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre her üç uzmandan biri mevcut kariyerlerinin kendileri için doğru mu olduğunu sorgulamakta ve başka alternatif yollar düşündüğünü belirtmektedir⁶³. Katılımcıların %66’ı hibrit çalışmayı (zamanlarını hem evden hem de işten çalışacak şekilde bölmek), sadece %3’ü ise tam zamanlı ofiste çalışmayı istemektedir. Özellikle iletişimcilere işleriyle ilgili en önemli hususlar sorulduğunda, maaş, ek gelirler gibi hususlar listenin sonunda yer alırken %45’i öncelik olarak ekip, insanlar ve kültürü dile getirmiştir. Bunu, %39 ile esnek çalışma takip etmiştir. Elde edilen gelir söz konusu araştırmada arka planda kalsa da örneğin, Polanya’da halkla ilişkilerin meslek olarak seçilmesinin ana nedenlerinden birinin alınan yüksek maaşlar olduğu belirtilmektedir. Bu sebeple de “lisansüstü programların yoğun ilgi çektiği” ifade edilmektedir (Lawniczak vd., 2012: 261).

Halkla ilişkiler pratikleri ve kariyerleri ülkeden ülkeye farklılaşsa da (Sriramesh, K. & Verčič, D., 2012) sektördeki işten ayrılmalar ve yetenekli kişileri elde tutamamak mesleki örgütlerin gündemini meşgul etmeye devam etmektedir (ICCO, 2020, 2022). Bu noktada özellikle pandemi sonrasında ajans yöneticilerinin çalışanlarının her an gidişlerine hazırlıkları olmaları belirtilse de “sektörün yeni kuşağın dinamik tarzlarından muaf olmadığı” görüşüne sığındıkları görülmektedir⁶⁴. Forbes’taki yazısında Faugno (2017) iş gücü devrinin halkla ilişkiler ajanslarında gerçek bir problem olduğuna değinerek sektöre yeni girenlerin kendilerine uyup uymadığını denediklerini, uymayanların tıp, hukuk, eğitim gibi farklı alanlara kaydığını belirtmektedir. Sektörde uzun çalışma saatlerinin mütevazı maaşla karşılandığına, sektörde yeni olan ancak kalmak isteyenlerin sık geçişler yaparak maaşlarını ve pozisyonlarını yükselttiğine değinerek yüksek iş gücü devir oranının hem işverenleri hem de müşterileri etkilediğini, kurumsal bilginin kaybolduğunu, müşteri ve medya ile ilişkileri zayıflattığını, geride kalan

⁶² <https://www.careerexplorer.com/careers/public-relations-specialist/satisfaction/> Erişim Tarihi 10.04.2022

⁶³ <https://www.prweek.com/article/1725322/one-three-comms-staff-eye-career-change-firms-warned-against-one-size-fits-all-thinking> Erişim Tarihi: 10.04.2022

⁶⁴ <https://www.prca.org.uk/Talent-Retention-PR-Building-Superstars-Grow-Ecosystem> Erişim tarihi: 20.04.2023

Çalışanların moralini düşürdüğüne işaret etmektedir⁶⁵ (Faugno, 2017). Söz konusu problem sektörel dergiler ve mesleki örgütlenmelerin temel sorun alanlarından biri olmakla birlikte özellikle Hİ danışmanlık sektörü çalışanlarının neden ayrıldığı ya da kaldığına yönelik akademik ilginin çok sınırlı kaldığı görülmektedir.

Ülkemizdeki akademik çalışmalarda halkla ilişkiler danışmanlık sektörü çalışanlarının kariyerlerine ilişkin çalışmalar dikkat çekmemektedir. Dahası sektöre yönelik çalışmaların önemli bir kısmının şirket sahipleri ya da üniversite öğrencileri ile yapıldığı ya da kavramsal düzeyde kaldığı görülmektedir (Örneğin; Saydam, 2013; Göncü, 2018; Bıçakçı ve Hürmeriç; Peltekoğlu & Askeroğlu, 2019; Güler, 2018; Koç vd., 2017; Keloğlu İşler, 2016; Artan Özoran, 2019; Önder 2016). Sektörün kendi temsilcilerinin blog ve dergi yazılarından ise sektör çalışanlarına ilişkin genel bir resim çıkarılabilmektedir.

İDA'nın eski başkanlarından, Tribeca İletişim Danışmanlık'ın kurucusu ve Ajans Başkanı Cem İlhan, 2012 tarihli bir yazısında⁶⁶ geçmiş 50 seneye yaklaşan halkla ilişkiler danışmanlık sektörünün çalışanlarına ilişkin tespitleri şöyledir: Sektör yüksek çalışan rotasyonuna sahiptir ve bir yıl içerisinde bir PR şirketinin çalışanlarının ortalama %20'si değişir. Yurtdışındaki Hİ sektörü çalışanlarına paralel olarak bizdeki ajans çalışanların da çoğu kadındır. Öksüz ve Görpe'nin (2014) 11 kişi ile yaptığı görüşmeler de İlhan'ı destekler niteliktedir. Sonuçlara göre, sektörde kadınların daha çok çalıştığı dile getirilmiştir ancak cinsiyetçi bir söylemi takip etmeyerek görüşmelerde sektörün kadınlara özgü bir meslek olmadığı da belirtilmiştir. İlhan, ayrıca sektörde ağırlıklı olarak iletişim, uluslararası ilişkiler ve az da olsa işletme fakültesi mezunlarının çalıştığını ve ayrıca gazeteci olarak iş hayatına başlayıp sonrasında iletişim sektörüne geçen çalışanların da ağırlıklı olduğunu belirtmektedir. Yurtdışında da yaygın olan medya-Hİ geçişinin (Koch & Obermaier, 2014; Viererbl & Koch, 2021; Sinaga & Callison, 2008; Sriramesh & Verčič, 2012) ülkemizde de geçerliliğini koruduğu söylenebilir. Bununla birlikte yazında yönetim ve planlama becerilerini içeren ciddi PR eğitimi almış ve uzmanlaşmış çalışanların medya deneyimleri olmasa bile medya ile nasıl baş edeceklerini bilmelerinin işverenler açısından daha önemli olduğu da belirtilmektedir (Wilcox vd.,2000). İlhan'dan sonra İDA Başkanı olan Işıl Arıdağ da verdiği bir demeçte sektörde iletişim ve işletme mezunu çalışanların varlığına işaret ederek hukuk, finans, ekonomi, psikoloji, sosyoloji bölümünden mezun çalışanlara da ihtiyaç duyduklarını ve ileride daha çok mühendise rastlanacağına değinmektedir (Tosyalı, 2016).

Çalışanlar ayağında İlhan'ın dile getirdiği bir diğer mesele ise sektördeki PR çalışanlarının ortalama 3-5 senelik deneyiminin olmasıdır. Çalışanların bir kısmı müşteri temsilcisi, direktörü gibi unvanlarla müşteri ayağında; diğerleri ise medya ilişkileri ayağına bakan uzman ya da direktörler olarak

⁶⁵ <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/11/01/turnover-is-a-real-problem-in-pr-heres-how-to-make-employees-feel-valued-so-they-stick-around/?sh=765348e94f08> Erişim Tarihi: 20.04.2023

⁶⁶ <http://www.halklailiskiler.com/turkiyede-nasil-bir-pr-is-kulturu-olustu.html> Yazısının devamı için lütfen bkznz: <http://www.ida.org.tr/turkiye-pr-sektorunun-tarihinde-kisa-bir-gezinti/> Erişim Tarihi: 21.06.2022

yer almaktadır. İlhan son olarak metin yazarlığı yapan ve stratejik bakış açısına sahip olan sınırlı bir kesimden de söz etmektedir. İlhan (2012), PR sektöründe kariyerin, genel olarak ya müşteri ayağına geçmek ya kendi şirketini kurmak ya da sektörü tamamen terketmek şeklinde gerçekleştiğini belirtir. İlhan'ın söz konusu görüşüne katılmayanlar olmakla⁶⁷ birlikte çalışanların ve kariyerlerinin genel görünümü bu yöndedir. İz İletişim'in ajans başkanı Nedim Özkan ise sektörel bir dergiye Ekim 2021'de verdiği demeçte⁶⁸ pandemi sürecinde müşterilerden gelen zamansız talepler ile “çalışan ve müşteri arasında kaldıklarına” değinmektedir. Özkan, devamında sektördeki insan kaynağına ilişkin şunları dile getirmektedir:

“Her bir halkla ilişkiler şirketi; fakir, kurak bir insan kaynağı havuzunda döniş duruyor. Yurt dışında okumuş ya da Türkiye’de değerli üniversiteleri bitirmiş insanlar, halkla ilişkiler sektörüne girmek istemiyor. Hele ajanslarda çalışmayı hiç istemiyorlar. Ajansları tercih eden bazı yetenekli insanlar ise bir süre sonra hemen kurum tarafına geçiyor. Çünkü kurum tarafında tek bir iş var, daha konforlu çalışıyorlar. Ancak ajans tarafında 24 saat bitmeyen bir meşgale ve iş işgali söz konusu. Ajans tarafının zahmeti de zorluğu da budur. Maalesef ölçek ekonomisi yaratamıyoruz ve sektördeki insan kaynağı eriyor, yeni yetenekler gelişmiyor.”

Sahadaki deneyimli isimlerin görüşlerini profesyonel hizmet sektörüne ilişkin istatistikler de destekler niteliktedir. Türkiye’deki iş değışikliklerini analiz eden tek çalışmada, profesyonel ve yönetsel hizmetler grubunda yer alan çalışanların sadece %8,6’sının kendi sektöründe kaldığı bulgulanmıştır (Akgündüz vd., 2019: 89) ve bu oran tüm sektörler içerisinde en düşük orana sahiptir. PERYÖN’ün 2016 yılında yaptırdığı araştırmada ise işten ayrılma devir oranının en yüksek olduğu sektör, yine profesyonel hizmetler sektörüdür.

Yukarıda aktarılan tüm hususlardan hareketle gerek halkla ilişkiler mesleğinin sınırlarının geçirgenliği, gerekse büyüyen bir sektör olmasına rağmen işten ayrılmaların yüksek olması ve gerekse çalışanların da genel olarak iş memnuniyetinin düşük olması, halkla ilişkiler danışmanlık sektörünün tam da yerleşik kariyerlerin araştırılması için uygun bir saha olduğunu göstermektedir. Halkla ilişkiler sektörüne ve özelde ise Hİ danışmanlık sektörü çalışanlarına ve kariyerlerine ilişkin bu bölümün ardından bir sonraki bölümde halkla ilişkiler ve Bourdieu’nun kavramlarının kesişimine yer verilecektir.

2.3. Halkla İlişkiler ve Bourdieu

Halkla ilişkiler ve Bourdieu eksenli yazın incelendiğinde önemli bir kısmının halkla ilişkiler akademik camiası tarafından ele alınan, halkla ilişkileri yönetim bilimlerinin bir fonksiyonu olmanın ötesinde “kültürel aracılık” yapan bir disiplin olarak değeriendirilebileceğine veya halkla ilişkilere farklı

⁶⁷ Excell şirketinin kurucusu Figen İşbir, İlhan Bey’in blogspotunda da yer alan haberine cevaben, kendisinin görüşlerine katıldığını ancak şirketinden şimdiye kadar üç kişiyi emekli ettiğini, üst düzey danışmanların 12-15 yıllık tecrübelerinin bulunduğunu belirtmektedir. <http://kuzguncuk.blogspot.com/2012/02/turkiyede-nasil-bir-pr-is-kulturu.html>

⁶⁸ <https://www.marketingturkiye.com.tr/soylesiler/musteri-calisan/> Erişim Tarihi: 10.04.2022

disiplinlerden bakmaya yönelik kavramsal tartışmalara yönelik olduğu görülmektedir⁶⁹ (Artan Özoran, 2019; Edwards, 2012; L’Etang, 2013). Bourdieu’nun çalışmasından türetilen “kültürel aracılık” kavramı “beğenileri şekillendiren ve yeni tüketici (consumerist) meyiller setini aşıl原因an” (Nixon ve du Gay, 2002: 497; Akt. Edwards, 2012: 439) bir role sahiptir. Reklamcılık, yönetim danışmanlığı, halkla ilişkiler gibi mesleklerin aracılık yapan meslekler olduğu, dolayısıyla ekonomik ve politik söylemlerin kültürel boyutuna ilişkin yaptıkları bilgi yoğun işler ile aracılık ettikleri belirtilmektedir (Hodges, 2011; Akt. L’Etang, 2013). Dolayısıyla Bourdieu’nun deyimi ile halkla ilişkiler belli bir habitusu teşvik etmektedir. Böylece, “diğerlerine belli pratikleri ve varsayımları daha çekici, daha mantıklı, daha iyi ve daha uygun sunarak örneğin, nasıl bir rock fanı, müşteri, vatandaş olunacağını” göstermektedir (Edwards, 2012: 439). Halkın “nasıl düşüneceğini, hissedeceğini, davranacağını yapılandırıan” halkla ilişkilerin, halkla ilişkiler uygulayıcılarını⁷⁰ da “kültürel ekonomide kilit oyuncular” olarak konumlandığı ifade edilmektedir (Curtin&Gaither, 2006: 107; Akt. L’Etang, 2013: 809). Bu noktada Edwards (2012), halkla ilişkilerin kültürel ve sosyal çevrede etkisinin; beğenileri, habitusu şekillendirmedeki potansiyelinin günümüzde çok daha görünür ve önemli olduğuna değinerek bunu iki sebebe bağlamaktadır. Birincisi, rekabet baskısı ile medya örgütlerinin kaynak kısıtlılığının gazetecilerin halkla ilişkiler kanadından gelen her türlü materyale daha açık olmaları ve dolayısıyla Hİ uzmanlarının medya gündemine yalnızca yanıt vermekten ziyade gündeme liderlik etme potansiyeli taşıyor olmalarıdır. İkincisi ise geleneksel basının yanı sıra iletişim kanallarının çoğalarak dijitalleşmesidir.

Edwards (2006) bir başka kavramsal çalışmasında ise Bourdieu’nun (1996) “Televizyon Üzerine”⁷¹ çalışmasına atıfta bulunarak tıpkı gazeteci ve politikacılar gibi halkla ilişkiler uzmanlarını da yaptıkları işin merkezinde yer alan “dil”i kullanmalarındaki ustalıkları dolayısıyla sembolik üreticiler olarak adletmekte, dolayısıyla çıkarların sanki çıkar yokmuş gibi gizlenmesinde ya da dönüştürülmesinde güç ilişkilerini meşrulaştırdıklarını belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında halkla ilişkilerin, örgütün eylemlerindeki gerçek çıkarlarını gizlediği için iletişimde yanlış temsil yaratarak hedef kitleleri üzerinde simgesel güç uyguladığı söylenebilir. Edwards (2006), bu noktada Bourdieu’nun yaklaşımını yerinde bulmakla birlikte halkla ilişkilere basitçe örgütsel çıkarların savunucusu gibi de

⁶⁹ Söz konusu tartışmalar başta İngiliz ve Norveçli halkla ilişkiler akademisyenleri olmak üzere Avrupa eksenlidir. Amerikan ekolü, halkla ilişkiler disiplinine ağırlıklı olarak yönetimin bir fonksiyonu çerçevesinde bakmaktadır.

⁷⁰ Bir noktayı aydınlatmak adına, yazında halkla ilişkiler çalışanının aynı anlama gelen pek çok karşılığı bulunduğu söylenebilir. Bunlar, İngilizce karşılıkları ile PR practitioners, PR professionals (PR pros), PR specialists, PR consultants. Bu tezde yer yer Hİ uygulayıcıları, Hİ uzmanları, Hİ ajans çalışanları olarak kullanılan kavramların hepsinden ajanslarda çalışan ve ajansların temel işlerini yürüten uzmanlar anlaşılmalıdır.

⁷¹ Bourdieu, “Televizyon Üzerine” (On Television, 1996) adlı kısa eserinde televizyona konuşmak üzere çıkan akademisyenleri ve uzmanları eleştirmekte ve televizyonda belli bir zaman aralığında, belli bir mekânda, belli konuklar içinde ve verili bir set üzerinde düşüncelerin yeteri kadar bağımsız iletilemeyeceğini öne sürmekte ve gazetecilerin bu anlamda gücüne değinmektedir. Söz konusu kişileri sektörün deyimi ile “iyi konuklar” (good guests) ve kendi deyimi ile “hızlı düşünürler” (fast-thinkers) olarak adlandırmaktadır (Bourdieu, 1996: 35). Bourdieu (1996: 69) kitabında halkla ilişkilere sadece bir yerde değinmekte ve gazetecilerin başka faktörlerin yanı sıra iyi para kazanması durumunda halkla ilişkilerin “yumuşak” formlarına (kanımca hediye gibi hususları kastetmektedir) karşı daha az savunmasız halde olacağını belirtir.

bakılmaması gerektiğini önermektedir. Çünkü Hİ uygulayıcıları söz konusu dili kurarken farklı yapıların kısıtları içerisinde hareket etmektedir. Dolayısıyla söz konusu kısıtlar ve baskılar örgütsel seviyede olabileceği gibi (örneğin kurumsal şirketlerin Hİ birimleri) toplumsal seviyede gazeteciler, eleştirmenler, pazarlama uzmanları ekseninde de kendi alanlarını korumakta güçlük yaşamakta ve dolayısıyla söz konusu sembolik güç çok daha karmaşık hale gelebilmektedir.

Ihlen (2007) Bourdieu'nun büyük ölçüde halkla ilişkiler çalışmalarında ihmal edildiğine değinerek halkla ilişkileri, alanda birbiri ile mücadele içinde olan örgütlere sağladığı “destek” bakımından tartışmaktadır. Dolayısıyla “örgütler” düzleminde halkla ilişkiler birimlerinin olup olmaması, ya da dışarıdan hizmet alımı (basına yardımcı olacak her türlü ekonomik sermaye yatırımının yapılması), politik sürecin nasıl işlediğini, lobinin nasıl yapılacağını bilmek ve aynı zamanda medyanın nasıl çalıştığını bilmek (bilgi sermayesi – knowledge capital), örgütün politikacılarla, aktivistlerle, gazetecilerle, araştırmacılarla vb. sosyal ilişkileri (sosyal sermaye) ve diğer örgütlerin ya da medyanın gözünde sahip oldukları prestij, itibar (sembolik sermaye) dikkate alınarak örgütlerdeki halkla ilişkiler çalışmalarının analiz edilebileceğini belirtmektedir (Ihlen, 2007: 270-273). Öte yandan “çoğu halkla ilişkiler yaklaşımından farklı olarak Bourdieu'nun ‘sosyal yönelimli’ (socially oriented) yaklaşımının yönetim problemlerine değil” (Ihlen & Ruler, 2009: 3) ancak halkla ilişkiler uygulayıcılarının çevrelerini nasıl etkileyebileceğine yönelik gerçekçi bir çerçeveye odaklanması bakımından önemli olduğunu belirtmektedir.

Ihlen'in (2007) yanı sıra Benson (2005, 2008, 2013) da medya ile yakın temasta bulunan halkla ilişkilerin de bir alan olarak tanımlanıp tanımlanamayacağı üzerinde durmaktadır (Benson, 2008:12, Akt. Tekvar, 2017). Benson (2008), Bourdieu'nun alan yaklaşımından yola çıkarak, halkla ilişkilerin mesleki özerklik için bazı önlemlerde bulunup bulunmadığına, alanın bir takım pratiklerin ve sosyal ağların oluşturularak kurumsal hale gelip gelmediğine bakılarak alan olup olmadığına karar verilebileceğini belirtir. Buradan yola çıkarak üniversitelerde ayrı bir disiplin olarak halkla ilişkiler bölümlerinin yer alması, meslek topluluklarına, PR Week gibi alana özgü ve çok okunan dergilere sahip olmasının önemi üzerinde durur. Dahası esas olarak ekonomik ve politik alanlarla ve daha az olarak akademik ve eğitim alanı ile kurduğu ilişkilerle kendine yeten bir meslek olmasından yola çıkarak halkla ilişkilerin görece bağımsız bir alan olarak kabul edilebileceğine değinmektedir (Benson, 2008: 12; Akt. Tekvar, 2017: 90). Dahası kariyerlerin değil ancak geliştiği yerin de bir alan olarak değerlendirilebileceği, örneğin ilaç sektörünün de kendi özellikleri ve oyunun kuralları doğrultusunda bir alan olarak analiz edilebileceği belirtilmektedir (Ielllatchitch vd., 2003). Buradan yola çıkarak yapılan işin, kültürel ve sosyal sermayenin ekonomik sermayeye dönüşüm süreci olarak tanımlanabileceği, söz konusu sürecin kariyer sermayesini oluşturduğu ve nihayetinde kariyerin evrildiği alanla uyumun ise kariyer habitusu ile sağlanabileceği belirtilmektedir (Ielllatchitch vd., 2003; Mayrhofer vd., 2004, 2007).

Bourdieu, alanları “nasıl tanımlayacağımız hakkında çok az şey söylemiş” (Erickson, 1996: 218) olsa da alanın sınırları ancak teorinin dışında ampirik düzeyde yapılacak çalışma (Mayrhofer vd. 2004: 482; Arun 2010: 92) ve anlamın nasıl yaratıldığına yönelik kişilerin algıları üzerinden belirlenebilir (Chudzikowski & Mayrhofer, 2011: 8). Bu noktada Bourdieu’nun önerdiği gibi alanın, anlamın yaratıldığı tarihsel geçmişinin göz önüne alınarak incelenmesi salık verilmektedir (Benson, 2008: 15). Halkla ilişkiler uygulamalarının tarihsel ve sosyokültürel bağlama göre değişiklik gösterdiği (Bourne, 2019) de dikkate alınarak bir sonraki bölümde ülkemizde halkla ilişkilerin geçmişine ve sektörün günümüze kadar olan gelişimine yer verilecektir.

2.4. Türkiye’de Halkla İlişkiler Sektörünün Tarihsel Gelişimi

Halkla ilişkilerin “demokratik toplumun” bir fenomeni olduğundan hareketle (Heibert, 2005) Bıçakçı ve Hürmeriç (2013), Türkiye’nin halkla ilişkiler tarihini Cumhuriyet öncesi dönemi dikkate almadan 1920’de Anadolu Ajansı’nın (AA) kurulması ile başlatarak üç dönem halinde incelemektedir (1920 – 2012)⁷²: Öncül Hİ çalışmaları, ortaya çıkışı ve gelişme dönemi. Söz konusu tarihsel çalışmanın Türkiye’nin ekonomi ve politik geçmişini dikkate alarak yapılması, farklı kaynaklardan beslenerek oluşturulması ve daha önemlisi Türkiye’nin halkla ilişkiler tarihini dönem bazlı incelemesi bakımından önemli bulunmuş ve dikkate alınmıştır. Benzer ancak daha genel bir tarihsel akışın Kalender (2018) tarafından da izlendiği görülmektedir. Aşağıda, her iki kaynak da dikkate alınarak ülkemizdeki halkla ilişkilerin gelişimi aktarılmıştır. Bununla birlikte Bıçakçı ve Hürmeriç’in (2013) çalışmasının 2012’de sonlandırılması, günümüze kadar olan dönemi eksik bırakmaktadır. Söz konusu boşluk araştırmacı tarafından gerek sahadan elde edilen notlar ve gerekse ikincil kaynaklardan elde ettiği bilgiler ekseninde günümüze kadar getirilmiştir. Son dönem “Yeni ufuklar” başlığı altında 2013 – 2023 yıllarını kapsayacak şekilde derlenmiştir.

2.4.1. Öncül Çalışmalar (1920 -1960)

Ülkemizde halkla ilişkilerin tarihinin başlangıcı ilk parti dönemine (1920-1946) denk gelmektedir. 1923’te Cumhuriyet’in kurulması ile politik halkla ilişkiler çalışmalarının önemi artmış, söz konusu dönemde Batılılaşma doğrultusunda hükümet eksenli ve tek taraflı halkla ilişkiler uzun süre önemini korumuştur. 1920’de Mustafa Kemal Atatürk tarafından AA’nın ve Matbuat ve İstihbarat Umum Müdürlüğü’nün kurulması hükümetin kendini ve reformlarını halka anlatması için önemli bir adım olarak görülmektedir. Bu dönemde Atatürk’ün hayata geçirdiği eylemler, kelimeler ve reformların (yeni alfabeye geçiş, şapka reformu ya da ‘köylü milletin efendisidir’ sözü, 23 Nisan Çocuk Bayramı, 19 Mayıs Gençlik ve Spor Bayramı, ‘Nutuk’) önemli Hİ çalışmaları olduğu belirtilmektedir (Keloğlu

⁷² Ülkemizde halkla ilişkilerin geçmişini eski Türk medeniyetlerine, Orhun Kitabelerine dayandığını belirtenler (Erdoğan, 2006) olmakla birlikte ülkemizin Hİ geçmişinin politik bir şemsiye altında Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulması ve Mustafa Kemal Atatürk’ün liderliğinde reformların halka anlatılması ile başladığını belirtenler de bulunmaktadır (İşler, 2007). Bir başka yaklaşım ise Celal Bayar’ın 1946 hükümet programını başlangıç olarak alsa da en yaygın olarak bilenen açıklama 1960’larda kurulan Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ile başlamasıdır (Asna, 1997).

İşler, 2006: 5). Reformları köylülere aktaracak bir örgütlenmenin olmaması 1930’larda 22 Köy Enstitüsünün kurulmasına vesile olmuş, aynı dönemde halk evlerinin kurulması ve çiftçi ile karşılıklı iletişim kurma çabaları tek parti dönemi boyunca devam etmiştir. Nitekim ilki 1928’de ulusal seviyede yapılan okuryazarlık kampanyaları ile halkın okuma yazma oranlarındaki artış ve halkın bilinçlenmesi halkla ilişkilerin ülkemizde gelişimi için önemli görülmektedir. 1930’lar sonrasında kitle iletişim araçlarının sergiler, konferans ve magazin için kullanıldığı görülmektedir⁷³. Bu dönemde Atatürk’ün devrimleri halka anlatmak için yurt gezilerine çıktığı, gazetelerden faydalandığı, getirdiği yenilikleri önce kendisi uygulayarak halka örnek olması gibi Hİ çalışmaları yürüttüğü ve amacın halka yenilikleri tanıtmaya ve benimsetmeye olduğu üzerinde durulmaktadır (Kalender, 2018). Tek parti döneminde yeni cumhuriyete ilişkin imaj oluşturma çalışmalarının öne çıktığı ancak “basın ajansı” modelinde olduğu gibi halkı yanıltma ya da gerçekleri eğip bükme gibi bir amaç taşımadığı belirtilmektedir (Bıçakçı & Hürmeriç, 2013: 93). Dolayısıyla Türkiye’deki halkla ilişkilerin tarihsel kökenlerinin Amerika, İngiltere ya da Almanya örneklerinde olduğu gibi “lekeli” bir geçmişe sahip olmadığı söylenebilir. Bununla birlikte “çok partili döneme kadar geçen bu dönemin halkla tek yönlü ilişki içerdiği”, halkla ilişkilerin gelişimi için henüz elverişli ortamın oluşmadığı söylenebilir (Kalender, 2018: 20).

Çoklu parti dönemi (1946 – 1960) Demokrat Parti’nin kurulması ile başlayan döneme denk gelmektedir. Mesleğin ilk telaffuzu, 1946 Celal Bayar Demokrat Parti dönemine denk gelmektedir. Bu dönemde siyasi halkla ilişkiler konusunda ülkede uzman olmaması, Demokrat Parti çalışanlarının özellikle Amerika örneklerini araştırması ve ülkeye getirmesi ile sistematik Hİ çalışmalarının başladığı bilinmektedir. Bu dönemde ayrıca ilk kez seçmenlerin bilincini yönetme, manipüle etme gibi strateji ve taktiklere başvurulduğu ve bazı söylemlerin hala günümüz siyasileri tarafından kullanıldığı belirtilmektedir. Marshall yardımları ve ardından NATO’ya kabul edilmemiz ile 1950’lerde halkla ilişkiler, devlet kurumlarına nüfuz etmeye başlamış ve 1950’lerden sonra Amerika destekli kapitalist ekonomik model kendi sınıfını da yaratmıştır. Bir önceki dönemin küçük aile işletmelerinin dağıldığı, tarımda makineleşmenin ve üretimin arttığı bu dönemde, karayollarına yapılan yatırımın halkın çevre ve yönetimle iletişimine de zemin hazırladığı belirtilmektedir (Kalender, 2018). Böylece, Sabancı ve Koç gibi büyük şirketler sistematik ve planlı halkla ilişkiler faaliyetleri ile yeni zengin iş insanının nasıl olacağını resmetmiş, gerek eğitime verdikleri destek ve gerekse halkla direkt iletişime geçmeleri ile halk arasındaki bilinirlikleri artmıştır (Bıçakçı & Hürmeriç, 2013). Dolayısıyla liberal ve piyasa merkezli demokrasi ile birlikte Koç ve Sabancı gibi büyük firmaların politik ve ekonomik çıkarlarını korumak adına Hİ çalışmalarına ve kurumsal sosyal sorumluluk projelerine yer verdikleri görülmektedir. Bu

⁷³ 1929’da düzenlenen Cumhuriyet Gazetesi’nin sponsorluğu ile düzenlenen “Türkiye Güzeli” yarışması basında geniş yer almış ve Keriman Halis’in 1932’de dünya güzeli seçilmesi Batılı modern ülke imajını perçinlemiştir. Bıçakçı ve Hürmeriç (2012) bu döneme ilişkin başka heyecan verici bir hikayeyi paylaşırlar. 1931’de iki Amerikalı – John Polanda ve Russel Bortman tek pervaneli uçakla okyonusu geçmeyi planlamakta ve böylece en uzun uçuş süresi ve en uzun uçuş mezili ile dünya rekoru kırmak istemektedir. Genç Amerikalılar, sponsor bulamamışlar ancak Atatürk’ün konuyu duyması ile birlikte yoksul ancak genç Türkiye Cumhuriyeti tarafından İş Bankasının sponsorluğunda desteklenmişlerdir. Nitekim dünya rekorunu kırmışlar ve olay hem ulusal hem de uluslararası basında geniş yankı bulmuştur.

dönemdeki Hİ çalışmalarının devlet politikasına halkı yakınlaştırmaya yönelik daha propaganda odaklı ve iş dünyasındaki Hİ çalışmalarının ise politik araç olarak başlatıldığı ve bu dönemde “kamuoyunu bilgilendirme” modelinin uygulandığı belirtilmektedir.

2.4.2. Halkla İlişkilerin Doğuşu (1961-1980)

Türkiye’de halkla ilişkiler mesleğinin ortaya çıkışındaki önemli adımlar 1961 – 1980 yılları arasına tekabül etmektedir. Bu noktada 1961 Anayasası’nın halkla ilişkilerin gelişimi için özgürlükçü bir ortam sağladığı belirtilmelidir (Kalender, 2018). 27 Mayıs Devrimi ile başlayan dönem ve ardından 1961 Anayasası ülkenin politik, ekonomik ve sosyal olarak planlamasını gerektirmiş ve söz konusu boşluk Devlet Planlama Teşkilatının (DPT) 1960 yılında kurulması ile kapatılmıştır. DPT’nin ekibinde Türkiye’de halkla ilişkilerin babası olarak bilinen M. Alâeddin Asna aktif olarak görev almış ve DPT ile planlı gelişme dönemine aynı zamanda uzun dönemli halkla ilişkiler planı çerçevesinde bakılmıştır. DPT bünyesinde “Yayın ve Temsil Şubesi” kurulmuş ve ülkemizdeki ilk sistemli Hİ çalışmaları burada başlamıştır (Asna, 1998: 75). Özellikle beş yıllık kalkınma planlarının başarılı olması için halkla ilişkiler çalışmaları yoğun olarak kullanılmıştır. Bu çerçevede fuarlara katılım, seminerler, radyo programlarında yer alma gibi çalışmalara yer verilmiştir (Kalender, 2018).

1962 yılında kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak amacıyla DPT’nin TODAİE ile başlattığı “Merkezi Hükümet Teşikatı Araştırma Projesi” (kısa adı ile MEHTAP) 1963 yılında yayınlamış ve raporda devlet kuruluşlarının kararlarını almada halkla ilişki kurup fikirlerinin alınmasının zorunlu olduğuna yer verilmiştir. Böylece halkla ilişkilerin önemi ilk kez resmi bir belgede yer almış ancak söz konusu proje tam olarak hayat geçirilememiştir. 1965 yılında ülke çapında ilk planlı halkla ilişkiler çalışması yeni kurulan Nüfus Planlaması Genel Müdürlüğü bünyesinde “nüfus planlamasına” ilişkin yapılmış ve çeşitli illerde halkla toplantılar yapılarak kadın uzmanlar tarafından halk bilgilendirilmiştir (Asna, 1998: 82-84). 1966 yılına gelindiğinde ilk kez Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi’ne bağlı Gazetecilik ve Hİ Yüksek Okulu’nda (sonrasında İletişim Fakültesi olarak devam etmiştir) Amerika’da yüksek lisans yapmış M. Alâeddin Asna tarafından ilk halkla ilişkiler eğitimi verilmiştir. 1969 yılında Asna tarafından ilk halkla ilişkiler kitabı yazılmış ve onu diğer kitaplar takip etmiştir (Kalender, 2018). 1968 yılında ilk deneme televizyon yayını Ankara’da yapılmış ve onu İzmir (1970) ve İstanbul (1971) Televizyonu takip etmiştir. 1969’da Ay’a ilk ayak basma görüntülerinin ve Zeki Müren’in Ankara konserinin yayını televizyon tarihimizin ilkleri arasındadır⁷⁴.

1969 yılından itibaren özel sektörde halkla ilişkiler birimleri kurulmaya başlamıştır. Önce Koç grubu başlamış⁷⁵ ve onu Eczacıbaşı, Sabancı ve BP, Shell, Mobil gibi uluslararası petrol şirketleri takip

⁷⁴ <https://www.trt.net.tr/kurumsal/tarihce> Erişim Tarihi: 06.04.2023

⁷⁵ Alaaddin Asna, Vehbi Koç ile görüşerek Hİ departmanını Koç Holding’te kurmuş ve 6 sene boyunca görev almıştır. İmza attığı bazı işler Tofaş’ın otomobil fabrikasının lansmanı, ilk kredi kartının (Diner card) lansmanı, “Bizden Haberler” dergisini Türkiye’nin en popüler gazetecilerinin yazdığı bir dergi haline getirilmesi. Asna, 1974’te basına kapalı yapılan bir toplantının basına yanlış bir şekilde yansması sonucu çıkan kriz sonucu istifa etmiştir (Bıçakçı & Hürmeriç, 2013: 95).

etmiştir (Asna, 1998: 191). Ülkemizde halkla ilişkilerin annesi olarak kabul edilen Betül Mardin 1969'da ilk kez freelance olarak iletişim danışmanlığı yapmaya başlamıştır (Bıçakçı & Hürmeriç, 2013). 1972'de Halkla İlişkiler Derneği⁷⁶ kurulmuş ve ilk başkanı M. Alâeddin Asna olmuş, bayrağı 1978'de Betül Mardin'e devretmiştir. Böylece ülkedeki halkla ilişkiler uzmanlarını bir şemsiye altında toplamak, mesleki dayanışmayı sağlamak, mesleği tanıtmak ve gelişimini sağlamaya yönelik çalışmalar yapmak amaçlanmıştır. Dernek, kuruluş aşamasından mesleğin kamouyounda tanınmasını sağlamış⁷⁷ ve sonrasında Uluslararası Halkla İlişkiler Birliği (IPRA), Avrupa Halkla İlişkiler Federasyonu (CERP) gibi uluslararası pek çok organ ile iletişime geçmiş ve üye sayısını çoğaltmıştır.

1974'te ülkemizin ilk halkla ilişkiler ajansı olan A&B İletişim, M. Alâeddin Asna tarafından kurulmuş ve söz konusu yılların ekonomik sıkıntıları içerisinde şüphe ile karşılanırsa da şirkete Betül Mardin'in ve Ayşegül Dora'nın dâhil olması ile pek çok özel sektör kuruluşuna (örneğin Boeing, Benetton, British Airways, Four Seasons, Sheraton, Kodak, BMW, Levi's) hizmet vermiştir. Bu noktada büyük ölçekli, uluslararası şirketler ile çalışmak ajansın yöneticilerine dünyanın çok farklı ülkelerindeki Hİ uzmanlarının deneyimlerinden faydalanmalarına, alana ilişkin planlama ve proje yönetimi konularında bilgi edinmelerine vesile olmuştur (Asna, 2004: 86; Akt. Bıçakçı ve Hürmeriç 2013: 95-96). Asna'nın Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesine dekan olarak atanması ile öğrencisi ve eşi (Sibel Asna) şirketi 1995 yılında devralmıştır⁷⁸.

Kamu ayağında ise 1975 yılında Başbakanlık Basın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığı ilan edilmiş, 1976 yılında ise yayınlanan bir genelge ile kamu kuruluşlarında en üst düzeye bağlı olacak şekilde halkla ilişkiler birimlerinin kuruluş çalışmalarının başlanması belirtilmiştir. Bu doğrultuda 10 bakanlıkta halkla ilişkiler birimleri ivedilikle kurulmuştur (Kalender, 2018).

2.4.3. Gelişme Dönemi (1981- 2013)

Bıçakçı ve Hürmeriç (2013) söz konusu dönemi 3 başlıkta incelemektedir: Liberal ekonomi dönemi (1981-1992), uluslararası rekabet dönemi (1992 – 2001), bütünleşme dönemi (2002 – 2012). Kalender (2018) ise söz konusu dönemi 1980-2000 yılları arasındaki dönem olarak ele almakta, 2000 sonrasına ise çok az değinmektedir.

Liberal ekonomi döneminde (1981-1992) halkla ilişkiler, hem ekonomik sistem hem de toplumdaki değişimle birlikte bir meslek olarak önem kazanmaya başlamıştır. 70'lerin ikinci yarısındaki ekonomik bunalım ağır bir şekilde hissedilirken söz konusu depresyonu atlatmak için bir seri ekonomik politika kararı alınmış, bir süre sonra yaşanan 1980 askeri darbesinin yarattığı rejim izlenecek yeni neo-liberal ekonomi politikasını da beraberinde getirmiştir. Darbe sonrası kabul edilen yeni Anayasa ve

⁷⁶ Şimdiki adı TÜHİD'dir (Türkiye Halkla İlişkiler Derneği). 2004 yılında Bakanlar Kurulu Kararı ile adı değiştirilmiştir (Kalender, 2018).

⁷⁷ <https://www.tuhid.org/tarihce.html> Erişim tarihi: 10.04.2023

⁷⁸ <https://ab-pr.com/biz-kimiz/> Erişim Tarihi: 06.04.2023

Kenan Evren'in Cumhurbaşkanlığında 1983 seçimlerini özel sektör tecrübesi bulunan ve aynı zamanda 1979-80'deki ekonomik reformun arkasındaki isim olan Turgut Özal'ın partisi ANAP, %45'in üzerinde oy alarak kazanmıştır (Zürcher, 1998: 411-412). Özal'ın iktidarda olduğu 80'li yıllar İngiltere'de Teacher, Amerika'da Reagan ve Türkiye'de Özal ile yeni sağ politikaların egemen olduğu bir döneme denk gelmektedir. 1980 ve 90'lar boyunca Türkiye'nin izlediği özelleştirme, serbest piyasa ekonomisi ve ihracata dayalı büyüme modeli yabancı ürünlerle rekabeti ve dolayısıyla farklılaşma ihtiyacını beraberinde getirmiştir. 1980'lerde söz konusu farklılaşma ihtiyacı reklamlarla karşılanmış ve reklamcılar altın çağını yaşamışken 90'larda yaşanan tıkanma halkla ilişkilere yeni bir patika açmıştır. Kamuda da özellikle medya ilişkileri bağlamında halkla ilişkiler çalışmaları devam etmiş, Özal özellikle 1983-84 yıllarında yeni ekonomik sistemle gelen KDV'nin halka açıklanmasında farklı iletişim kanalları kullanmıştır. 90'lı yıllarda ihracat ve rekabetin artması halkla ilişkilerin profesyonelleşmesini de hızlandırmıştır.

Bu dönemde alanda bir yandan halkla ilişkiler uygulamaları artarken 1985'te İzmir Halkla İlişkiler Derneği, 1990'da Prof.Nuri Tortop tarafından Ankara Halkla İlişkiler Derneği⁷⁹ ve 1992'de Bursa Halkla İlişkiler Derneği kurulmuştur. 1980'lerle birlikte Basın Yayın Yüksek Okullarında halkla ilişkiler eğitimleri verilmeye başlanmıştır. Sonraki yıllarda İstanbul ve İzmir gibi diğer illerin gazetecilik bölümlerinde halkla ilişkiler okutulmaya başlanmış, yeni bölümler açılmıştır (Peltekoğlu, 2007: 129). IMAGE halkla ilişkiler 1987 yılında Betül Mardin tarafından kurulmuştur. Bu dönemi kamuoyunu bilgilendirme ve iki yönlü asimetrik modelin domine ettiği belirtilmektedir (Bıçakçı & Hürmeriç, 2013: 96-97).

1992 – 2001 yıllarını kapsayan *uluslararası rekabet dönemi*, neo-liberal politikaların ve özelleştirmelerin yoğun olduğu bir döneme denk gelmektedir. Bu dönemde Avrupa ve Amerika ile bütünleşme çabası içinde olan ve küresel olarak hareket eden Türk şirketlerinin halkla ilişkiler ihtiyacı artmıştır. 90'ların başında sadece birkaç Hİ ajansı⁸⁰ olsa da söz konusu dönemde uluslararası şirketlerin markaları arasında rekabetin artması, halkla ilişkilerin etkili bir araç olarak kullanabileceğini gündeme getirmiş ve reklam şirketleri Hİ şirketlerinin kuruluşunu tetiklemiştir. 1992 yılında, Ceyda Aydede'nin sahip olduğu Global Tanıtım, önde gelen uluslararası halkla ilişkiler ajansının (Fleishman-Hillard) bağlı şirketi (affiliated) olmuştur. Aynı yıl Avrupa Halkla İlişkiler Federasyonuna üye olan Betül Mardin, IPRA'nın yönetim kuruluna seçilmiştir (Bıçakçı & Hürmeriç, 2013: 97). 1990'lı yıllar ayrıca halkla ilişkiler şirketlerinin çoğaldığı yıllar olmuştur. Sektörün ikinci kuşak öncüleri olan Meral Saçkan (MPR İletişim Hizmetleri - 1994) , Necla Zarakol (Zarakol İletişim Hizmetleri - 1993), Figen İşbir (Excel İletişim Danışmanlığı – 1994), Cem İlhan (Tribeca - 1997), Nihal Aydoğan ve diğer kurucu ortaklar (MedyaEvi – 1997) gibi isimler söz konusu dönemde şirketlerini kurmuşlardır.

⁷⁹ Ankara, Bursa ve İzmir'deki derneklerin mevcutta aktif olmadığı görülmektedir. En azından web sayfaları bulunmamakta, sosyal medyada ise aktif görünmemektedir.

⁸⁰ Bersay İletişim, Global Tanıtım, ORSA 1990 yılında kurulmuştur (Kalender, 2018)

1993 yılında ülkemizde ilk internet bağlantısının gerçekleşmesi ile birlikte sektör de internetin faydalarından yararlanmaya başlamış, ajansların kendisi gibi iletişim araçları da çeşitlenmiştir. 90'ların sonuna doğru internet üzerinden yayınlar başlamış, özellikle bankaların internet üzerinden hizmet sunması gündeme gelmiş, kurumlar kendi web sayfalarını oluşturmaya başlamıştır. Söz konusu süreçler, halkla ilişkilerin de gelişimini hızlandırmıştır (Kalender, 2018). Bununla birlikte 1992 yılında, iletişim fakülteleri kurulmaya başlanmış, böylece Basın Yayın Yüksek Okulları fakülteye dönüştürülmüş ve halkla ilişkiler eğitimi fakültelerde ayrı bir bölüm olarak konumlanmıştır (Peltekoğlu, 2007: 129).

Bu dönemde kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yaygınlaşmış ancak uzun soluklu ve başarılı projeler için biraz daha beklemek gerekmiştir. Charles Fombrun'un 1995 yılında Türkiye'deki gerçekleştirdiği kurumsal itibar adlı konferansının ardından bazı ajanslar hizmet portföylerine itibar yönetimini de koymuşlar ancak müşterilerden talebin gelmesi sonraki birkaç yılda gerçekleşmiştir. Koç Holding yine alanda bir ilki başarmış ve 1999'da ilk itibar yönetimi programını başlatmış ve alandaki itibar yönetimi çalışmalarında genellikle örnek gösterilen şirket olmuştur. 1999 yılı ayrıca TÜHİD tarafından başarılı çalışmaları ödüllendirmek için verilen "Altın Pusula Ödüllerine" ilk kez ev sahipliği yapmıştır. MPR'ın sahibi Meral Saçkan tarafından başlatılan bu ödül programı, dönemi için oldukça yenilikçi bulunmuş ve yıllar içerisinde önemini korumuştur. 90'larda halkla ilişkiler sektöründe rekabet artmış ve hacmi 50 milyon doları aşmıştır. Türkiye'de "90'ların vur patlasın çal oynasın ortamını"⁸¹ ise 2001 ekonomik krizi bozguna uğratmış ve kriz halkla ilişkiler sektörünü de derinden etkilemiştir (Bıçakçı & Hürmeriç, 2013: 97-98).

Bütünleşme dönemi (2002-2012), Dünya Bankası'nda üst düzey görevli olan Kemal Derviş'in ülkeye daveti ve IMF'nin desteği ile ekonomiyi kurtarmaya yönelik yapısal reformları hayata geçirmesi ile başlamaktadır. 2002 yılında Kalkınma ve Adalet Partisi seçimleri kazanmış ve neoliberal politikalar izlenmeye devam edilmiştir. Bununla birlikte internetin ve iletişim teknolojilerinin hızlı bir şekilde sosyal hayatımıza ve iş dünyasına girmesi tüm sektörleri ve elbette işini iletişimle yapan halkla ilişkiler ve reklamcılık gibi sektörleri de derinden etkilemiştir.

Kurulan ajanslar ve markaların çoğalması ile birlikte sektörün "kendi mesleki, ahlaki, ticari sorunlarını bir araya gelip çözebilecekleri bir platform oluşturmak"⁸² için çalışmalara başlaması bir önceki dönemin sonlarında denk gelmektedir. Türkiye'deki köklü ajansların yöneticilerinin IPRA ve ICCO'nun etkinliklerine katılmaya başlaması ile 1998 yılında PRCI Türkiye'nin kurulduğu görülmektedir (Göncü, 2018). Aynı dönemde ICCO tüm üyelerinde zorunlu tuttuğu Danışmanlık Yönetimi Standardı (CMS) denetiminden geçmeyi ajanslar kabul etmiştir. PRCI Türkiye'nin kurucularının zamanla mesleği tanıtmaya yönelik çalışmaları giderek hızlanmış ve nihayetinde 2004

⁸¹ Araştırmacının bu proje kapsamında sektörün deneyimli temsilcilerinden biri ile yaptığı görüşmeden alıntıdır. Görüşme Tarihi: 02.03.2022

⁸² 2003 yılında yapılan İDA Kurucular Kurulu toplantısından, Meral Saçkan'ın konuşmasından alıntıdır. <https://www.ida.org.tr/category/bilgi-bankasi/ida-belgeler/> Erişim tarihi: 15.02.2023

yılında 16 halkla ilişkiler şirketi tarafından İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği (İDA) “halkla ilişkiler sektörünü geliştirmek, genişletmek ve hizmet standartlarını yükseltmek amacıyla⁸³” kurulmuştur. MPR’ın kurucusu Meral Saçkan önderliğinde kurulan İDA’nın kurucu başkanlığını da 2004 – 2006 yılları arasında yine kendisi yapmıştır⁸⁴. Bugün İDA, ICCO’nun Türkiye temsilcisidir ve mevcutta 28 kurumsal üyesi⁸⁵ bulunmaktadır. Özetle, İDA kurulduğu günden itibaren halkla ilişkiler danışmanlık sektörünün alandaki temsilcisi olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde ortaya çıkan bir diğer mesleki örgütlenme ise kurumsal dünyadan gelmektedir. Ülkemizin önde gelen kurum ve kuruluşların kurumsal iletişim profesyonellerinin bir araya gelmesi ile 2008’de gündeme gelen KİD, mesleki bir çatı altında birleşmek amacıyla 2009 yılında kurulmuştur⁸⁶. Bu dönemin sonunda kuruluşunu tamamlayan bir diğer mesleki örgütlenme ise YEKON olmuştur. Reklamcılar Derneği’nin inisiyatifinde 2010 yılında çalışmalara başlanmış ve ülkemizdeki yaratıcı endüstrileri bir araya getirmek ve menfaatlerini korumak adına 2012 yılında kurulmuştur. 18 dernek, vakıf gibi STK’ların üye olduğu bir çatı kuruluş olan YEKON’un bünyesinde 6 yaratıcı endüstrinin temsilcisi bulunmaktadır: reklam, moda, film, halkla ilişkiler, grafik ve endüstri tasarım. Halkla ilişkiler endüstrisini YEKON’da temsil eden ise TÜHİD ve İDA’dır.

Birinci ve ikinci kuşakta patron şirketleri öne çıkarken bu dönemde kurulan bazı ajansların⁸⁷ çoklu ortaklık yapısı (Saydam, 2013: 132-138) ve öte yandan kuşaklar arası çatışmalar dikkat çekmektedir⁸⁸. Bu üçüncü kuşak ajansların kurucuları ya da ortakları ya ikinci kuşak ajanstan ayrılıp kendi işini kuranlar ya da çalıştığı basın kuruluşundan ayrılan (ya da gönderilen) gazetecilerdir (Göncü, 2018). Bu ajansların bir kısmının 2000’lerin başı ve 2010’lardan sonra kurulduğu görülmektedir.

Bu dönem, halkla ilişkiler ajanslarının kendi iç işleyişlerini etkileyen teknoloji tabanlı yenilikçi bir girişimle de kesişmektedir. Önceleri excel listeleri üzerinden takip edilen ve sürekli güncelleme gereği duruyulan basın listeleri, bültenlerin gönderimi için elzem bir kaynak iken bu dönemde sektörün içinden eski bir gazetecinin Faselis adında dijital bir platformu 2008 yılında devreye alması önemli gelişmelerden biridir⁸⁹.

⁸³ <https://www.ida.org.tr/ornek-sayfa/ida-kimdir/> Erişim tarihi: 15.02.2023

⁸⁴ <https://www.tuhid.org/baskan/32/meral-sackan> Erişim Tarihi: 08.04.2023

⁸⁵ <https://www.ida.org.tr/ornek-sayfa/uyelerimiz/> Erişim tarihi: 15.02.2023

⁸⁶ <https://www.kid.com.tr/hakkimizda/> Erişim Tarihi: 24.04.2023

KİD, çalışma kapsamında yapılan görüşmelerden özetle mevcutta KİD akademi başlığı altında sektör profesyonellerine ve istekli öğrencilere online kurslar düzenlemektedir ancak web sayfasından 2022 yılında yapılmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, KİD üyelerinin dahil olduğu bir araştırma raporu yayınlamıştır. Dernek, TÜHİD ve İDA ile çok sınırlı bir araya gelmektedir, özellikle TÜHİD ile daha sık bir araya gelme noktasında çaba gösterilmesi gerektiği belirtilmiştir.

⁸⁷ Örneğin, çoklu ortaklık yapısına sahip Artı İletişim 2004 yılında, Communication Partner ise 2007 yılında kurulmuştur.

⁸⁸ Detaylı okuma için bkz. <http://www.halklailiskiler.com/basta-ucuncu-kusak-prcilara-olmak-uzere-tum-meslektaslarima-acik-mektup.html> Erişim tarihi: 1 Mayıs 2021

⁸⁹ PR ajansları ve kurumsal firmalar tarafından gün geçtikte daha çok kullanılmaya başlanan Faselis, dijital bir platform üzerinden basın bültenlerini zamani geldiğinde gazetecilere ulaştırmak için kullanılmaktadır. Kaynak: <https://www.faselis.com/tr-TR/faselis-hakkinda> Erişim Tarihi: 08.04.2023

2000’ler büyük şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerine kucak açtığı ve uzun soluklu halkla ilişkiler projelerinin (ağırlıklı olarak eğitim alanında – Turkcell’in Kardelenler Projesi gibi) hayata geçtiği yıllardır. 2000’li yıllar ayrıca halkla ilişkiler ajanslarının uzmanlık konusunda mücadele ettikleri yıllar olmuştur. İletişim fakültesi mezunları ajanslardaki açığı doldurmaya başlasa da akademik camia sektörün halkla ilişkiler profesyonelleri ile koordineli gidememiş, üniversite-sektör işbirliği sağlanamamış ve akademinin mesleğin gelişimine katkısı sınırlı kalmıştır (Bıçakçı & Hürmeriç, 2013). Öte yandan bu dönemin ikinci yarısında tıpkı yurtdışında da olduğu gibi “halkla ilişkiler” kavramının dar bir çerçeve sunması, strateji geliştirme nosyonunu taşımada etkili olmaması ve etik anlamda rahatsız edici olması gibi sebeplerle “kurumsal iletişim” kavramını kullanmaya yönelik genel bir eğilim oluşmuştur. Bununla birlikte örgütlerde de “kurumsal iletişim” birimlerine geçiş olmuş ve her bir paydaşa yönelik stratejik iletişim planları önem kazanmıştır. Bununla birlikte yurtdışında da gözlemlendiği gibi (Lages & Simkin, 2003) halkla ilişkiler faaliyetlerinin sonuçlarının etkin olarak değerlendirilmesi ve ölçülmesine yönelik yöntemlerin istenilen noktada olmaması sektörün en büyük problemlerinden biri olarak varlığını hala devam ettirmektedir. Ayrıca Hİ çalışmalarında bilimsel araştırma yöntem ve tekniklerinin kullanımına verilen önemin yetersiz kalması iki yönlü simetrik modelin uygulanmasında sorun yaratmaktadır. Bu noktada sektör topyekün Türkiye’de istenilen seviyede yer almasa da ajans yönetici/patronların bireysel çabaları göze çarpmaktadır. 2003 yılında Ceyda Aydede IPRA’nın başkanı olarak kabul edilmiş, 2005’te Betül Mardin’e sektöre yaptığı katkılar dolayısıyla PRSA tarafından prestijli Atlas ödülü verilmiştir. Aynı ödül bu kez 2008 yılında Ceyda Aydede’ye uluslararası halkla ilişkiler çalışmalarında ömür boyu başarısı dolayısıyla verilmiştir. 2000’lerin başının, gerek akademisyenlerin (Demet Gürüz, Filiz Balta Peltekoğlu, Çisil Sohodol, Tuğçe Gürel Boran gibi) ve gerekse sektör temsilcilerinin (Ali Saydam, Salim Kadıbeşgil, Ceyda Aydede, A. Asna gibi) halkla ilişkiler alanında piyasaya en çok kitap sundukları dönem olduğu söylenebilir⁹⁰

Yeni ufuklar dönemi (2013 – 2023), 2000’lerin başından 2012’ye kadar yakalanan ekonomik başarının düşüşe geçtiği ve dalgalı bir seyir izlediği döneme denk gelmektedir (Sungur, 2016). AKP hükümetinin ilk dönemleri olan 2002-2007 döneminde yaşanan kurumsal iyileşme ve AB ile yürütülen olumlu ilişkiler 2010 sonrası negatif bir görünüm sergilemiş ve ekonomik performansta düşüş gözlemlenmiştir (Göcen, 2017). IMF verilerine göre Türkiye 2013, 2014, 2015 yıllarında 16. sıraya yükselmiş olsa da 2021 yılı sonunda 21. sıraya gerilemiştir⁹¹. Bu dönemde Türkiye aynı zamanda önemli toplumsal olaylara da tanıklık etmiştir. 2013 yılında Taksim Gezi Parkı Olayları sosyal medya aracılığıyla kısa sürede yayılmış, protesto ve yürüyüşler diğer illere de sıçramıştır. “Her yer Taksim, her yer direniş” moda sloganı, yeni toplumsal hareketin ateşleyicisi (Bayhan, 2014: 23-24), yeni neslin neoliberal politikalara meydan okuşu olarak yorumlanmış (Can Gürcan & Peker, 2015) ve hükümeti istifaya zorlamıştır. Söz konusu dönemde CNNTÜRK gibi basın organlarının protestolara yer

⁹⁰ <https://www.tuhid.org/kaynaklar.html> Erişim Tarihi: 08.04.2023

⁹¹ <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2022/October> Erişim Tarihi: 09.04.2023

vermemesi gündem olmuş, sosyal medya ve internet teknolojileri dönemin iletişim kanalları olmuştur. Nitekim Gezi Parkı olaylarının tetiklemesi ile gündeme gelen dijital kültür ve seslerini toplumda yeteri kadar duyuramayan, yaşam biçimleri çok da dikkate alınmayan kitleler, gruplar markaların da gözünden kaçmamış ve söz konusu hedef kitlelere yönelik iletişim çalışmaları gündeme gelmiştir. Söz konusu gelişmeler gerek kurumsal firmaların ve gerekse halkla ilişkiler ajanslarının da gündemine girmiştir. Nitekim söz konusu “dijital aktivistlere” ve “ötekilere” yönelik halkla ilişkiler çalışmalarının giderek artacağı beklenmektedir (Önder, 2016). Örneğin, son zamanlarda ses getiren bir çalışma olarak Elidor’un “Dedim Olabilir” (2021) ve “Dedik Olabilir” (2022) kampanyaları bu noktada uzun saçları ile boy gösteren feminen kadın tiplerini yerine “her türlü saç rengini ve modelini”⁹² ve aynı zamanda “her türlü cinsel eğilimi” kucaklayan bir reklam ve halkla ilişkiler çalışması olarak öne çıkmıştır.

Son on yıla damgasını vuran bir diğer konu ise çevresel duyarlılığın daha da artmış olması, paydaş kapitalizmi (Kaya, 2021), iklim değişikliği ve sürdürülebilirlik kavramlarının markaların ve bununla birlikte halkla ilişkiler sektörünün de gündemine girmesidir. Markaların hedef kitleleri arasında “yeşil tüketiciler” olarak adlandırılan çevreye duyarlı ve bilinçli sınıfın ortaya çıkışı (Özel, 2015: 74) söz konusu hedef kitleye ulaşabilmek için sürdürülebilir ve çevreye duyarlı halkla ilişkiler çalışmalarını öne çıkarmıştır. Bunun bir uzantısı olarak bazı halkla ilişkiler ajanslarının “sürdürülebilirlik” ekseninde çalışmalara imza attığı görülmektedir. Örneğin MedyaEvi Hİ ajansı, hizmet portföyüne dijital itibar yönetiminin yanı sıra “sürdürülebilirlik iletişimini” eklemiş ve aynı zamanda S360 İletişim Hizmetlerinin Sürdürülebilirlik kurucu ortağı olmuştur⁹³.

Bu döneme damga vuran diğer olaylar, 2014 Soma Faciası, 2016 FETÖ olayları, 2018 mali kriz ve devamında 2020 yılıyla birlikte gelen COVID 19 salgını ve son olarak yaşanan 6 Şubat 2023 tarihli Kahramanmaraş merkezli yüzyılın depremidir. Söz konusu olaylar silsilesi belirsizlikler ve kestirilemeyen olayların yarattığı krizlerin yönetiminde iletişimin önemini bir kez daha ortaya koyması bakımından önemli olduğu söylenebilir⁹⁴. Buna göre, 2018 mali krizi ve ardından COVID-19 sonrası iş sayılarında ciddi bir düşüş görülmüştür (OECD, 2021). Pandeminin ajans dünyasında kariyer hareketliliğini ne derece etkilediğine dair istatistiki bir veri olmamakla birlikte, söz konusu dönemde e-ticaret uygulamalarının artması ile hızlı tüketim ürünleri (FMCG) sektörüne hizmet veren ajansların iş kapasitelerinin arttığı ancak bunun beraberinde 7/24 kesintisiz hizmet verme ile ajanslarda mesai kavramını ortadan kaldırdığı belirtilmektedir (Akbulut & Üstünbaş, 2021). Söz konusu durumun tüm Hİ ajanslarında yaşandığı, hem ajans yöneticilerinin görüşlerinden⁹⁵ hem de bu çalışma kapsamında elde

⁹² <https://halklailiskiler.co/elidor-ebrar-karakurt-ile-bu-kez-dedik-olabilir-diyo/> Erişim Tarihi: 08.04.2023

⁹³ <https://www.medyaevi.com.tr/> Erişim Tarihi: 08.04.2023

⁹⁴ Bu noktada TÜHİD’in “Deprem Destek Rehberi”, “İletişimciler için Afet/ Kriz Yönetimi ile İlgili Adımlar” başlıklı yayınları; bir dönem TÜHİD Başkanlığını da yürüten Toksü ve Chase Hİ kurucusu Fügen Toksü’nün “Doğal Afetlerde Kriz Yönetimi ve İletişim Rehberi”, “COVID 19 Pandemisinde İletişim Kitabı” (Prof.Dr. Serra Görpe ve Prof.Dr. Burcu Öksüz ile) yayınları örnek olarak gösterilebilir.

⁹⁵ <https://www.marketingturkiye.com.tr/soylesiler/musteri-calisan/> Erişim Tarihi: 09.04.2023

edilen bulguların sonuçlarından anlaşılabilir. Nitekim çoğu ajans hibrit ya da evden çalışmaya devam etmektedir.

Önceki dönemlerde olduğu (Kaban Kadioğlu, 2018) gibi bu dönemde de medya sahiplerinin el değiştirdiği görülmekle birlikte hükümete yakın medya gruplarının genişlediği⁹⁶ ve aynı zamanda bağımsız basın üzerindeki baskının da devam ettiği söylenebilir. Sınır Tanımayan Gazeteciler (RSF) Dünya Basın Özgürlüğü Endeksine göre 2022 yılında Türkiye 180 ülke arasında 149. sırada yer almaktadır. Her ne kadar ülkemizde geleneksel medya hala önemini koruyor olsa da dünyada “eski bilinen medya kanallarından uzakta, daha açık ve sosyal paydaşlar ile çift yönlü iletişimin” önem kazandığı bir döneme geçildiği ilan edilmiştir (Saydam, 2013: 87). Nitekim kuruluşu 1946’ya dayanan Fleishman-Hillard Hİ şirketi 2013 yılında Fleishman-Hillard olarak reklam ve sosyal medya iletişimini de içerecek şekilde entegre pazarlama iletişim ajansı olarak kendini tanıtmıştır⁹⁷. Bu gelişmelere paralel olarak Türkiye’deki halkla ilişkiler ajansları da dijital medya ilişkileri, sosyal medya yönetimi gibi yeni hizmetler sunmaya başlamışlardır. Gazeteciliğin de dijitalleştiği bu dönemde, Twitter gibi herkese açık kanallar halkla ilişkiler sektörünü geleneksel ve yeni medya arasında bir denge kurmaya zorlamıştır. Bu yılların başı bloggerların, internet içeriği üretenlerin, web sayfası editörlerinin halkla ilişkiler ajanslarının markajına yoğun olarak girdiği döneme denk gelmektedir (Saydam, 2013: 88). Basındaki değişimle birlikte, Hİ ajansları müşterilerine yönelik advertorial çalışmaları yoğunlaştırmış, önceden herhangi bir parasal karşılığı olmadan yapılan haberler, haber değeri olsa bile geleneksel medyada güçlükle yer almaya başlamıştır. Bu noktada AA’ya gönderilen şirket bültenlerinin paralı olmasına yönelik düzenlemenin⁹⁸ de halkla ilişkiler ajanslarını endişeye sürüklediği söylenebilir.

Bu dönemin ikinci yarısına girilirken bloggerların yanı sıra youtber, instagrammer gibi içerik üreticilerle görselin, podcast’lerin, kısa videoların öne çıktığı ve “infleuncer”ların boy gösterdiği bir döneme geçilmiştir. Instagram başta olmak üzere, Youtube, Tiktok gibi yeni dijital platformlar, özellikle “lifestyle markaların” odağına girmiş ve söz konusu mecraların yeni güçlü aktörleri ise “influencer”lar

⁹⁶ Örneğin 93 yılında yayına başlayan ATV, 2000 yılında Dinç Bilgin tarafından ATV-Sabah’taki hisseleri Turgay Ciner ve Karamahmet’ten oluşan MTM konsorsiyumuna satılmış, 2005 yılında Turgay Ciner ATV-Sabah grubunu satın almıştır (Fotomaç, Aktüel ve Kanal 1’de aynı gruba katılmıştır). Gruba Ocak 2007’de TMSF’nin el koymasından sonra Aralık 2007’de ihaleye tek başına giren Çalık Grubu’nun sahip olduğu Turkuaz A.Ş.’ye (Kaban Kadioğlu, 2018: 112-117) ve 2013 Aralık ayında ise Kalyon İnşaat’a satılmıştır (Kaynak: <https://www.haberler.com/haberler/atv-kimin-atv-sahibi-kim-atv-ne-zaman-kuruldu-14764001-haberi/> Erişim Tarihi: 09.04. 2023)

Bir başka örnek, 1979 yılında Milliyet’in %75 hissesine sahip olan Aydın Doğan, 80’de tamamını almış, Hürriyet’i 94 yılında Erol Simavi’den almış, 94 yılında Doğu Grubu’nun sahibi Ayhank Şahenk tarafından satın alınan Kanal D, 95 yılında Aydın Doğan tarafından satın alınmıştır (Kaban Kadioğlu, 2018). 2003 yılında Aydın Doğan, sekiz günlük gazete (Hürriyet, Milliyet, Posta, Radikal, Gözcü, Fanatik, Finansal Forum, Turkish Daily News) ve onlarca derginin yanı sıra Kanal D, CNNTURK, Euro D, Dream gibi kanalların da sahibidir. Ancak AKP hükümeti döneminde düşüşe geçen ve vergi cezaları ile uğraşan Doğan, 2011 yılında Demirören ve Karacan Grubu’na Milliyet ve Vatan gazetelerini satmıştır. 2015 yılında soruşturma ve davalarla geçen bir dönemin sonunda Aydın Doğan 2018 yılında medyadaki tüm varlıklarını satmış ve medyadan çekilmiştir. Kaynak: <https://t24.com.tr/haber/iste-aydin-doganin-40-yillik-medya-yolculugu.588532> Erişim Tarihi: 09.04.2023). Hürriyet, Milliyet, Posta, Kanal D, CNNTük, Doğan Haber Ajansı’nın da dâhil olduğu medya grubu Mart 2018’de hükümete yakınlığı ile bilinen (Kaynak: <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-43501280> Erişim Tarihi: 09.04.2023) Demirören Grubu tarafından satın alınmış ve Türkiye’nin en büyük medya grubu olmuştur. (Kaynak: <https://www.medyafaresi.com/haber/hurriyetin-yeni-sahibi-erdogan-demiroren-kimdir-nerele/865400> Erişim Tarihi: 09.04.2023).

⁹⁷ [İletişim Danışmanlığı güzellemesi ile nereye kadar? \(halklaileşkiler.com\)](https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/anadolu-ajansinda-sirket-bulteni-artik-parali-19609920) Erişim Tarihi: 08.04.2023

⁹⁸ <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/anadolu-ajansinda-sirket-bulteni-artik-parali-19609920> Erişim tarihi: 08.04.2023

olmuştur. Ülkemizde 2012’den itibaren bazı halkla ilişkiler ajansları markalarının ürünlerini influencer’lara ücretsiz olarak göndermeye başlasalar⁹⁹ da influencer iletişim yönetiminin bir hizmet paketi olarak müşteriye sunulmasının görece yeni olduğu söylenebilir. Dijital içerik üreticilerine özel basın toplantıları, gezileri bu dönemin çalışmaları arasında yer alırken Likendin, Spotify, youtube, deezer gibi platformlar üzerinden markalar için hazırlanan söyleşi içerikli podcast programları, webinar’ler de çeşitlenen iletişim stratejilerine örnek olarak verilebilir.

Son yıllarda gelişmekte olan teknolojiler ekseninde blockchain, yapay zekâ uygulamaları, metaverse, NFT koleksiyonları, arttırılmış gerçeklik ve sanal gerçekliğe yönelik markaların giderek artan ilgisi, sadece yurtdışında değil ülkemizde de pazarlama ve Hİ çalışmalarında¹⁰⁰ yavaş yavaş yer bulmaya başlamıştır. Örneğin pazarlama ve Hİ hedefleri için Facebook ve Instagram reklamları yazacak yapay zekâ uygulamaları bulunmaktadır (Kaput, 2020). Nitekim CIPR tarafından yayınlanan yapay zekânın Hİ uygulamalarını nasıl etkileyeceği ve aynı zamanda büyük veri, yapay zekâ gibi uygulamaları Hİ uzmanlarının nasıl kullanılacağına ilişkin raporlar da dikkat çekmektedir.¹⁰¹ Konuyla ilgili yapılan webinerlerde yapay zekânın Hİ alanında “oyun değiştiren” bir role sahip olacağı tartışılmaktadır¹⁰². Nitekim ülkemizde de Hİ ajans çalışanlarının yapay zekâyı tehdit olarak algılamadıkları ve yapay zekânın getireceği değişime hazırlık yapmaya yönelik çalışmalar içinde olduğu bulgulanmıştır¹⁰³ (Çağlayan, 2021). Bununla birlikte özellikle yapay zekâ teknoloji şirketlerinin (OpenAI, ChatGPT, DALL-E vb.) markalarla yaptıkları anlaşmalar pazarlama, reklam ve iletişim hizmetleri sunan tüm sektörün iş yapış şekillerini değiştirme, dönüştürme potansiyeline sahiptir. Söz konusu gelişmeler halkla ilişkiler ajanslarının hizmet sınırlarının iyice kayganlaştığı, dijital pazarlama, sosyal medya ajansları, reklamcılık ilişkisinin iyice bulanıklaştığı ve belirsizleştiği bir sürece işaret etmektedir¹⁰⁴. Bu noktada ajanslar CEO’ların ve yöneticilerin LinkedIn hesaplarının içeriklerinin yönetilmesinden, kurumsal sosyal medya içeriklerinin oluşturulmasına, dijital itibar yönetiminden influencer iletişimine kadar farklı başlıklarda uzmanlıklarını markalara sunmakla birlikte gelecek dönemde kendilerini özellikle yapay zekâ eksenli çok farklı beceri setleri ile donatmaları öngörülmektedir¹⁰⁵. Öte yandan yeni dijital mecraları bir iletişim platformu olarak kullanarak insanlara dokunacak gerekli içeriği üretecek insan kaynağına ve ilgili donanımlara yatırım yapan Hİ ajanslarının henüz istenen noktada olmadığı

⁹⁹ Araştırmacının tezi kapsamında yaptığı bireysel görüşmelere dayanmaktadır.

¹⁰⁰ Bazı örnekler; <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/turkcell-metaverse/>
<https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/sabancidx-metavesete/>
<https://sobraz.com/bultenler/elidor-x-boyner-den>
[https://bigumigu.com/haber/balenciaga-neden-iptal-edilemedi/?ct=t\(RSS_EMAIL_CAMPAIGN\)](https://bigumigu.com/haber/balenciaga-neden-iptal-edilemedi/?ct=t(RSS_EMAIL_CAMPAIGN)) (yurtdışından örnek)

¹⁰¹ https://cipr.co.uk/CIPR/Our_work/Policy/AI_in_PR.aspx Erişim Tarihi: 10.04.2023

¹⁰² https://prweek.tradepub.com/free/w_defa4275/prgm.cgi?a=1 Erişim Tarihi: 27.04.2023

¹⁰³ Doktora çalışması kapsamında İstanbul merkezli yer alan ajans çalışanlarından 18’ine ulaştırılan anketin sonucudur.

¹⁰⁴ Çarpıcı bir örnek olarak bkznz. <https://bigumigu.com/haber/coca-coladan-dijital-sanatcilar-icin-yapay-zeka-platformu/> Erişim Tarihi: 10.04.2023

¹⁰⁵ https://prweek.tradepub.com/free/w_defa4275/prgm.cgi?a=1 Erişim Tarihi: 27.04.2023

belirtilebilir¹⁰⁶. Bu noktada ajansların yeteri kadar hızlı davranamadığı, “yeni nesil iletişim danışmanlığı”nın altını yeteri kadar doldurulamadığı, entegre iletişim kapsamında söz konusu boşluğun ise dijital ya da sosyal medya ajansları tarafından doldurulduğuna yönelik kaygılar dikkat çekmektedir. Web sayfaları üzerinden yapılan araştırmada dikkat çeken bir başka husus ise, halkla ilişkiler ajanslarının bir kısmının isimlerinden “iletişim danışmanlığı” ya da “iletişim hizmetleri” gibi kelimeleri de kaldırmış olmasıdır¹⁰⁷. Söz konusu durum, ajansların artık “ne olduklarının takıntısından” kurtulmuş olabileceklerini ya da yaptıkları işin geçişken sınırları dolayısıyla kendilerini tariflemekte uygun kelimeyi bulmakla güçlük çektiklerine işaret edebilir.

Ülkemizdeki iletişim ajanslarının oluşturduğu sektöre ilişkin 2016 verileri dikkate alındığında vergi sistemine Hİ adıyla kayıtlı 600 şirketin olduğu, hizmet bedelleri arasında ciddi farklılıklar olduğu için bir ajansın ortalama cirosunun belirsiz olduğu ancak Türkiye’deki pazarın 100 milyon dolar civarında olduğu belirtilmektedir¹⁰⁸ (Tosyalı, 2016). ICCO 2016 Raporu dikkate alındığında sadece uluslararası network ajansı Edelman’ın 2015 cirosunun 850 milyon doları geçtiği düşünülürse Türkiye pazarının oldukça küçük olduğu söylenebilir. Sektör küçük olsa da bu dönemin de yeni ajansların kuruluşuna ev sahipliği yaptığı görülmektedir. Hızlı büyüyen ajanslardan olan Desibel, Hürriyet’te uzun yıllar ekonomi müdür yardımcısı olarak görev alan ve sonrasında Turkcell’de bir dönem çalışan Mustafa Kutlay ve ortakları ile 2013 yılında kurulmuştur. GoodWorks yine gazeteci kökenli, ancak 2001-2014 yıllarında Leo PR – MSLGROUP Türkiye Genel Müdürlüğünü yapmış olan Ergün Gümrah tarafından 2015 yılında kurulmuştur¹⁰⁹. Bir diğer ilginç gelişme ise 2010 yılında sadece Turkcell ve grup şirketlerine özel iletişim hizmetleri sunmak üzere yine eski gazetecilerden Nedim Özkan tarafından İz İletişim’in kurulmasıdır. Öte yandan uluslararası network şirketleri de boş durmamış ve Türkiye pazarına girişleri hızlanmıştır. 6 kıtada 100’lerce ofisle hizmet sunan, dünyada büyüklük ve gelir açısından Edelman’dan sonra 2. sırada yer alan Weber Shandwick, 2013 yılında; dünyada 12. sırada bulunan Golin ise 2015 yılında Golin İstanbul olarak faaliyete geçmiştir. Ülkemizde ağırlıklı olarak uluslararası firmalara hizmet veren network ajanslarının çoğunluğu Amerikan kökenlidir ve yerel ajanslar ile rekabet halindedir (ICCO, 2022). Ogilvy&Mather, Hill&Knowlton, Edelman, Ketchum, MSL Group, Weber Shandwick, Publicis Groupe, Lewis ülkemizde faaliyet gösteren uluslararası PR şirketlerinden bazılarıdır. Çoğu, yerel şirketleri satın almış ya da ortak olmuştur. Örneğin, Ogilvy, Türkiye’de Capitol Halkla İlişkiler şirketini satın almıştır. Hill&Knowlton, Global Tanıtım’ın çoğunluk hissesini almıştır. Excel İletişim, Fleishman Hillard’ın, Bersay İletişim Danışmanlığı ise Ketchum’un

¹⁰⁶ Sektörün mesleki örgütünün temsilcisi ile yapılan görüşmeden alıntıdır (Görüşme Tarihi: 06.06.2022). Bu noktada, İDA ve TÜHİD’in ödül törenlerinde pazarlama, dijital ve sosyal medya ajanslarının halkla ilişkilerin alanına giren işlerde çok yerinde projeler kurguladıkları ve ajansların bütünlük iletişiminde henüz istenen noktada olmadığına değinilmiştir.

¹⁰⁷ Örneğin GoodWorks, MedyaEvi, Sobraz, Communication Partner’ın web sayfalarında sadece isimleri yer almaktadır.

¹⁰⁸ Bu çalışmada sektörün mevcut büyüklüğü ve diğer rakamlara ilişkin bilgilere hem dernek temsilcileri ile görüşmelerde hem de kendilerine sonradan iletilen maile yanıt alınamamıştır. Konuyla ilgili ulaşılabilen tek veri 2016 yılı adreslidir.

¹⁰⁹ Bu dönemde kurulan diğer Hİ ajanslarına Sobraz, F5 İletişim Yönetimi örnek gösterilebilir.

Türkiye temsilcisidir. Effect İletişim, 2012 yılında Burson Marsteller tarafından satın alınmıştır¹¹⁰. Bu dönemde de Hİ sektörünün ülkemizde büyümeye devam ettiği, örneğin Effect BCW'nin dahil olduğu Global WWP ağında cirosunu %124 büyüterek birinci olduğu söylenebilir.

Bu dönemde mesleki örgütlenme ekseninde yapılan çalışmalara bakıldığında İDA'nın 2018 yılından itibaren sektördeki ajansların Hİ projelerini ödüllendirmek için PRİDA İletişim Ödüllerini başlattığı görülmektedir. Ayrıca, İDA Akademi ödülleri kapsamında iletişim fakültesi öğrencilerine yönelik yarışma ilk kez 2019 yılında düzenlenmiştir¹¹¹. Üniversitelerdeki Hİ eğitimlerini içeren bir diğer gelişme ise İLEDAK'ın, İLAD bünyesinde 2016 yılında faaliyete geçmesidir. İLEDAK, Yüksek Öğretim Kalite Kurulu'ndan alınan kalite değerlendirme tescil belgesi ile üniversitelerdeki iletişim eğitim programları için akreditasyon çalışmalarını (üniversitelerin başvuruları üzerine ücret karşılığında) yürütmektedir. 2018 yılında 8 üniversite ile başlayan çalışmalar, mevcutta 23 üniversitenin programının akredite olması ile sonuçlanmıştır¹¹². Buna göre, iletişim fakültelerini belli bir standarda çekmeye çalışan akreditasyon, uluslararası normlara göre hareket etmekte ve iletişim fakültesi programlarının müfredatlarını mümkün olduğunca dengelemeye çalışmaktadır¹¹³. Bununla birlikte iletişim programlarının müfredatlarının birbirinden farklılığı ve yer yer sektör dinamiklerinden uzak kaldığı, sektör ve akademik camianın birlikteliğinin istenilen seviyede olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte mevcutta 72 üniversitenin iletişim fakültesine sahip olduğu¹¹⁴ (normal, ikinci öğretim ve uzaktan eğitim dâhil) düşünüldüğünde mezunların deneyim kazanacağı ajans sayısının yeterli düzeyde olmadığı ve yoğunluklu İstanbul'da toplandığı dikkat çekmektedir.

Her ne kadar hükümetin 2023 yılında dünyanın en büyük 10 ekonomisinden biri olma hedefi gerçeklerden uzak görünse de¹¹⁵ markaların belirsizlik ve kırılmaların yoğun yaşandığı, iletişimin tüm paydaşlara daha açık ve şeffaf hale geldiği dijital dünyada hedeflerine ulaşmak için iletişim çalışmalarına daha da önem verecekleri söylenebilir¹¹⁶. Ancak yeni ufuklar beraberinde pek çok soruyu da gündeme getirmektedir: Örneğin, iletişim danışmanlığı ajansları kendi uzmanlık sınırlarını nasıl çizecek? Sektördeki çoklu oyuncular ile birlikte ne tür hizmetler üzerinden rekabet yoğunlaşacak? Sektör çalışanları, dijital dönüşüme ne derece uyum sağlayacak? Sektör sürdürülebilir ve yetkin insan kaynağını çekebilecek ve daha önemlisi koruyabilecek mi?

Türkiye'deki halkla ilişkilerin ve ajansların geçmişi dikkate alındığında mesleki örgütlenme ve etik ilkeler çerçevesinde sektörü bir araya getiren dernekler olan TÜHİD ve İDA'nın varlığı, 1980'lerle birlikte başlayan ancak 2000'ler sonrasında çoğalan üniversite eğitimlerinin yaygınlığı ve

¹¹⁰ <https://www.effect.com.tr/tr/about.html> Erişim Tarihi: 26.04.2023 Şirketin yeni adı Effect BCW olarak geçmektedir.

¹¹¹ <https://www.ida.org.tr/category/ida-akademi/> Erişim tarihi: 26.04.2023

¹¹² <https://iledak.ilad.org.tr/istanbul-aydin-universitesi-iletisim-fakultesinde-setrifika-toreni> Erişim Tarihi: 26.04.2023

¹¹³ TÜHİD Başkanı İpek Özgüden ile yapılan bire bire görüşme, 16.08.2022

¹¹⁴ <https://yokatlas.yok.gov.tr/lisans-bolum.php?b=10087> Erişim Tarihi: 26.04.2023

¹¹⁵ <https://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-ranking.php> Erişim Tarihi: 18.11.2021

¹¹⁶ İDA Başkanı Mustafa Kutlay ile yapılan bireysel görüşmeden alınmıştır. Görüşme Tarihi: 06.06.2022

üniversitelerin yayınladıkları akademik dergiler dikkat çekmektedir. Dahası sektörün MediaCat, Marketing Türkiye, Campaign, Brand Age gibi sektörel yayınlara sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, sektör TÜHİD önderliğinde 20 seneyi aşkın süredir Altın Pusula Halkla İlişkiler Ödül törenleri yapmakta, İDA, PRİDA ödülleri verilmekte, kaliteli halkla ilişkiler çalışmaları törenle ödüllendirilmektedir. Dolayısıyla her ne kadar halkla ilişkilerin profesyonel bir hizmet olarak sunulması görece ülkemizde yeni olsa da örgütlenme, eğitim ve sektörün kendisini ifade etmesi bakımından epey yol alındığı söylenebilir. Dolayısıyla genel görünüm Hİ sektörünün “alan” olarak değerlendirebileceği yönünde iken pratikte nasıl bir resim çizdiğine yönelik katılımcıların algı ve yorumları doğrultusunda alan olarak değerlendirilip (Benson 2008: 12) değerlendirilmeyeceği bu çalışmada ilerleyen sayfalarda tartışmaya açılacaktır. Halkla ilişkilerin günümüze kadar tarihsel geçmişinin detaylandırıldığı bu bölümün ardından bir sonraki bölümde yazında genel olarak yerleşik kariyerler ve Bourdieu eksenli yapılan çalışmalara yer verilecektir.



3. KONUYLA İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Yerleşik Kariyerler Üzerine Yapılan Çalışmalar

Yerleşik kariyer yazını kişiyi bir örgüte ya da mesleğe yerleşik kılan unsurları bir süredir araştırmakta, iki kavramın farklı olsa da örtüştüğü (tek örgütte kalınması durumunda kişinin aynı zamanda sektöre ve/veya mesleğe de yerleşik kalması) ve pratikte ikisinin birlikte gerçekleştiği belirtilerek mesleğe yerleşikliği etkileyen faktörler üzerine daha az çalışma yapıldığına işaret etmektedir (Ng ve Feldman 2009: 886). Bu noktada örgüte yerleşikliğin boyutlarının daha iyi performans sergilemek, örgütsel vatandaşlık davranışı ya da işe devamsızlığın azalması gibi çıktılarla olumlu ilişkisi bulunmuştur (K. Jiang vd., 2012; Lee vd., 2004; William Lee vd., 2014). Yazında kişiyi işe/örgüte bağlayan güçlerin özellikle yaşanabilecek “şok olaylar” ekseninde şirketlere avantaj sağlayabileceği de belirtilmektedir. Buna göre, yerleşiklik, kişilerin söz konusu şok olayların negatif etkisini daha yumuşak atlatmalarına vesile olabilir hatta daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini ve örgütün zor zamanlarında yanında olmak için performanslarını arttırdıkları söylenebilir (Burton vd., 2010). Öte yandan son zamanlarda örgüte yerleşikliğin negatif etkileri üzerinde duran çalışmalara da rastlanmaktadır (Allen vd., 2016; Burton, 2015; Ng & Feldman, 2010; Peltokorpi, 2022). Örneğin, Ng ve Feldman (2010) 375 yönetici ile yaptıkları uzun soluklu bir çalışmada örgüte yerleşikliklerini yüksek belirten yöneticilerin zaman içerisinde beşeri sermaye geliştirmeye yönelik davranışlardaki düşüşe dikkat çekmektedir. Dolayısıyla örgüte yerleşikliğin kişinin kariyer gelişimi üzerinde negatif potansiyel bir etkiye sahip olabileceğini belirtilmiştir.

Örgüte yerleşikliğin potansiyel sonuçlarından birinin de kişinin örgüte yüksek düzeyde yerleşik olması sebebiyle işyerinde karşılaştıkları olumsuz olaylar karşısında işten ayrılmaya isteksiz olmaları ve kendilerini örgütlerinde sıkışmış hissetmeleridir. Bu noktada Japon ve Amerikan örneğinde gerçekleştirilen bir çalışmanın sonuçları, örgüte yerleşikliği yüksek olanların amirleri tarafından rahatsız edilmeleri (taciz) ve düşük fiziksel rahatsızlıklara sahip olsalar bile işten ayrılmaya istekli olmadıkları ve söz konusu nahoş durum karşısında kendilerini sıkışmış hissettiklerini yönündedir (D. G. Allen vd., 2016). Bir başka çalışmada ise iş kaynaklı aile çatışmasıyla¹¹⁷ karşılaşan ancak işe yerleşikliği (on-the job embeddedness) yüksek olan çalışan Japon annelerin (N=724) işten gönüllü ayrılmalarının düşük olduğu ancak iş-aile çatışması ile ilintili olarak duygusal olarak bıkkınlık, suçluluk gibi duygusal çıktılar ile karşılaştıkları bulgulanmıştır (Peltokorpi, 2022). Özetle söz konusu çalışmalara yazında çok rastlanmamakla birlikte işe yerleşikliğin özellikle kariyerlerin “karanlık tarafını” göstermesi bakımından önemli olduğu, işe yerleşikliğin potansiyel olumsuz sonuçlarının daha iyi anlaşılması gerektiği belirtilmektedir (Ng & Feldman, 2012; Peltokorpi, 2022).

¹¹⁷ Yazında “work-to-family conflict” olarak geçen kavram, iş kaynaklı görevlerin çalışan ebeveynler arasında aile kaynaklı taleplerin karşılanmasında karşılaşılan güçlükler işaret etmektedir (Peltokorpi, 2022).

Mesleki yerleşiklik üzerine yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde bir mesleğe yerleşikliğin tüm boyutlarının meslekte kalmaya yönelik kararı açıkladığını desteklemektedir. Nitekim, Cooper ve Davey (2011) tarafından 40-50’li yaşlarda, 15-30 yıl arası deneyime sahip dokuz kadın öğretmen ile yapılan nitel çalışmanın sonuçları, kadınların öğretmenliği bırakmayı düşündüklerini ancak şimdiye kadar yapamadıklarını mesleki yerleşiklik ile açıklamışlardır. Buna göre biriktirdikleri beceriler, ilişkileri, öğretmeye yönelik pozitif yaklaşımları, aldıkları maaş ve yaşam tarzlarının kariyer değişikliğinin iyi bir seçenek olmadığına işaret etmektedir. Öte yandan kolluk kuvvetleri arasında yapılan bir başka çalışmanın sonuçları, mesleki yerleşikliğin iş değiştirme niyetlerini azalttığı yönündedir (Johnson, Sachau & Englert, 2010). Çin’de hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada ise kişinin işine yönelik kararlılığının bireysel deneyimi olarak tanımlanabilecek kariyer çağrısının (career calling) mesleki yerleşiklikle pozitif ilişkisi bulunmuştur. (Yang & Chen, 2020). Yine Çin’de bu kez otel çalışanları üzerinde yapılan çalışmada ise başarılı mentörlük alan (kariyer ve psikososyal destek) çalışanların kolaylıkla örgüte ve mesleğe yerleşik kaldıkları ve işten ayrılma niyetlerinin düştüğü bulgulanmıştır (Yang vd., 2019). Kurumsal tarafta çalışan Amerikalı Hİ uzmanlarının ise genel olarak işlerinden memnun oldukları ancak yetersiz mentorlük, evden çalışma fırsatlarının olmaması ve düşük primin en memnun olmadıkları hususlar olduğu belirtilmektedir (Grunig & Grunig, 2012: 338).

Yerleşik kariyerleri tanımlayan boyutlar arasındaki ayrışma ve aralarındaki ilişkiye yönelik dikkat çeken tek çalışmada (farklı meslek ve örgütlerden 162 kişi ile yapılmıştır) örgüte yerleşiklik kontrol edildiğinde, mesleki yerleşikliğin özellikle “bağlantılar” boyutunun bireysel düzlemde yaratıcılık (iş performansının bir parçası olarak) ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu bulgulanmıştır (Ng & Feldman, 2009). Buradan yola çıkarak Ng ve Feldman (2009) mesleğe yerleşiklik ile performans arasında pozitif ilişki bulmuşlardır.

Ng ve Feldman (2007) ise örgüte ya da ya da mesleğe yerleşikliğe yol açan faktörlerin kariyerin farklı aşamalarına – keşif, kuruluş, sürdürme, ayrılma- (Super, 1957; 1984; 1990) göre değiştiğini tartışmaktadır. Super’in modeline göre bireyler hayatları boyunca kariyer gelişimlerinde çoklu aşamalardan geçerler. Kişilerin bireysel farklılıkları ve sosyal rolleri söz konusu aşamaları yönlendirir (Super, 1990). Kişiler, farklı yaşlarda farklı kariyer aşamalarında olabilir ve özellikle daha çok meslek ve iş değiştirenler farklı kariyer aşamalarında hayatları boyunca birden çok geçebilir (Super, 1990). Bu noktada örneğin, orta yaş ve kariyerin ortalarında (mid-career) finansal ve ailevi sorumlulukların kariyer hareketliliğini kariyerin erken ya da geç dönemine göre daha çok zorlayacağı belirtilmektedir (Ng & Feldman, 2007). Bununla paralel olarak belli bir meslekte kalma süresi az ancak yüksek derece eğitilmiş Avusturalyalı çalışanların, eğitim düzeyi düşük ancak belli bir meslekte uzun süre kalmış çalışanlara göre daha sık meslek değiştirdikleri bulunmuştur¹¹⁸ (Carless & Arnup, 2011). Bununla birlikte medeni durumun ya da çocuk sayısının kariyer değişimi (mesleki değişim) ile bir ilgisi

¹¹⁸ Araştırmacılar, çalışmalarında “meslekte kalma süresi” ve “eğitim düzeyini” beşeri sermaye olarak tanımlamışlardır.

bulunmamıştır (Valcour vd., 2003). Bir başka çalışmada ise İsveçli kadın ve erkek çalışanların iş ya da meslek değiştirme oranlarında bir değişiklik bulunmamıştır¹¹⁹ ancak kadınların mesleki değişimlerdeki ücretlerinin daha düşük olduğu ve bunun “annelik” ile açıklanabileceği belirtilmiştir (Reshid, 2019). Nitekim yüksek düzeyde kariyer odaklı kadınların bile “annelik” rolleri sebebiyle işlerini bırakıp yarı-zamanlı işlere geçtikleri belirtilmektedir (Kim, 2008; Akt. Forrier vd., 2009).

Ng ve Feldman (2007) kariyerin başında (kuruluş aşaması) geliştirilen ve alınan mentörlüğün kişiyi hem örgüte hem de mesleğe bağlayacağını, genelleştirilebilir mesleki becerilere yapılan yatırımın ise mesleğe yerleşikliği olumlu etkilediğini belirtmektedir. Kariyeri sürdürme aşamasında ise, kişinin kariyerinin zirvesine çıktığı ve sonrasında bir düşüşe geçtiği, söz konusu dönemde mesleğinden memnuniyetinin ve kariyerini yoluna sokmuş olmanın verdiği bir konfor alanına girerek istikrarlı bir kariyere yöneldiği belirtilmektedir. Söz konusu dönemde hareketliliğin azalmasının *kariyer platosuna*¹²⁰ işaret ettiği ve söz konusu platoda olma durumunun ise kişinin hem örgüte hem de mesleğe yerleşikliğini arttırdığı belirtilmektedir (Feldman & Ng, 2007: 342-43). Yine kariyerinin ortasında olanların elde ettikleri kariyer başarılarını (aldıkları ödüller, başarılar gibi) feda etmekten çekinebilecekleri için meslek değişikliklerine sıcak bakmayacakları belirtilmektedir.

Çalışanların kariyerlerinde ayrılma (disengagement) aşaması artık işlerinden, çalıştıkları kurumdan ve mesleklerinden kademeli olarak ayrıldıkları dönemdir (Super, 1957, 1990). Bu aşama, kişilerin işleriyle daha az meşgul oldukları, iş dışı aktivitelerini arttırdıkları, ileri yaşlarda çocukları ya da torunları ile daha çok vakit geçirdikleri ya da hobilerine daha çok vakit ayırdıkları dönem olarak bilinmektedir (Ng & Feldman, 2007). Bu dönemde çalışanların biriktirdikleri emek ve zaman yatırımını bir kenara koymayı riskli buldukları, ne iş değişikliği ne de mesleki değişikliklere sıcak bakmadıkları ve dolayısıyla mesleğe yerleşikliğin yüksek olduğu belirtilmektedir. Yine kariyerinde bu aşamada bulunan katılımcıların ulusal ya da yerel mesleki örgütler, topluluklar içerisinde oynağı rolün daha yoğun olacağı ve dolayısıyla bu tür mesleki etkinliklerle kazanılan bağlantıların da kişiyi mesleğe daha yerleşik kıldığını belirtilmektedir (Feldman & Ng, 2007). Bu noktada Zeitz vd. (2009: 381,382) giderek çoğalan hudutsuz kariyerleri destekleyici kurumsal kaynaklar içerisinde mesleki örgütlerin önemine yer vererek mesleki örgütlerin, hatta profesyonel olmayan mesleklerde (Arthur & Parker, 2002) bile pek çok hizmet sunduğuna değinmektedir. Buna göre öğrenme (düzenli mesleki eğitimler), sertifikasyon, mesleki değerler, iş standartları, iş bağlantıları sağlama, düzenli toplantılar ve işverenler ile pazarlık etme konusunda güce sahiptirler. Mesleki/profesyonel toplulukların güçlü ağlar sağlayabileceği, ortak çıkar, amaç ve ihtiyaçlara sahip kişileri bir araya getirmesi dolayısıyla üyeleri arasında güven ve kaynak

¹¹⁹ Bu duruma şaşırılmamalı çünkü kadınların iş gücüne katılım oranı %72,5 iken erkeklerin %84 oranındadır. Ülkede 20 yıldan fazla süredir işsizlik oranı %4 ve altındadır (Bknz. diğer detaylar için Kornblum vd. 2018).

¹²⁰ Kariyer platosu (career plateau) ilk kez Ference, Stoner ve Warren (1977) tarafından kişinin gelecekte işinden terfi alma olasılığının düşük olduğu kariyer aşaması olarak tarif edilmiştir. Günümüzde, iki tip kariyer platosundan söz edilmektedir: hiyerarşik plato (daha fazla ilerlememe) ve işin içeriğine ilişkin plato (kişinin yaptığı işin rutine binmesi, sıkıcı hal alması, işe yönelik herhangi bir meydan okuma olmaması) (Lin & Chen, 2020: 1799-1800).

paylaşımını kolaylaştırdığı (Zeitz vd., 2009) ve çalışanların işlerine ilişkin “anlam oluşturma” süreçlerine destek olduğu belirtilmektedir. Nitekim Kunda vd. (2002: 257) söz konusu mesleki oluşumların üyeleri ile yaptıkları yüz yüze interaktif çalışmalar ile örtük bilginin geçmesine ve korunmasına katkı sunduğunu belirtmektedir. İki farklı profesyonel sanal komitenin farklı coğrafyalara yayılmış üyeleri ile yapılan bir çalışmada ise söz konusu yapıların kariyer desteği, profesyonel gelişim ve bilgi paylaşımını artırma konularında destekleyici rolü olduğu bulgulanmıştır (Chen & Hung, 2010). Parker vd. (2004) ise kariyer topluluklarının¹²¹ kariyer kimliğine sahiplik ve bağlılık geliştirme, işle bağlantılı becerileri kazandırma ve dış (external) sosyal ağlar sağlama konularında üyelerine destek olduğunu belirtmektedir. Yazarlar, Yeni Zelandalı 2 mesleki topluluğun üyeleri (tamamı kamu çalışanı) ile yaptıkları çalışmada çalışanların kariyerlerini destekleyici kaynaklar sunmaları dolayısıyla ilgili toplulukların mesleki yerleşikliği güçlendirdiğini bulmuşlardır (Parker vd., 2004).

Çalışanları mesleğe yerleşik kılan hususlar arasında mesleki bağlamın da dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir (Feldman & Ng, 2007). Buna göre, herhangi bir mesleğe yönelik genellenebilir mesleki becerilere yapılan yatırım, aynı meslekte ya da sektörde iş değişikliklerini kolaylaştırmakla birlikte meslekler arası geçişleri zorlaştırmaktadır. Çünkü bir önceki kariyerinden farklı bir meslek seçilmesi durumunda kişi, tekrar zaman, emek ve para yatırımı yapmayı feda etmek istemeyecektir (Fugate vd., 2004; Ng & Feldman, 2007). Örneğin, Norveç’te profesyonel hizmet sektörü çalışanları (N=455) (avukatlar, denetçiler, yönetim danışmanları) üzerinde yapılan bir çalışmada, müşteriler ile iletişimin ve transfer edilebilir becerilere sahip olmanın işten çıkışlar ile pozitif ilişkisi bulunmuştur. Araştırmacılar buradan yola çıkarak söz konusu becerilerin çalışanlara alternatif iş fırsatları ve daha fazla pazarlık gücü sağladığını belirtmektedir (Olsen vd., 2019). Meslekte geçirilen sürenin (occupational tenure) artmasının beşeri sermaye yatırımlarına işaret ettiği ve bunun da meslek değiştirme olasılığını düşürdüğüne yönelik önerme yazında tartışmalı görünmektedir. Örneğin, becerilerini geliştirmeye yönelik yüksek motivasyona sahip çalışanların kariyerlerini değiştirmeye yönelik niyetlerinin de yüksek olduğu ancak mevcut kariyerinde kalmak isteyenlerde söz konusu motivasyonun düşük olduğu bulgulanmıştır (Donohue, 2007). Bir başka çalışmada ise Avusturalyalı psikologların meslekte geçirdikleri sürenin kariyer değişikliğine yönelik niyetleri üzerinde bir etkisi olmadığı yönündedir (Carless & Bernath, 2007). Üstelik mesleki alana ilişkin alınan eğitimler söz konusu meslekte iş bulmayı kolaylaştırmaktadır (Forrier vd., 2015). Bununla birlikte Avusturalyalı öğretmenler ve polisler üzerine yapılan bir çalışmada katılımcıların finansal sorumlulukları, kariyerlerinde geçirdikleri süre ve yaşları mesleki yerleşikliklerini etkilerken mesleki alanlarına yönelik aldıkları spesifik eğitimin meslekte kalma ya da bırakma üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir (Howes & Goodman-Delahunty, 2015).

¹²¹ “Career communities” çalışmada “bireylerin kariyer desteği aldığı kendi kendini organize eden üye tanımlı sosyal yapılar” olarak tariflenmiştir.

Mesleki bağlamla ilgili bir başka husus ise “mesleki yapının ne denli geçişken” olduğu ile ilintilidir (Carless & Arnup, 2011; Feldman & Ng, 2007; Guan vd., 2019). Hekimlik gibi yoğun bilgi ve beceri odaklı profesyonel mesleklere giriş bariyerlerinin yüksek olması söz konusu alanlarda mesleki hareketlilikten ziyade sabit kalarak ilerlemeyi daha çekici hale getirebilmektedir. Bu noktada, genellenebilir bir beceri seti geliştirmenin farklı meslekler arası geçişleri kolaylaştırabileceği ancak meslekte profesyonelleşmeye yönelik ne kadar zaman ve emek yatırımı yapılırsa o mesleki alanı terk etmenin o kadar güç olacağı belirtilmektedir (Shniper L., 2005: 32). Bu noktada mesleğe ilişkin alınan sertifikalar/lisans, yapılan staj, hizmet içi eğitimler gibi beşeri sermaye yatırımlarındaki yüksek batık maliyetlere yönelik algının mesleğe yerleşikliği güçlendirdiği belirtilmektedir (Heijden vd., 2018; Kiazad vd., 2015; Ng & Feldman, 2007). Shniper L. (2005) mesleki hareketlilik verilerinden yola çıkarak en yüksek mesleki değişiklik oranlarının yeme-içme sektöründeki çalışanlarda olduğunu, ancak mimarlar, mühendisler ve avukatlar arasında mesleki hareketliliğin en düşük seviyede olduğunu bulgulamıştır. Öte yandan İngiltere’deki hukuk firmalarında çalışan avukatlar ve avukat adaylarıyla yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda kişilerin kariyerlerinde belli bir rolde (avukat yardımcısı/adayı) sıkışıp kalmalarının, kendi mesleklerine ilişkin algıları ile ilintili olduğu bulunmuştur (Gustafsson & Empson, 2018). Buna göre, kariyer başarısının hukuk firmasına ortaklık ile son bulacak şekilde idealize edilmiş olması, mutlaka ilerlemeleri gerektiği ve başka alternatiflerinin olmadığına yönelik algıları belli bir rolde (eşik rolde-liminal role) kalmalarını desteklemektedir.

Mesleki bağlamla ilintili bir diğer husus ise meslekteki cinsiyet örüntüsü de meslekte kalmayı ya da mesleği değiştirmeyi etkileyebilmektedir (Feldman & Ng, 2007). Örneğin kadınlar sekreterlik gibi hizmet odaklı işlerde daha yoğundur. Bu durumda herhangi bir mesleğin icrasını tek bir cinsiyet domine ediyorsa (örneğin kadınlar) diğer cinsiyetin o meslekte ilerlemeyi, kariyer fırsatlarını, alanda tanınmayı ve yönlendirmeyi daha az bulabileceği belirtilmektedir (Cunningham & Sagas, 2008). Dolayısıyla azınlıkta kaldıkları için daha az bağlantılara sahip olacakları, daha az uyum sağlayacakları öne sürülmektedir. Nitekim erkeklerin domine ettiği spor alanında kadın koçların erkeklere nazaran daha az başarı elde ettiği ve nihayetinde spor örgütlerinde kadın yöneticilerin azlığına dikkat çekilmektedir (Cunningham & Sagas, 2008). Öte yandan kadınların gerek iç ve gerekse dış faktörler aracılığıyla meslek değişimlerine sıcak bakmayacağı çünkü kadınların daha az meslek düşünecek şekilde sosyalleştikleri, belli meslekleri seçmeleri durumunda kariyerlerinde engeller ile karşılaşacaklarına yönelik algıları dolayısıyla genel olarak düşük mesleki öz yeterliliğe sahip oldukları belirtilmektedir (Abele & Spurk, 2009). Meslekleri cinsiyet temelli stereotipleştirme de kadınları ya da erkekleri söz konusu yargılardan hareketle belli mesleklere daha çok yaklaştırabilir (Drudy, 2008; Parlaktuna, 2010).

Mesleki perspektiften değerlendirilebilecek bir diğer husus ise bazı mesleklerde ücret seviyelerinin yüksekliğinin de kişinin yerleşikliğini etkileyebilmesidir. Buna göre yüksek ücret alınan mesleklerdeki yerleşikliğin daha yüksek olması beklenmekte, söz konusu ücret feda edilmek istenmemekte ve dolayısıyla mesleğe uyum da daha çok hissedilmektedir. Nitekim alınan yüksek maaşın

mesleğe duyulan bağlılık ile yüksek ilişki içerisinde olduğu bulgulanmıştır (Lee vd., 2000). Bir diğer husus ise mesleğin yıllar içerisinde geçirdiği değişimin kişinin mesleğinde kalma kararını tekrar değerlendirmeye açmasıdır. Yazında konuyla ilintili en çok Amerika'daki öğretmenlerin, mesleğin değişimi (çalışma ortamı ve öğretmen rolünün değişmesi gibi) ile birlikte meslekten çekilmeleri örnek verilmektedir (Feldman & Ng, 2007; Zimmerman vd., 2020). Bu noktada Amerika'daki yaklaşık 3.7 milyon öğretmenin %30'dan fazlasının ilk beş yıl içerisinde mesleği bıraktığı ve %50'sinin ise aktif olarak iş baktığı belirtilmektedir (Zimmerman vd., 2020: 120-121). Bu kapsamda, 3000'den fazla öğretmenle yapılan bir çalışmada mesleki yerleşiklik kavramının altında yer alan beş mesleki faktörün (cinsiyet, ücret seviyesi, temel görevin dışında yapılan işler, mesleki yatırım, ikinci meslek) aynı meslekte farklı örgüte geçmek ya da aynı örgütte kalmakla karşılaştırıldığında kişinin meslek değiştirme olasılığı ile daha çok ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Zimmerman vd., 2020).

Avusturalya'da yapılan bir çalışmada, işten duyulan memnuniyetsizliğin kariyer değiştirme kararında en önemli belirleyici olduğu, tam aksi memnuniyetin ise kariyerde kalmayı teşvik ettiği bulunmuştur (Donohue, 2007). Benzer şekilde Avustralyalı çalışanlar (ulusal ölçekte yapılan anket yoluyla) üzerinde yapılan uzun dönemli bir çalışmanın sonuçları yüksek seviyede işinden memnun olmamanın kariyer değişiminin önemli belirleyicilerinden biri olduğu yönündedir (Carless & Arnup 2011). Örneğin Amerikalı otel yöneticileri üzerinde yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre kariyerinden daha az memnun olan yöneticiler aynı kariyer patikasını sürdürmek istememektedir (Mcginley, 2018). Ayrıca, algılanan yüksek düzey iş güvencesizliği¹²² ile alınan düşük maaşın kişinin kariyerini değiştirmesinde etkili olduğu bulunmuştur. Dahası araştırmacılar, kariyer değiştirenlerin değiştirmeyenlere nazaran daha yaratıcı, konuşkan, sosyal ve geleneksel olmayan, yüksek eğitilmiş ancak düşük mesleki deneyime sahip genç erkekler olduğunu bulgulanmıştır (Carless & Arnup 2011: 87-90). Bir başka çalışmada ise Blau (2007) işten bıkkınlık (stres), mesleki tatmin ve meslekten ayrılma niyetinin mesleği bırakma üzerindeki açıklayıcılığının yüksek olduğunu belirtmektedir. Bu noktada stres kaynaklı değişkenlerin örgütü bırakmada da rol oynadığı bulgulanmıştır (DeCroon vd., 2004). Bir başka çalışmada ise kişinin ikinci mesleğinin olmasının kişinin mesleki değişimini öngörüp öngörmediği araştırılmıştır. 3000'den fazla öğretmenle yapılan çalışmada ikinci mesleği olanların olmayanlara göre mesleği değiştirme olasılıkları daha yüksek bulunmuştur (Zimmerman vd., 2020). Bu noktada “mesleği değiştirme kararı karmaşık” olsa da (Cooper & Davey, 2011: 83) herhangi bir meslekte, sektörde ve örgütte kalmanın dinamiklerinin de henüz yeteri kadar bilinmediği, bağlama has ne tür güçlerin kişileri yerleşik kıldığına ilişkin derinlikli bir anlayışa sahip olmadığımız ve söz konusu güçlerin çalışma mekanizmasının da karmaşık olduğu belirtilmelidir (William Lee vd., 2014: 202).

¹²² İş güvencesizliği “tehdit altındaki bir işte arzu edilen sürekliliği sağlamaya yönelik algılanan güçsüzlük” olarak tanımlanmıştır (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984: 438; Akt. Carless & Arnup 2011: 83).

3.2. Bourdieu'nun Kavramları Ekseninde Kariyerlere İlişkin Yapılan Çalışmalar

Bourdieu eksenli çalışmaların iş hayatındaki yansımalarının ağırlıklı olarak kültürel sermaye ekseninde kültür sosyologları tarafından çalışıldığı görülmektedir (Kay & Hagan, 1998; Rivera, 2012; Purcell, 2007; Stuber, 2005; Lizardo, 2005; Michael, 2017; Cook vd. 2012; Budak, 2015; Ashley & Empson 2017; Spence vd., 2016). Yazında, alan, habitus ve sermayenin bir arada ele alındığı çalışmalara sık rastlanmadığı belirtilmelidir. Dahası, yapılan çalışmaların özellikle daha elit meslekler ile yöneticilere (finans, denetim danışmanlık, avukatlık, yöneticiler, CEO gibi) yönelik olduğu ve büyük (genellikle uluslararası) kurumsal şirketlerde ele alındığı (Örneğin; Purcell, 2007; Rivera, 2012; Ashley & Empson, 2017) farklı mesleki bağlamların ve endüstrilerin de dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir (Duberley & Cohen, 2010: 196; Rivera, 2012: 1016). Aşağıda, önemli bir kısmı sosyoloji kökenli olsa da iş hayatını dikkate alan Bourdieu eksenli çalışmalara yer verilmiştir.

Maclean vd. (2010) 100 Fransız ve İngiliz firmasının “şirket elitleri” (corporate elites) dedikleri direktörler üzerinde yaptıkları çalışmada, Bourdieu'nun “güç alanı” teorik alt yapısını kullanarak üst yönetimde gücün dağılımını sermaye biçimleri üzerinden tanımlamışlardır. Buna göre şirket elitlerinin kariyerlerinin başında kültürel sermayeye yatırım yaptıkları, zamanla bunu sosyal sermayeye dönüştürdükleri ve beraberinde simgesel sermaye sahipliği ile nihayetinde “güç alanına” giriş yaptıklarını bulgulamışlardır. Kay ve Hagan (1998) ise Kanadalı avukatlar arasında erkeklerin kadınlara göre neden daha kolay ortaklık statüsüne yükseldiğini araştırmıştır. Buna göre erkek avukatların sosyal ve kültürel sermaye eğilimleri ortaklığa gitme şanslarını yükseltmektedir. Başka bir çalışmada ise 16 erkek ve kadın CEO ile yapılan görüşmeler neticesinde üst düzey görevlerde bulunan kadın çalışanların iş yerlerindeki erkek yönetici dominantlığını kırmak için stratejik olarak kültürel sermayelerini erkek egemen sosyal ağla yakınlaşmak için kullandıkları, aldıkları eğitim belgeleri, davranış ve konuşmalarını iyileştirmeye yönelik çabaların yüksek pozisyonlarını korumaya yönelik olduğu bulunmuştur (Davies-Netzley, 1998).

Erickson (1996: 217-218) sosyal bağlantıların özellikle iş hayatında atlanmayacak kadar önemli olduğunu, avantajlı bağlantılara ve daha prestijli işlere sahip kişilerin daha zengin ve daha iyi sosyal ağlara sahip olduğunu belirtir. Nitekim Kanada, Toronto'da özel güvenlik sektöründe yapmış olduğu araştırmada üst sınıf kültürün, sınıf ile korelasyon gösterdiğini ancak oldukça rekabetçi bir sektörde dışlandığını ve sosyal sermaye ile farklı kültürel kaynaklara sahip olmanın daha avantajlı konuma geçtiğini bulgulamıştır. Erickson (1996: 218) aynı zamanda araştırmasında kültürel sermayenin oluşumunda sosyal sermayenin sınıfa göre daha etken olduğunu belirtmektedir. Stuber (2005) ise işçi sınıfı kökenli ancak iş yaşantısında ilerlemiş üniversite mezunu 30 çalışanla (sosyal hizmetler/egitim alanında çalışanlar, profesyoneller/yöneticiler, serbest meslek sahipleri başlıklı üç ayrı kategoride) yaptığı derinlemesine görüşmelerde işçi sınıfı kültürel sermaye kökenlerine sahip olmanın bazen bir avantaja dönüşebildiğini (özellikle müşterilerle çalışırken ya da işçi sınıfından diğer çalışanlarla iletişimde) ancak bazen de dezavantaja sahip olduğunu belirtmektedir. Söz konusu dezavantaj, yazarın

deyimiyle “sınıfsal duvarların” kişi tarafından varlığının bilinirliği ile kendini ait hissetmeme, yüksek sınıf kültürü arasında rahat davranamama şeklinde kendini göstermektedir.

Duberley ve Cohen (2010) ise akademik kariyerleri ekonomik, sosyal ve kültürel sermaye ekseninde 31 İngiliz kadın akademisyenle derinlemesine görüşmeler ile incelemiştir. Yazarlar kadın akademisyenlerin sıklıkla “sermaye eksikliği” (capital deficits) üzerinden hem belli sermaye biçimlerine sahip olamamalarına hem de hiçbir şekilde erişimlerinin de mümkün olmadığı üzerinde durduklarına değinerek bilimsel alandaki sermayelere erişimin de kadınlar aleyhine kısıtlı olduğunu öne sürmektedir (Duberley & Cohen, 2010: 195). Avusturalyalı, Amerikalı, İngiliz/İrlandalı ve Yeni Zelandalı 100 akademisyenle yapılan nicel çalışmada ise akademik alanda sosyal sermayenin kariyer gelişimleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre, sosyal ağları, akademisyenlerin 42’sine ortak yayın yapmak için fırsat sağlarken, 38’ine kariyerinde ilerlemesine ve 13’üne ise direkt işe girişte fayda sağlamış görünmektedir (Heffernan, 2020).

Yazında Bourdieu’nun kavramları ekseninde özellikle uluslararası danışmanlık firmaları üzerine yapılan çalışmaların yoğunluğu dikkat çekmektedir. Rivera (2012) profesyonel hizmet firmalarında (hukuk, yatırım ve danışmanlık firmaları) işe alım sürecini gözlem ve görüşmeler yaparak incelemiştir. Araştırmanın sonuçları göstermiştir ki görüşmeciler kültürel uyuma (cultural fit) dikkat ederek kendileri gibi olan, benzerlik yakaladıkları adayları işe almayı tercih etmiştir. Rivera (2012: 1016) bu noktadan hareketle, “işe alım sürecinde kültürel sermayenin oynadığı rolün, işe alımdan sonra ne derece önemini koruduğunun hala gizemini koruduğunu” belirtmektedir. Nitekim Stuber (2005:141) de üst düzey yönetimin kendi iç çekirdek kadrolarını (closed inner circle) oluşturarak aynı sınıftan gelmek, aynı sosyal etkileşim içinde bulunmuş olmak, örneğin aynı kolejden ve okuldan mezun olmak, aynı kulüplere üye olmak, aynı kişisel görünümlere sahip olmak (her zaman fit ve traşlı olmak, İtalyan tarzı giyinmek gibi) gibi homojen yapıları koruma eğilimi taşıdıklarını belirtmektedir.

Benzer katılımcı profili ile gerçekleştirilen çalışmalarında Cook vd. (2012) ile Ashley ve Empson (2017) da işe alım pratiklerinde yüksek kültürel sermaye donanımının kimilerini kayıırken kimilerini dışladığını bulgulamıştır. Örneğin, Ashley ve Empson (2017) elit profesyonel hizmet sektörünü (altı hukuk, finans, yatırım bankacılığı ve danışmanlık firması) ele aldığı nitel çalışmada, firmaların sadece belli kültürel sermaye formlarına sahip kişileri işe aldığını ve diğerlerini dışladığını belirtmektedir. Dahası Londralı seçkin firmaların kendi alanlarındaki meşruiyetlerini korumak için böylesine bir örgütsel stratejiyi izledikleri öne sürülmektedir (Ashley & Empson, 2017). Bir başka çalışma ise Big 4 firmalarının¹²³ Avrupa eksenli ticari mantık ekseninde çalıştıklarından hareketle söz konu uluslararası denetim şirketlerinin sembolik sermayelerinin Japonya ve Çin’de farklılaşıp farklılaşmadığı üzerinedir (Spence vd., 2017). Japonya’da 34, Çin’de 31 ortak, direktör ve uzman yöneticilerle yapılan görüşmeler neticesinde Japon ve Çin’deki sembolik sermayelerin farklılaştığı,

¹²³ Big 4 firmaları, dört büyük bağımsız uluslararası denetim firması KPMG, Deloitte, E&Y ve PWC olarak bilinmektedir.

Çin'deki denetçilerde ticari (yazarların deyimi ile girişimci sermaye) sermaye öne çıkarken tam aksi Japon denetçilerde işini onurlu yapma, ekonomik kazançtan kaçınma ve bir gün ortaklıktan emekli olduklarında arkasında bir miras bırakmaya dönük sermaye öne çıkmaktadır. Sosyal sermaye ekseninde Japonya'da iş arkadaşları ile iyi ilişkiler öne çıkarken (internal social capital), Çin'de bireyin başarısı firmanın ötesinde (external social capital) kurduğu ilişkiler (müşteriler ve hükümetle) ile ölçülmektedir (Spence vd., 2017: 89-94).

Almanya'da Big 4 firmalarının uzman yöneticileri ve direktörleri ile geniş örnekleme (N= 397) yapılan uzun soluklu bir çalışmada ise söz konusu şirketlere kimlerin ortak olarak kabul edildiği Bourdieu'nun sermaye ekseninde incelenmiştir. Buna göre, ekonomik, sosyal ve kurumsallaşmış kültürel sermayenin söz konusu şirketlere ortak olmada etkisi olduğu bulgulanmıştır. Sonuçlara göre, kamudan yeni müşteri kazanmak, firmaya bağlılık göstermek, formal ve informal ağlara yatırım yapmak ve hırslı olmak özellikle önem taşımaktadır. Bununla birlikte kadın denetçilerin ve yabancı kökenli denetçilerin ortaklığa yükselme olasılıkları daha düşük olarak gözlemlenmiştir. Bir başka ilginç bulgu ise işini yüksek kalitede yapmanın terfi olasılığını etkilediğine dair kanıt bulunmamış olmasıdır (Downar vd., 2021: 15). İspanya'daki Big 4 şirketlerinin ortakları ve üst düzey yöneticileri ile üst düzey kamu denetimi yapan bürokratlarla gerçekleştirilen nitel çalışmada ise elitler sınıfının da aynı meslekte olsalar bile kültürel beğeniler ekseninde kendi içinde farklılaştığı bulgulanmıştır (Spence vd., 2016).

Michael (2017) ise Kuzey Batı Avrupalı uluslararası şirketlerde çalışan 21 genç profesyonel ile yaptığı görüşmelerde, kültürel tüketim pratikleri (müzik ve görsel sanatlar), sosyal ağlar ve kariyer gelişimlerini dikkate almıştır. Buna göre profesyoneller sınırlarını estetikten ziyade ahlaki (moral) değerlere göre çizmektedir. Genç beyaz yakalıların sosyal ve profesyonel yaşamlarında, sosyallik ve iş ahlaki daha önemlidir ve kültürel tüketim sınırlı ilgi görmektedir. Michael (2017: 50) bu noktadan hareketle sosyal sermayenin kariyer gelişimlerinde yüksek öneme sahip olduğunu ve bunun kültürel beğenilerden nispeten azade bir şekilde iş ortamında yaratıldığını belirterek gelecekteki araştırmalarda kültür ve çalışma pratikleri ile sosyal sermaye arasındaki bağlantılara daha çok dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu noktada yazın kariyerde ilerlemek için sosyal sermayeye yapılan yatırımın geleneksel yönetsel becerilerden daha önemli olduğunu belirtmektedir (Seibert vd., 2001).

Fitzsimmons ve arkadaşları (2014), Avusturyalı 30 erkek ve 30 kadın CEO ile yaptıkları görüşmelerde, CEO'ların üst düzey yöneticiliğe ulaşmada izledikleri kariyer yolunu çocukluk, okul ve iş deneyimlerinden yola çıkarak toplumsal cinsiyet düzleminde Bourdieu'nun habitus, alan, kültürel sermaye kavramları ekseninde incelenmişlerdir. Buna göre, erkek ve kadın CEO'larda çocukluk deneyimlerinden başlanarak habitus, sermaye birikimi ve yoğunluğunun kadınlar aleyhine işlediği bulgulanmıştır. CEO'ların aileden aldıkları donanım, aldıkları eğitimler, anne-babanın eğitim ve mesleki durumu gibi kültürel sermayenin önemli parçalarını oluşturan hususların kariyer başarılarında önemli olduğunu bulgulamışlardır. Çalışmada ayrıca, katılımcılar (erkek ya da kadın katılımcı fark etmeksizin) kariyer gelişimleri için ağ oluşturma (networking) kritik olduğunu belirtmiştir. Söz

konusu ağlar iki şekilde geliştirilmektedir. Bunlardan en önemlisi, geçmiş bağlantıların korunarak sosyal sermayenin güvenceye alınmasıdır. Bir diğeri ise profesyonel örgütler ve endüstriyel organlarda yer almaktır (Fitzsimmons vd., 2014: 257). Purcell (2007) ise Amerika’da uluslararası bir bilişim firmasında yaptığı yerinde gözlem ve görüşmelerde sadece kültürel sermayeyi dikkate almış ve kültürel sermayenin başarı ve şirket içi terfi için önemli bir kaynak olduğunu bulgulamıştır. Ancak aynı zamanda sınıf ekseninde iş yerindeki etnik ve cinsiyete dayalı eşitsizliğin yeniden üretimine katkı sağladığını ve bazıları için dezavantaj yarattığını belirtmektedir.

Budak (2015) ise doktora çalışmasında kültürel sermaye, sosyal sermaye, meslek/kariyer düzlemlerinden yola çıkarak İzmir’deki 30 orta sınıf finans sektörü çalışanı ile karma yöntem izleyerek yaptığı çalışmanın sonucunda esnek istihdam koşullarının çalışanla kültür arasındaki bağı kopardığını, çalışanların gelecek kariyer kaygıları sebebiyle sosyal ağlara daha çok yatırım yapma gayreti içinde olduğunu belirtmektedir. Bir başka sosyoloji doktorasında ise Tezcan (2019) 1980 sonrası yaşanan toplumsal dönüşümü akademisyenlerin (kendi deyimi ile elitlerin) kültürel sermayeleri üzerinden araştırmıştır. Bu noktada ülkemizde Bourdieu eksenli yapılan çalışmalar incelendiğinde sosyoloji ya da eğitim bilimleri alanında ve genellikle tek disiplin içerisinde irdelendiği görülmektedir. İstisna olarak yönetim bilimleri alanında dikkat çeken iki farklı doktora çalışmasında ise girişimciliğin ele alındığı görülmektedir. Saygın (2016) kültürel, beşeri ve sosyal sermayenin İç Anadolu bölgesindeki girişimcilerin kişilik özelliklerine olan etkisini incelemiştir. Saygın, 131 kişi ile yaptığı anket çalışmasında kültürel sermaye özelliklerinin girişimci kişilik özelliklerini pozitif olarak etkilediğini, sosyal sermayenin etkisini kısmi ve beşeri sermayenin ise hiç etkilemediğini bulgulamıştır. Bir diğer çalışmada ise Türkiye’deki girişimcilik ekosisteminin sosyal dinamiklerinin neler olduğu etnografik bir yaklaşımla Bourdieu’nun alan, habitus ve sermaye ekseninde incelemiştir. İstanbul’da 29 girişimci ile yapılan görüşmeler sonucunda girişimcilik ekosisteminin başlıca itkisinin sosyal sermaye olduğu, ancak ekonomik ve kültürel sermaye tiplerinin de katkı sağladığı bulgulanmıştır (Bıçakçıoğlu, 2020).

Bourdieu’nun kavramları çerçevesinde profesyonel hizmet sektörü içerisinde yer alan Hİ danışmanlık firmalarına yönelik çalışmaların ise sınırlı olduğu söylenebilir. Bu çalışmalardan birinde İngiliz halkla ilişkiler uzmanlarının kültürel sermayeleri tespit edilmeye çalışılmıştır (Edwards, 2008). İngiltere genelinde yapılan çalışma¹²⁴ ile kıyaslanarak halkla ilişkiler uzmanlarının kültürel sermaye birikimlerinin ortalamanın üstünde olduğu bulgulanmıştır. Sonuçlar, İngiliz halkla ilişkiler uzmanlarının kültürel sermayelerinin ülkedeki elit sosyal grupların (işverenler, yöneticiler, profesyoneller, yüksek eğitimli gruplar) düzeyleri ile çok yakın olduğu yönündedir. Aynı araştırmacı bir başka çalışmasında ise (her ne kadar Bourdieu’nun kavramlarına dayandırmamış olsa da) İngiliz Hİ derneklerinin ve en iyi 10 ajansın web sayfalarının halkla ilişkiler mesleğinin kendi söylemleri, yarattığı kimlikler ve görseller ile işçi sınıfı kökenli Hİ uygulayıcılarının müşteriyle, ajansla ya da meslektaşları ile nasıl “ahenk”li (fit)

¹²⁴ Bennett, Savage ve Warde’nin (2009) İngiliz toplumunun sınıf ve kültür haritalarını çıkardıkları çalışmadır. (Bennet, T., M. Savage, E. Silva, A. Warde, , M. Gayo-Cal, D. Wright (2009). Culture, Class, Distinction. London: Routledge.)

çalışamayacağını yansıttığını belirtir (Edwards, 2014). Buna göre, halkla ilişkiler ajanslarının ya da mesleki örgütlerinin verdiği güçlü mesajlar (metinler, görseller vb.) kimin halkla ilişkilere ait olup olmadığını göstermektedir. Bir başka çalışmada ise halkla ilişkiler danışmanlık sektöründeki uzmanların kültürel sermayeleri de örneklemede yer alan farklı sektör çalışanlarından yüksek bulunmuş ancak bunun kariyer başarısına yansımaları sınırlı bulunmuştur (Üstünoldu Kandemir, 2022). Yazar, bu noktada Hİ uzmanlarının kültürel sermayelerini kariyer başarılarına yeteri kadar transfer edemediklerini ya da sahip oldukları düzeyin alandaki kariyer başarıları için yeteri kadar yüksek olmadığını söylenebileceğine işaret etmiştir.

Yazın mesleki sınırları görece çizilmiş bilişim uzmanlarının (King vd., 2005; Metin, 2020; Prommegger, 2021) avukatların, muhasebecilerin, bankacıların, mimarların, yöneticilerin (Gustafsson & Empson, 2018; Sammarra vd., 2013; Shniper L., 2005; Budak 2015) kariyerlerine ilişkin çalışmalar yapmış olmakla birlikte yeni mesleklerden olan halkla ilişkiler sektöründeki kariyerlere ilişkin incelemelerin sınırlı olduğu görülmektedir. Öte yandan mesleğin kendisine yönelik çalışmalar ağırlıklı olarak Amerika, Birleşik Krallık ve İskandinav ülkeleri eksenlidir. Dahası halkla ilişkiler endüstrisinde çoğu çalışana ev sahipliği yapan Hİ ajanslarının ilginç bir şekilde Hİ kitaplarında ve araştırmalarda yeteri kadar yer almadığı görülmektedir (Verčič vd., 2018: 157). Halkla ilişkiler disiplinin esnek yapısı ve ülkeler bazında farklılaşan tarihsel geçmişleri ve iş yapış şekilleri dikkate alındığında (Sriramesh & Verčič, 2012) halkla ilişkiler danışmanlık sektöründeki kariyerlere de daha geniş açıdan bakılması önerilmektedir (Bourne, 2019). Bu noktada Chudzikowski ve Mayrhofer (2011: 6-11) kariyerlerin çok katmanlı ve boyutlu yapısının birden çok analiz birimi dikkate alınarak incelenmesini, birey ve yapı arasında köprü kurulma çabası taşınmasını ve hudutların daha net çizilerek kariyerlerin zaman içindeki değişiminin yakalanabileceğini belirtmektedir.

Bu doğrultuda çalışmanın bir sonraki bölümünde, araştırmanın nasıl tasarlandığına yer verilecektir. Bu kapsamda, veri toplama yöntemine, analiz birimine, katılımcıların seçimine, veri toplama sürecine, çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğine, pilot çalışmaya ve nihayetinde verilerin nasıl analiz edildiğine yer verilecektir.

4. ARAŞTIRMA TASARIMI

Bu araştırmanın amacı, sektörden çıkışların ve kariyer geçişlerinin yoğun yaşandığı bir sektörde kalanların neden ve nasıl kaldıklarını ortaya koymak, sektörde kalmalarını tetikleyen hususların rastgele mi yoksa sistematik bir örüntüye mi sahip olduğunun keşfetmektir. Bu noktada gün geçtikçe daha çok tartışılan yerleşik kariyer yazınına “çalışanların neden belli bir sektörde” kaldıkları perspektifini gündeme getirerek bağlama has dinamikler ile söz konusu kariyer sahiplerinin özelliklerinin nasıl buluşarak kişileri belli bir sektöre sabitlediğinin bu çalışmada tartışmaya açılacağı umulmaktadır. Bu doğrultuda yeni, dinamik ve akışkan bir sektör olarak bilinen, mesleki sınırlarının geçirgen ve iş gücü devir oranlarının yüksek olduğu halkla ilişkiler danışmanlık sektörü bu çalışmanın araştırma sahası için uygun bulunmuştur. Sektördeki halkla ilişkiler ajans çalışanlarının kendilerini yerleşik kılan hususları nasıl yorumladıkları ve anlamlandırdıkları bir yandan yerleşik kariyer yazını ekseninde ele alınırken bir yandan Bourdieu’nun alan, habitus ve sermaye ekseninde incelenerek sektöre yerleşik kalanların alana has dinamikler ekseninde nasıl bir profil çizdiği, tespit edilebildiği kadarıyla, ilk kez disiplinlerarası bir yaklaşımla ortaya konulacaktır.

Halkla ilişkiler danışmanlık sektöründe kalanların neden ve nasıl kaldıklarını keşfetmek için “dünyaya yorumlayıcı, doğalcı bir yaklaşım içeren” (Denzin & Lincoln, 2013: 6) nitel araştırma yöntemi tercih edilecektir. Bu araştırma, gerçekliğin ve anlamın sosyal etkileşimler sırasında oluşturulduğu, olay ve olgulara ilişkin tek bir gerçeklik ya da doğrunun olmadığı ve dolayısıyla gerçekliğin karmaşık, sürekli değiştiğini varsayan yorumsamacı, tümevarımcı yaklaşımı esas almıştır (Glesne, 2013: 11).

Çalışmada, nitel yöntemin seçilmesinin birden çok nedeni bulunmaktadır. Öncelikle “nasıl/niçin” sorularının açıklanması nitel araştırma yaklaşımını gerektirmektedir. Böylece, katılımcıların kariyer deneyimlerine, algılarına ve yorumlarına dayanarak yerleşik kariyerleri etkileyen dinamiklerin keşfedilmesi, anlaşılması ve söz konusu fenomene ilişkin daha derin bir anlayış geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bir diğer nedenin ise, Türkiye’de halkla ilişkiler danışmanlık sektörünün (alan) görece yeni (Asna, 1998: 191) ancak zaman içindeki değişiminin çok dinamik ve katmanlı bir yapı sergilemesiyle (Saydam, 2013: 132-138) ilintili olduğu söylenebilir. Bu noktada “sosyal gerçekliğin çoklu, süreçsel ve inşa edilmiş olduğu” (Charmaz, 2014: 13) dikkate alındığında karmaşık bir saha, “neden” sorusunun cevabını bulanıklaştırabilir ve aktörlerin sektörde kalma motivasyonlarını açıkça adreslemeyi zorlaştırabilir. Bu noktadan hareketle bu çalışma doğası gereği, güvenilir ve tanımlanmış bir araştırma tasarımıyla, “nicel bir çerçevenin” kısıtlaması olmaksızın, katılımcıların kendi görüş, algı ve yaklaşımlarını açıkça tariflemelerini mümkün kılan bir yaklaşımı gerekli kılmıştır.

Bu bölümde, sırasıyla nitel araştırma yöntemine, katılımcıların seçimi ile veri toplama sürecine, veri toplama yöntemine, çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliği ile veri analizine yer verilmiştir.

4.1. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, sektördeki yerleşik kariyerlerin neden ve nasıl şekillendiğini bizzat katılımcıların kendi deneyimleri ve bakış açıları ekseninde irdelemek olduğu için temel veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler en uygun yöntem olarak belirlenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, “nasıl” ve “neden” sorularını yanıtlamak için nitel araştırma tasarımına oldukça uygundur (Azungah, 2018) ve esnek, interaktif bir yöntemdir (Denzin & Lincoln, 2013). Görüşmeler, katılımcıların kendi hikâyelerini yansıtmaya, organize etmeye, yeniden düzenleme ve “hayatlarındaki olayları ve eylemleri anlamlandırmalarına” (Riessman, 2008: 2) ve katılımcıların kariyer anlatılarına “doğru ses vermeyi” amaçlar (Savickas, 2012: 16). Bu çalışmada yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler ile katılımcılar, kendi kariyer yolculukları içerisinde ileri-geri giderek kendi deneyimlerini anlatmaya davet edilmiş, sektördeki yerleşik kariyerleri kendi bakış açılarından anlaşılabilir hale getirmişlerdir.

Çalışmada danışmanın onayı ile derinlemesine bire bir görüşmeler, çevrim içi platformda gerçekleştirilmiştir. Bunun en önemli nedeni yaşanan pandemi dolayısıyla katılımcıların yüz yüze görüşme yapmak istememesidir. Araştırmacı, görüşmelerin çevrim içi olması nedeniyle katılımcıların paylaştıkları deneyimlerin yanı sıra kullandıkları kelimelerin zenginliğine, aktif olarak kullandığı kelimelere, cümleleri nasıl kurduklarına (Sullivan, 2003), bulundukları ortamın düzenine ve kendini dünyaya nasıl sunduklarına dikkat ederek görüşmelerini gerçekleştirmiştir. Bu noktada, çevrim içi görüşme yönteminin, bilgisayarlarını yaşamının bir parçası haline getirmiş kişilere kendi bulundukları ortamda ulaşmak (ev ya da iş yeri) için değerli olduğu belirtilmektedir (Daymon & Holloway, 2001: 172). Ayrıca, pandemi süresince Hİ uzmanlarının çoğunluğunun evden çalışması, yüz yüze görüşmelere uzak kalmaları ve sürekli çevrim içi toplantılar dolayısıyla kendilerini rahat hissettikleri, aşına oldukları bir araç (bilgisayar) ile görüşmeye katılmalarına imkân sağlanmıştır. Böylece, çevrim içi görüşmelerin “spontan, dinamik, eğlenceli ve performans odaklı” (Mann & Steward 2000, 192; Akt. Daymon & Holloway, 2001, 172) gerçekleştirilmesine destek olmuştur.

Ülkemizde ve hatta yurtdışında Hİ danışmanlık sektöründeki kariyerlere yönelik akademinin sınırlı ilgisi, araştırmacıyı mesleki örgütlerin, dergilerin, sektör temsilcilerinin araştırmalarına, yazılarına da yönlendirmiştir. Bu noktada, yarı yapılandırılmış görüşmelerin yanı sıra, Hİ sektörünün temsilcilerinin blog ve internet yazıları, Hİ şirketlerinin web sayfaları, sektör temsilcileri ile çevrimiçi görüşmeler, yazılı röportajlar, sektör derneklerinin web sayfalarında yer alan sektöre ait bilgiler de dikkate alınmıştır. Böylece, araştırmanın çerçevesinin netleştirilmesinde, araştırma sorularının şekillenmesinde, araştırmacının bire bir görüşmeler öncesinde hazırlık yapmasında ve bu çalışmanın literatürünün yazımında ve bulgularının desteklenmesinde yardımcı yöntem olarak kullanılmıştır.

4.2. Katılımcıların Seçimi

Bu çalışmadaki ana veriler, Türkiye’deki halkla ilişkiler danışmanlık şirketlerinin oluşturduğu sektörde faaliyet gösteren kişilerden toplanmıştır. Bu doğrultuda, şirketler bazında sektörün temsilcisi olan İDA’ya üye 28 ajansın herhangi birinde geçmişte çalışmış ya da hala çalışmakta olan halkla ilişkiler uzmanları¹²⁵ bu çalışmanın merkezinde yer almaktadır. Ayrıca, kariyerlerin içinde şekillendiği bağlamın daha iyi anlaşılması için şirket sahipleri ya da yöneticiler, sektör derneklerinin temsilcileri (aynı zamanda şirket sahipleridir) ve sektörün hizmet sunduğu müşteriler bu çalışmanın sahasını oluşturmaktadır.

Bu araştırmada, üç farklı analiz birimi çalışmaya dâhil edilerek yerleşik kariyerler farklı boyutlar ve perspektifler açısından inceleme altına alınmıştır. Bunlar, birey, örgüt ve sektördür. Söz konusu üç analiz birimine ilişkin nitel veri, birey düzleminde sektörde bulunan uzmanlardan, örgüt düzleminde şirket sahipleri ya da yöneticilerden, sektör düzleminde ise sektör temsilcilerinden ve müşterilerden elde edilmiştir. Yazında kariyer çalışmalarına disiplinler arası yaklaşmak isteyen araştırmacıların (Arthur 2014; Guan vd. 2019; Spurr & Dries 2019) kariyerlerin çok katmanlı ve boyutlu olduğunu unutmamaları gerektiği belirtilmektedir. Dolayısıyla bağlam, örgüt ve bireye ilişkin pek çok değişken arasında bir denge kurup birden çok analiz birimini dikkate alarak aralarındaki ilişkilerin irdelenmesi (Chudzikowski & Mayrhofer, 2011: 6-11) hem halkla ilişkiler alanının ve hem de kariyerlerin daha incelikli ayrıntılarının yakalanması için önemli görülmüştür.

Kambourov ve Manovskii (2008: 63) yaptıkları araştırmada bir meslekte beş yıl kalmanın çalışanların ücretlerinde %12 ila %20 arasında bir değişime yol açtığını ve bu sebeple mesleki hareketlilikleri üzerinde etkili olduğu üzerinde durmaktadır. İlhan (2012)¹²⁶ ise sektördeki çalışanları değerlendirdiği bir yazısında sektördeki PR çalışanlarının deneyim sürelerini 3-5 yıl aralığında vermektedir. Bu sebeplerle araştırmanın merkezinde yer alan temel nitel veri, İstanbul’da faaliyet gösteren halkla ilişkiler danışmanlık sektöründe en az beş yıldır çalışan 35 uzmanla yapılan görüşmeler ile elde edilmiştir, dolayısıyla analiz birimi bireylerdir.

Çalışma kapsamında, ayrıca halkla ilişkiler danışmanlık sektöründe faaliyet gösteren 12 şirketin kurucuları/patronları ya da üst düzey yöneticileri ile görüşülmüştür. Söz konusu şirketlerin kurucularının ya da yöneticilerinin önemli bir kısmının aynı zamanda sektörün fikir liderleri olduğu söylenebilir. Bu kategorideki katılımcıların kendi örgütlerinde yaşadıkları deneyimler üzerinden, kısacası örgüt düzleminde sektörde “neden” ve “nasıl”¹²⁷ yerleşik kalındığına ilişkin görüşleri alınmıştır.

¹²⁵ Söz konusu kişiler, müşteri ilişkileri direktörü/uzmanı/yardımcısı, medya direktörü/uzmanı/yardımcısı ya da içerik yöneticisi gibi kurumsal iletişim danışmanlığı yapan kişiler olarak düşünülmelidir. Ajanslarda çalışan idari personel çalışmanın kapsamı dışındadır.

¹²⁶ <http://kuzguncuk.blogspot.com/2012/02/turkiyede-nasil-bir-pr-is-kulturu.html> Erişim Tarihi: 11.12.2022

¹²⁷ Türkiye’de halkla ilişkiler danışmanlık şirketlerinde genellikle İK birimleri bulunmamaktadır. Söz konusu şirketlerde kimlerle ne kadar süre çalışılacağını belirleyenler genellikle patronlardır. Personel maaş, işten çıkma vs. gibi prosedürler muhasebeciler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Dolayısıyla bu görüşmelerde, analiz birimi örgütlerdir. Ayrıca, söz konusu katılımcıların uzun zamandır sektörde bulunduklarından hareketle sektöre ilişkin gözlemlerine (özellikle kendi şirketlerine gelen-giden çalışanların anlattıkları üzerinden) ve sektördeki kariyer patikaları ile sektörde kalanlara ilişkin görüşlerine başvurulmuştur. Görüşme yapılan iki şirketin sahibi aynı zamanda sektörün iki derneğinin (İDA, TÜHİD) temsilcisidir. Aynı zamanda ajans sahibi/ortağı da oldukları için hem kendi şirketlerinin hem de sektörün makro görünümü görüşmelerde ele alınmıştır. Dolayısıyla bu veri kaynağının analiz biriminin sektörün kendisi olduğu söylenebilir.

Çalışmanın veri toplama sürecinde gerek görüşmelerde yer alan uzmanların ve gerekse şirket sahiplerinin hizmet sunulan “müşterilere”¹²⁸ sık sık atıf yapması, dahası sektörel yayınlarda ve internet yazılarında müşterilere yönelik yapılan vurgu, kurumsal tarafın da araştırmanın kapsamına dâhil edilmesini sağlamıştır. Öte yandan müşterilerin potansiyel olarak kariyer araştırmalarında güçlü bir rolü olabileceği (Anderson-Gough vd. 2000) ve “profesyonel hizmet sektörü kariyerlerinin analizinde kayıp bir boyut olarak kaldığı” (Cohen, 2015: 362) da belirtilmelidir. Bu kapsamda müşteri tarafını temsil eden dört farklı firmanın¹²⁹ kurumsal iletişim yöneticileriyle görüşülmüş, sektöre ve sektördeki insan kaynağının kariyerlerine ve yerleşikliğine ilişkin müşteri bakış açısı da araştırmaya dâhil edilmiştir. Dolayısıyla analiz birimi yine sektörün kendisidir. Böylece farklı analiz birimleri arasındaki etkileşim ve kesişimler ile elde edilen veriler arasında gidip gelinerek Hİ sektöründeki yerleşik kariyerlere ilişkin daha derinlikli ve bütüncül bir anlayış geliştirilmesi umulmaktadır.

Bu nitel çalışmada, Hİ uzmanlarına ulaşmak için hem amaçlı hem de kartopu yaklaşımlarını¹³⁰ içeren karma bir örnek seçim stratejisi izlenmiştir (Arber 2001; Zikic vd., 2010). Amaç, tamamen temsil ettiği iddiasını taşımayan ancak incelenen konu hakkında bilgi sahibi olacak, çok çeşitli ancak tesadüfi olmayan (non-probability) bir katılımcı örneği oluşturmaktır (Hornby & Symon, 1994). Patton’a göre (2002: 46) “amaçlı örnekleme çalışmaların derinliği için bilgi açısından zengin durumların seçilmesi gerekir. Bu zengin durumlar araştırmacının konusu için araştırmacıya geniş bilgi sağlayacak durumlara işaret eder”. Bunu yaparken “araştırmanın ilgi alanına giren kişileri tanıyan kişilerden” bilgi toplayarak kartopu örnekleme (Glesne, 2013: 61) yaklaşımı takip edilmiştir. Böylece söz konusu karma yöntemle tesadüfi olmayan ve kriterlere uyan kişilere ulaşılmaya çalışılmış, kartopu örnekleme yöntemi ile katılımcıların seçimi sürekli olarak “amaçlı örnekleme” çekilmiştir. Bu noktada örnekleme tipinde maksimum çeşitlilik (Glesne, 2013: 61) ya da heterojen örnekleme (Daymon & Hollway 2001: 161-162) tercih edilmiştir. Buradaki amaç, araştırılan fenomene ilişkin farklı geçmişlerden, farklı deneyimlerden gelen zengin bir kitle ile görüşmek, çeşitlilik içindeki benzerlik ve farklılıkları yakalamak olmuştur (Daymon & Hollway 2001: 161). Bu doğrultuda farklı görüşlerin sunulmasına olanak sağlamak amacıyla yaş, cinsiyet, mevcut kurumunda kalma süresi (5 yıl ve üzeri kalanlar ile 5

¹²⁸ Çalışma boyunca “müşteri” kavramı sıklıkla “kurumsal taraf” ya da “kurumsal dünya” ile eş anlamlı olarak kullanılacaktır.

¹²⁹ Katılımcılardan birisi aynı zamanda Kurumsal İletişimciler Derneği’nin (KİD) ana temsilcisidir.

¹³⁰ Yazında kartopu örneklemin amaçlı örnekleme yönteminin farklı bir varyasyonu olduğunu belirtilen çalışmalar da bulunmaktadır (Biernacki & Waldorf 1981; Daymon & Hollway, 2001)

yıldan az kalanlar) ve sektörde kalma süresi (5 yıl ve üzeri), mesleki köken (gazeteci kökenli X Hİ kökenli), eğitim (Hİ X Gazetecilik X diğer) ve mevcut rolü (medya ilişkilerinde çalışanlar X müşteri ilişkilerinde çalışanlar X içerik/strateji alanında çalışanlar X şirket ortakları, şirket sahipleri veya freelance çalışanlar) düşünülerek çalışmada yer alan Hİ uzmanlarının çeşitlilik içerisinde dengeli bir dağılım sağlanmasına dikkat edilmiştir.

Halkla ilişkiler uzmanlarının seçim kriterlerinin belirlenmesinde kariyer hareketliliği ve yerleşik kariyer literatürü yol gösterici olmuştur (Ng vd. 2007; Feldman vd., 2007; Holtom & Darabi, 2018). Buna göre, meslekte ya da kurumda yerleşiklik bir kurumda kalıp uzun yıllar çalışmak şeklinde olabileceği gibi aynı mesleki alanda kurumlar arasında geliş-gidişlerin yapılarak da olabilir. Söz konusu durumu Hİ sektörüne uyguladığımızda, yerleşik kariyer sahipleri dikey hareketliler (bir örgütte kalarak ve/veya kendi şirketini kurarak yükselenler ya da bağımsız çalışanlar), yatay hareketliler (ajans değiştirerek sektörde kalanlar) ya da aşağı hareketlilerden (öncesinde kendi şirketine sahipken şimdi bir ajansta çalışanlar) oluşabilir. Nitekim söz konusu kariyer geçişlerinin katılımcılar nezdinde temsiline bu çalışmada dikkat edilmiştir. Ayrıca, yerleşik kariyerler yazını, yerleşikliği genel olarak işe/örgüte ve mesleğe dayalı olarak iki kategoride ele aldığı için katılımcıların seçiminde mevcut örgütünde 5 yıl ve üzeri kalanlar ile sektörde 5 yıl ve üzeri kalanların dengeli dağılımı da dikkate alınmıştır. Son olarak kariyer hareketliliğinin farklı bir versiyonu olan ve yazında hala nedenlerinin araştırıldığı bumerang çalışanlara (Sullivan & Al, 2021; Shipp vd., 2014) yani daha önce çalıştığı ajansa tekrar dönenlere de çalışmada yer verilmiştir.

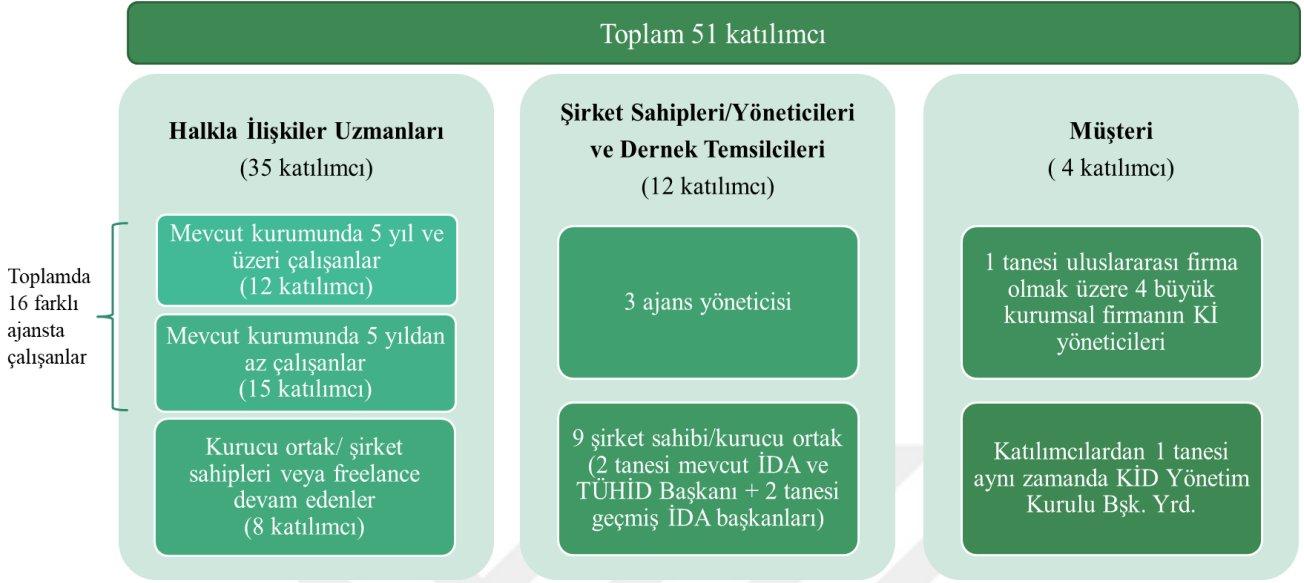
Şirket sahipleri/yöneticilerin seçiminde Hİ uzmanları ile yapılan görüşmelerden elde edilen veri etkili olmuştur. Buna göre, Hİ uzmanlarının görece daha çok kaldığı ya da hemen ayrılmayı tercih ettiği şirketlerin yönetici/patronları ile görüşmeler ayarlanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, uzun zamandır faaliyet gösteren, sektörün bir nevi temsilcisi haline ikinci kuşak isimlerin yanı sıra sektörün üçüncü kuşak olarak adlandırılan (Göncü, 2018: 692) görece yeni isimlerine de çalışmada yer verilmiştir. Ayrıca, iki network ajansın¹³¹ yöneticisiyle de görüşülmüştür. Denzin ve Lincoln (2018) gerekli verilerin oluşturulması için farklı yöntemlerin kullanılmasının araştırmacının sorumluluğunda olduğuna değinmektedir. Dolayısıyla bu grupta yer alan ajans sahiplerine/ kurucu ortak ya da yöneticilerine¹³² asistanları aracılığıyla ve/veya direkt kendilerine mail atılarak ya da LinkedIn üzerinden sürekli hatırlatmalar ile mail/mesaj aracılığıyla ulaşılmıştır.

Çalışmada, müşterileri ya da kurumsal tarafı dinlemek için, dört farklı firmanın Kurumsal İletişim Direktörü/ Grup Lideri/ Ülke Lideri gibi farklı unvanlarla adlandırılan iletişim birimlerinin üst düzey yöneticileri ile bire bir, çevrim içi görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu gruptaki katılımcıların seçiminde uzun yıllar ajans deneyimi bulunan kişiler ile ajans deneyimi hiç olmayan ve sadece kurumsal

¹³¹ Görüşmelerde sıklıkla “network PR firmaları” olarak söz edilen tanımlama, Ogilvy, GOLİN, Weber Shandwick gibi uluslararası ölçekteki ajansların Türkiye ofislerini tariflemektedir. Bu çalışmada da aynı kavrama sadık kalınacaktır.

¹³² Bundan sonra bu kategorideki katılımcılar, kısaca “şirket yöneticileri” olarak adlandırılacaktır. Bünyesinde ajans başkanlarını/kurucularını veya ajans yöneticilerini (GM ve GMY) barındırmaktadır.

dünyayı bilen kişiler dikkate alınmıştır. Böylece, sektöre ilişkin içeriden ve dışarıdan farklı bakış açılarını almak hedeflenmiştir. Şekil 1, araştırmada yer alan katılımcıların kategoriler bazında görünümünü vermektedir.



Şekil 1. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Genel Görünümü

Araştırmacı, halkla ilişkiler uzmanları arasında yer alan şirket sahipleri/ kurucu ortaklar¹³³ ile örgüt düzleminde yer alan şirket sahiplerini araştırmanın tasarımında birbirinden ayırtmıştır. Buna göre, Hİ uzmanları arasında yer alan şirket sahipleri/kurucu ortakları İDA'ya üye olan halkla ilişkiler şirketlerinde yetişmiş ve sonrasında kendi şirketini kurarak sektörde dikey hareketliliği yakalamış ve görece küçük şirketlere sahip kişilerdir. Araştırmacının, özellikle geçmiş ajans deneyimleri yüksek olan Hİ uzmanlarını seçmesinin nedeni, araştırma sorusu etrafında geçmiş ajans deneyimlerinin şirket sahipleri üzerindeki olası etkisini anlamaya yöneliktir. Araştırmada yer alan Hİ şirketleri (Şekil 1 – orta kutu) ise çoğunluğu İDA'ya üye olan ve genelde köklü şirketlerin yöneticileri/kurucu ortakları ya da sahipleridir. Bununla birlikte bu kategoride görece yeni nesil ajans sahipleri ile de yaklaşım farklılıklarını anlamak için görüşülmüştür.

Nitel araştırmalarda araştırma sorusuna göre, katılımcı sayısının değişeceği belirtilmekle birlikte homojen gruplarda katılımcı sayısının 6 ile 8 arasında, heterojen gruplarda ise 12 ila 20 arasında olabileceği ancak genellikle de katılımcı sayısının 4 ila 40 arasında değiştiği belirtilmektedir (Daymon & Holloway, 2001: 163). Bu çalışmada, uzmanlarla yapılan görüşmeler, araştırılan konuya ilişkin yeni bir unsur, fikir çıkmamaya başladığı zaman bırakılmıştır (Daymon & Holloway, 2001). Araştırmacı, 33 görüşmeciye ulaştığında artık doyum noktasına ulaştığını anlamış ancak farklı bir şey gelme ihtimaline karşı 2 görüşme daha gerçekleştirmiştir. Farklı bir şey söylenmeyeceği, farklı bir kategorinin

¹³³ Hİ uzmanları içerisinde yer alan şirket sahipleri/ortakları ve freelance çalışanlar ile örgüt düzleminde görüşülen şirket sahiplerinin karışmaması için ilk grup katılımcılar, bu çalışmada “uzmanlar” ya da “Hİ uzmanları” olarak adlandırılacaktır.

çıkmayacağından emin olununca 35 katılımcı ile görüşmeler sonlandırılmıştır. Benzer şekilde şirket sahiplerinin ve müşterilerin yeterli bilgiyi sağladığı düşünülerek görüşmeler bitirilmiştir.

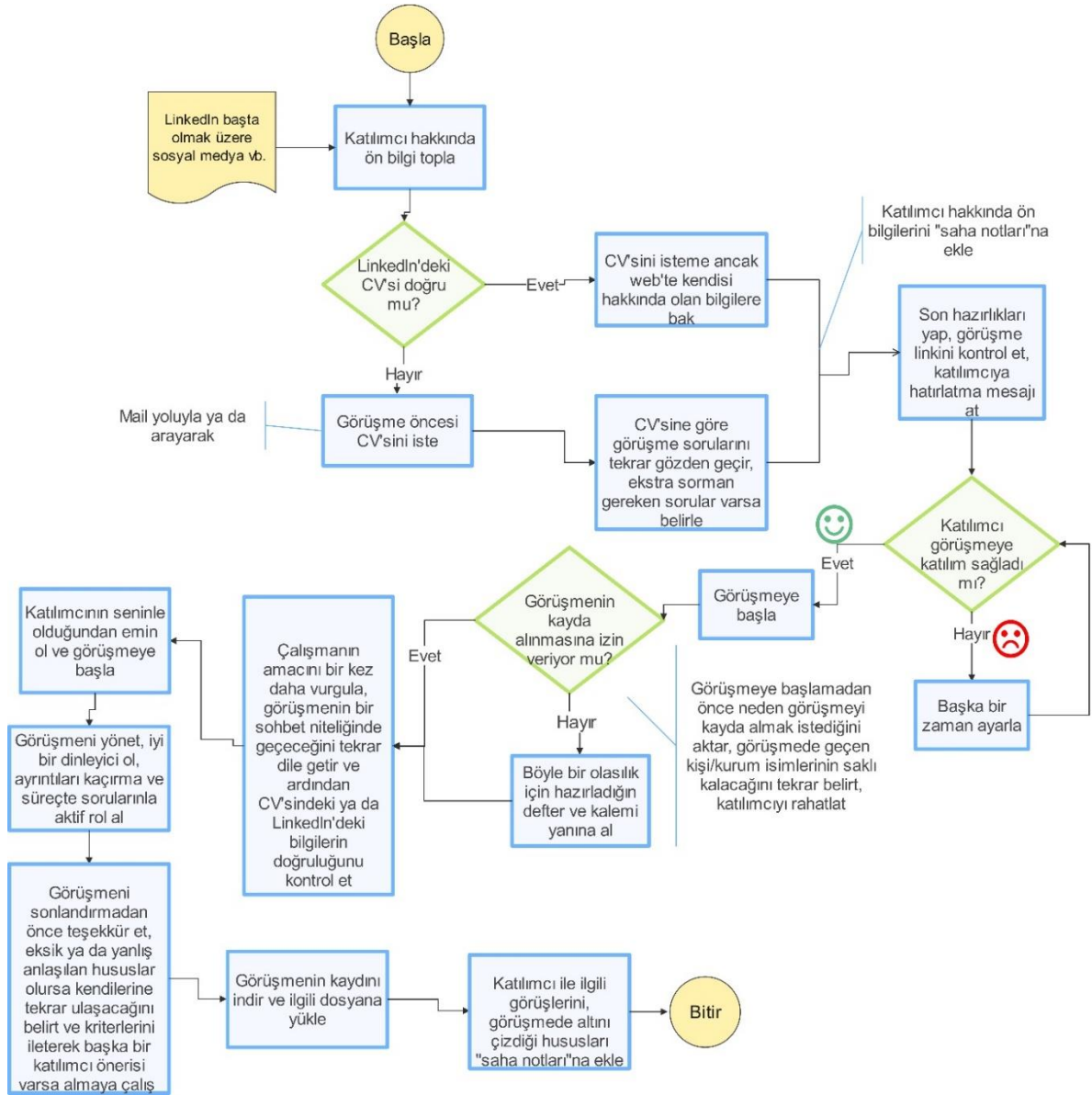
4.2.1. Veri Toplama Süreci

Araştırmacı, veri toplama sürecini kendisi yönetmiştir. Bu kapsamda, katılımcıların her birine kendisi ulaşmış ve görüşmeleri organize etmiştir. Bu süreç, telefon görüşmelerine verilen tepkiler, iş yapış biçimleri, yoğunluklarını nasıl yönettikleri gibi konularda araştırmacıya ipuçları sunmuştur. Ayrıca görüşme öncesi bir tanışıklık sağlanmış olup görüşmenin daha rahat ilerlemesine vesile olmuştur.

Araştırmacı, veri toplama süresince kendisine güvenilmesi ve böylece kariyer deneyimlerinin görüşmelerde rahatlıkla aktarılmasını tüm saha çalışmasının merkezine koymuştur. Buna göre, araştırmacı tüm görüşmelerinde mutlaka “bu çalışma akademik bir çalışma, dolayısıyla görüşmede belirteceğiniz isimler olabilir. Hepsi saklı kalacak ve herhangi bir yazılı metinde/ yer almayacaktır” gibi ifadelerle veri toplama sürecinde sık sık yer vermiştir. Ayrıca, katılımcıların çoğunluğu yazılı bir açıklama da istediği için kendilerine iletilen maillerde söz konusu hassasiyete vurgu yapılmıştır. Görüşmeler öncesinde yapılan hazırlık, görüşme ve sonrasında izlenen süreç Şekil 2’de verilmiştir.

Şekil 2’de de gösterildiği üzere araştırmacı veri toplama sürecinde görüşmelere ilişkin olarak “saha notları” almıştır. Nitel çalışmalarda “önemli” ancak “informel” analitik bir yöntem olarak görülen not tutma (Charmaz, 2014: 162) süreci hem görüşmeler öncesinde hem de görüşmeler sonrasında kayıt altına alınan bilgileri içermektedir. Bunlar, araştırmacının katılımcı ile nasıl bir araya geldiği, katılımcının görüşme sırasında sergilediği tavır, sıklıkla vurguladığı kelimeler ya da temalar, kariyerine ilişkin düşünceleri ya da araştırmacının katılımcıya ilişkin hissettikleri gibi ya da görüşme öncesinde elde ettiği bilgilere yönelik hususlar olabilir. Söz konusu saha notları, tüm görüşmelerin bitiminden sonra özet niteliği taşımış, görüşme verileri arasında gidip gelirken ve veriler arasında ilişki kurulurken araştırmacıya yol göstermiştir (Daymon & Holloway, 2001). Böylece söz konusu saha notları katılımcılar arasındaki benzerlik ya da zıtlıkların tespit edilmesinde, açıkça söylenen ya da ima edilen hususlar hakkında bilgi vermiştir (Mulhall, 2003). Araştırmacı, söz konusu notları ayrıca görüşmelerin deşifresini yaptıktan hemen sonra tekrar ziyaret etmiş ve yeni eklemelerde de bulunmuştur.

Görüşmeler çevrim içi gerçekleştirilmiş ve kayıt için izin istenmiştir. Katılımcının onay vermesinden sonra kayıt başlatılmıştır. Şekil 2’de belirtilmiş olsa da hiçbir katılımcı görüşme kaydına “hayır” dememiştir ancak araştırmacı söz konusu olasılığı da dikkate alarak gerekli önlemi almış, kâğıdı ve kalemını yanında bulundurmıştır. Görüşmelerin hepsi kelime kelime deşifre edilmiş ve kayıt altına alınmıştır. Çalışmada yer alan katılımcıların çokluğu ve kendi içinde gruplara ayrılması, çalışmanın kullanışlı ve veri kaybını önleyecek şekilde dokümanite edilmesini zorunlu kılmıştır. Araştırmacı, kendi bilgisayarında “saha” adındaki klasör içerisinde tüm görüşmeleri kategorilerine göre ayırmış ve her katılımcıya numara vermiştir. Tüm kayıt ve deşifreler kayıt altına almış ve aynı zamanda olası kayıpların önüne geçmek için veriler yedeklenmiştir.



Şekil 2. Araştırmanın Görüşme Süreci

Görüşmelerde, yarı yapılandırılmış esnek bir süreç takip edilmiş, görüşmenin akışına göre soruların sıralaması değiştirilmiş, revize edilmiş ya da katılımcının daha çok vurgulamak istediği hususlara zaman tanınmıştır (Denzin & Lincoln, 2013). Çoğu kez katılımcının sorulara verdikleri cevaplar, yeni soruları doğurmuş ve böylece bazı başlıklar kendi içinde açılarak ilerlemiştir.

Halkla ilişkiler uzmanları (35 kişi), şirket sahipleri ve aynı zamanda dernek temsilcileri (12 kişi) ve kurumsal şirketlerin iletişim birimlerinin üst düzey yöneticileri (4 kişi) ile görüşmeler Şubat – Ekim 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Tablo 2, veri kaynakları bazında görüşmelerin süreleri, zamanlaması ve görüşme sorularından örnekleri içermektedir.

Tablo 2. Görüşmelerin Uzunluğu, Zamanlaması ve İçeriği

Veri Kaynağı	Süre aralığı (min X max.)	Tarih aralığı	Örnek görüşme soruları
Uzmanlar	50 dk. – 2 saat 40 dk.	Şubat - Haziran 2022	* Türkiye’de Hİ danışmanlık sektörü nasıl bir sektör? / Hİ nasıl bir meslek? Halkla ilişkiler sektöründe kariyer yapmak nasıl bir deneyim, tarif eder misiniz? * Şimdiki kariyer hayatınıza etki ettiğini düşündüğünüz erken çocukluk ya da okul anılarınızdan herhangi bir olay ya da yaşanmışlık/deneyim aklınıza geliyor mu? Aktarır mısınız? * Sizi mevcut kurumunuzda tutan hususlar nelerdir? Hangi nedenlerden dolayı bu kurumda çalışıyorsunuz? * Sizi bu sektörde tutan hususlar nelerdir? * Kariyerinizde geldiğiniz noktada sahip olduğunuz sosyal ağlar nasıl rol oynadı? Aklınıza gelen deneyimler/örnekler var mı? Sosyal ağlarınızı koruma ve geliştirmede izlediğiniz stratejiler var mı? * Kariyerinizde geldiğiniz noktadan memnun musunuz? Bundan sonraki kariyer planlarınız neler?
Şirket sahipleri/dernek temsilcileri	55 dk.-1 saat 34 dk.	Haziran - Ağustos 2022	* Türkiye’de Hİ danışmanlık sektörü nasıl bir sektör/ nasıl bir meslek? Tarif eder misiniz? * Sektördeki güçlü oyuncuların (Hİ ajansları) özellikleri nelerdir? * Şirketinizdeki kariyer hareketliliği en çok nasıl yaşanıyor? Sizden ayrılanlar niçin ayrılıyor ve genelde nereye gidiyorlar? Hangi faktörler etkiliyor? * Şirketinizde kalanlar niçin kalıyor? Hangi faktörler kalışlarını etkiliyor? * Yetenekli çalışanlarınızı elde tutmak için izlediğiniz stratejiler, somut uygulamalar var mı? Nedir? * Hİ danışmanlık sektörünün deneyimli, kaliteli çalışanlarını elde tutması için neler yapılması gerekiyor? Kimlere, nasıl görevler düşüyor?
Kurumsal taraf (müşteri)	42 dk. - 1 saat 18 dk	Ağustos - Ekim 2022	* Bir kurumsal iletişim profesyoneli olarak Hİ danışmanlık sektörü nasıl bir sektör / nasıl bir meslek? Tarif eder misiniz? * Siz ajansınızı seçerken nelere dikkat edersiniz? * Peki, ajans dünyasından kurumsal tarafa kimler geçiyor? Hangi özelliklere sahipler? Kurumsal tarafa geçişin önündeki engeller var mı, varsa nelerdir? * Hİ danışmanlık sektörünün deneyimli, kaliteli çalışanlarını elde tutması için neler yapılması gerekiyor? Kimlere, nasıl görevler düşüyor?

Tablo 2 incelendiğinde, “uzmanlar” grubundaki görüşme sürelerinin 50 dakika ile 2 saat 40 dakika aralığında değiştiği görülmektedir. Bu gruptaki ortalama görüşme süresi 1,5 saattir. Söz konusu süreler arasındaki geniş aralığın sebeplerinden biri katılımcıların kariyerlerindeki geçişlerin sayısı, dolayısıyla kariyer hikâyeleri ile ilintilidir. Araştırmanın sorularından biri olan “Hİ sektöründe çalıştığınız her bir kuruma nasıl geçiş yaptığınızı ve oradan neden ayrıldığınızı ilk ajansınızdan başlayarak günümüze kadar sırasıyla anlatır mısınız?” sorusuna verilen cevap, görüşmelerin süresinde

etkili olmuştur. Bir diğer sebep ise katılımcıların bazı sorulara verilecek cevaplarının uzun ya da kısıtlılığıyla ilintili olabilir. Örneğin “İş hayatınızda bir soruna çözüm bulduğunuz, kariyerinizde iz bırakan ve belki parladığınız örnek olaylar var mı? Aklınıza gelen bir iki olayı aktarır mısınız?” sorusunun cevabı kendi içinde pek çok hikâye ve olay barındırması ya da bazı katılımcıların “aklıma gelmiyor” demesi görüşme sürelerini etkilenmiştir. Her ne kadar cinsiyet odaklı karşılaştırma içeren kariyer araştırma sorularında araştırmacılar, görüşme sürelerindeki farklılığı kadın/erkek görüşmeciler özelinde farklı gözlemlese de (Fitzsimmons vd. 2014) bu araştırmada cinsiyet bazlı herhangi farklılaşma dikkat çekmemiştir. Hatta erkek katılımcılarla yapılan görüşmelerin çoğu 2 saati geçmiştir.

Hİ uzmanlarının görüşme protokolünün ana gövdesinin dört başlık altında toplandığı söylenebilir: Halkla ilişkiler danışmanlık sektörüne/ mesleğine genel bakış; kişinin kariyerinde geldiği noktaya kadar yaşadığı geçişler ve deneyimler; mevcut kariyerinin muhasebesi (neden sektörde/meslekte, kariyer memnuniyeti vb.) ve geleceğe bakış (kariyer planları). Ayrıca, katılımcıyı çevreleyen bireysel ve yapısal faktörleri adreslemek ve aralarındaki karşılıklı etkileşimleri yakalayabilmek için katılımcının çocukluk hikâyesinden, ailesinin eğitim düzeyine, sosyal sermaye yatırımından ekonomik sermayesine kadar bir takım sorulara görüşme protokolünde yer verilmiştir. Dolayısıyla Hİ sektörünü oluşturan bireylerin ellerindeki kozlar (sermaye) kadar içinde oldukları oyunu (alan-halkla ilişkiler sektörü) anlamaya yönelik sorulara da yer verilmiştir. Bu doğrultuda görüşme soruları, kariyer yazını, yerleşik kariyerler ve Bourdieu’nun alan, habitus ve sermaye yaklaşımları çerçevesinde şekillenmiştir. Çalışma kapsamında hazırlanan görüşme protokolleri Ek 1’de sunulmuştur.

Şirket sahipleri/dernek temsilcileri ile yapılan görüşmelerin süresi uzmanlarla yapılan görüşmelere göre daha kısadır (Tablo 5). Bu kategorideki görüşmelerin ortalama süresi 1 saat 5 dakikadır. Bu görüşmelerdeki amaç, şirket sahiplerinin kariyer hikâyelerini yakalamak değil, kendi örgütlerindeki yerleşik kariyerlere ilişkin görüşlerinin alınmasıdır. Dolayısıyla, görüşme protokolünün sorularının azaltılması ve revize edilmesi görüşme sürelerini aşağıya çekmiştir. Ayrıca, yapılan ön görüşmelerde şirket yöneticilerinin süre konusundaki hassasiyeti de dikkate alınarak görüşmelerin en çok 1 saat sürmesi konusunda katılımcılar ile karşılıklı anlaşılmıştır. Bununla birlikte bazı görüşmelerin uzun sürmesinin sebebi, katılımcının hem dernek temsilcisi hem de şirket sahibi olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla dernek temsilcilerine (mevcut ya da eski) ekstra sorular sorulduğu için süreler de değişmektedir.

Kurumsal taraf ya da müşteriler ile yapılan görüşmelerin içeriği, öncesinde yapılan görüşmelerde “kurumsal dünyaya” geçişin yoğunluğu üzerinde sıklıkla durmalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla müşterilere “ajanstan kurumsal tarafa” geçişlerdeki kriterler, kimleri tercih ettikleri, neden tercih ettikleri, sektörü ve sektördeki kariyerleri nasıl değerlendirdikleri gibi sorular yöneltilmiştir. Böylece, kurumsal dünyanın Hİ danışmanlık sektöründeki yerleşik kariyerlerin sınırlarını nasıl etkilediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu kategorideki görüşmelerin ortalama süresi ise yaklaşık 1 saattir.

Nihayetinde toplamda 51 katılımcı ile görüşmeler, derinlemesine ve açık uçlu sorular ile ilerlemiş ve her görüşmenin sonunda “Hİ uzmanlarının sektörde nasıl ve neden kaldıklarına ilişkin bireysel, örgütsel ve makro faktörler bağlamında başka eklemek istediğiniz görüşler var mı?” diye sorularak görüşmeler sonlandırılmıştır.

4.2.1.1. Pilot Çalışma

Nitel çalışmalar, gelişim odaklı araştırmalar olduğu için pilot çalışmaların her zaman gerekli olmadığı belirtilmektedir¹³⁴ (Daymon & Holloway, 2001: 169). Bununla birlikte bu çalışmada, görüşme sorularının taslağının oluşmasının ardından araştırmacı, iki (biri sektörü yeni bırakmış ve biri sektörde devam eden) Hİ çalışanı ile telefonda 30 dakikalık görüşmeler gerçekleştirmiştir. Söz konusu görüşmelerde, sektörün mevcut durumu, sektördeki insan kaynağının hareketliliği, sektörde çalışanların devam etmelerindeki temel motivasyon gibi yapılandırılmamış sorular üzerinden sohbet geliştirilmiştir. Ardından görüşmelerden elde edilen bulguların da katkısı ile görüşme formu bir kez daha gözden geçirilmiş ve danışmanın da görüşleri doğrultusunda son haline getirilmiştir. Ardından hazırlanan soru formu üzerinden ilk görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veri analizine telefon görüşmeleri dâhil edilmemiştir ancak pilot çalışmadaki görüşmeler, çalışmada yer alan temel sorulara cevap içerdiği için dâhil edilmiştir.

Bu doğrultuda yapılan ilk iki görüşme sonucunda araştırma sorularının yeri değiştirilmiştir. Görüşmeye direkt katılımcının kariyer hikâyesi başlayıp kariyer geçişleri ile devam etmenin katılımcıyı yorduğu fark edilmiş ve böylece “Hİ danışmanlık sektörü nasıl bir sektör? Sektörde kariyer yapmak nasıl bir deneyim, tarif eder misiniz?” sorusu başa alınmıştır. Böylece, katılımcının önce sektöre ilişkin genel görüşü kendi deneyimleri üzerinden alınmış ve ardından kendi kariyerinin detaylarına girilmiştir. Bir diğer husus ise katılımcının habitus ve kültürel sermayesine ilişkin soruların sonlarda yer alarak sosyal, kültürel, ekonomik sermaye sorularının art arda sorulmuş olmasıdır. Söz konusu soruların birbirini takip etmesiyle araştırmacı, katılımcıların sorulara şüpheli yaklaştığını ve bir nevi sorguya çekiliyormuş gibi hissettiklerini sezinlemiş ve soruları dağıtmıştır. Bununla bağlantılı olarak ekonomik sermaye sorularına katılımcıların mesafeli durması, ekonomik sermaye sorularını sınırlandırmış, sadece alınan maaş¹³⁵, araba ve ev sahipliği ekseninde tutulmuştur. Görüşmeler ilerledikçe araştırmacı, soruların sırasına takılmadan görüşme akışına göre sorularını yöneltmiş ancak görüşmeyi bitirmeden önce tüm soruları sorduğundan emin olmuştur.

Ayrıca, ilk görüşmelerde katılımcılardan alınan geri bildirim ile birbirine çok yakın olan sorular ya da anlaşılmayan sorular (Örneğin, sektörde sahip olduğunuz potansiyelin 100 olduğunu düşünelim, bunun yüzde kaçını kullandığınızı düşünüyorsunuz? %100’ünü kullanmak için şansınız olsa, neleri değiştirirdiniz? Ya da neler değişirse potansiyelinizi (deneyim, zekâ, bilgi vb.) daha iyi

¹³⁴ Bununla birlikte incelenen nitel kariyer çalışmalarında da pilot çalışmaya başvurulmadığı görülmektedir (Beigi vd., 2018; Duberley & Cohen, 2010; Fitzsimmons vd., 2014; Spence vd., 2016, 2017).

¹³⁵ Bu noktada erkek katılımcılar başta olmak üzere bazı katılımcılar maaş bilgisini vermekten de çekindikleri belirtilmelidir.

kullanırdınız? En önemliden en önemsiz doğru sıralar mısınız?) ya çıkarılmış ya da tekrar gözden geçirilmiştir. Sonuç olarak ilk iki görüşme pilot çalışma gibi düşünülmüş ve bu görüşmeler neticesinde birbirini tekrar eden sorular, farklı sorulması gereken sorular, katılımcı tarafından anlaşılmayan sorular ya da çıkarılması gereken sorular tekrar gözden geçirilmiş ve revize edilerek son haline getirilmiştir.

4.2.2. Araştırmacının Rolü

Nitel araştırmaların doğası gereği görüşmeler ister yüz yüze, ister çevrim içi olsun, araştırmacı ve katılımcı arasında yakınlık ve kişisel katılım kaçınılmazdır. Dolayısıyla “araştırmacı-katılımcı ilişkisinin iyi olması, çalışmanın başarısı” için önemlidir (Daymon & Holloway, 2001: 181). Bu doğrultuda, araştırmacı katılımcıların bakış açılarına ve görüşlerine odaklanarak deneyimlerini ayrıntılı bir şekilde keşfetmelerini sağlamak, görüşme sürecinde katılımcıyı ana sorular ekseninde tutmak, gerektiğinde tekrar soruya çekmek, kariyer geçmişini rahatlıkla hatırlaması için zaman tanımak ve paylaşmak istediği tüm kariyer hikâyeleri için cesaretlendirmek için görüşmelerde aktif ve katılımcı bir rol almıştır.

Nitel çalışmalarda araştırmacı ve katılımcı arasındaki işbirlikçi süreç, iki tarafın da bakış açısını kabul etmektedir (Creswell, 2013). Bu doğrultuda çalışma, “araştırmacı ve katılımcıların ortak ürünü” olduğundan onların ortak öznelliklerini de temsil ettiği (Josselson, 2013: 225) söylenebilir. Bu çalışmada araştırmacı ve katılımcı ilişkisinin cinsiyet, yaş, iş deneyimi, eğitim geçmişi ve bağlam ekseninde sık sık kesiştiği söylenebilir. Kadın görüşmecilerin kadın katılımcılarla daha rahat görüştüğü ancak erkek katılımcıların kadın görüşmeciler ile “kibar sohbeti” korumaya çalıştığı (Kane & Macaulay, 1993: 22) belirtilse de araştırmacı söz konusu durumu yaşamamıştır. Dolayısıyla hem kadın görüşmeciler hem de erkek görüşmeciler ile işbirliğine dayalı bir görüşme süreci gerçekleştirilmiş, hatta karşı cinsle yapılan bazı görüşmelerde erkeklerin, kadınlara göre çok daha rahat konuştuğu gözlemlenmiştir.

Araştırmacı, kendi geçmiş kimliğini çalışmada gizlememiştir. Çalışmanın başında kendisinin de bir zamanlar Hİ uzmanı olduğunu, sektörde 3 sene çalıştığını açıkça ifade etmiştir. Araştırmacının, geçmiş iş deneyimi, iletişim fakültesi mezunu olması ve hatta ajanslardaki deneyimli katılımcılar ile aynı yaşlarda olması sektöre “içeriden” biri olarak bakmasını sağlarken uzun yıllardır sektörde olmaması yani katılımcıların ait olduğu mesleki grupta olmaması hem sektöre hem de Hİ danışmanlık kariyerlerine daha nesnel bakmasını, yıllar içindeki değişimi fark etmesine yardımcı olmuştur (Harvey, 2010).

Bourdieu (1992), sosyal bilim araştırmacılarının önyargılarla yüklü olduklarını, ancak onlardan haberdar olduklarında kurtulabileceklerini belirtmektedir. Araştırmacı önyargısı nitel araştırmalarla tartışmalı bir konudur. Araştırmacının belli bir konuyu seçmesi, söz konusu konuya ilgi duyduğunu ve yorumladığı sosyal gerçekliğe ilişkin var olan fikirlere sahip olduğunu göstermektedir. Nitekim yorumsamacı bir araştırma stratejisinde araştırmacılar da “araştırılan konunun bir parçası” haline geldikleri için söz konusu durum araştırma sürecini ve sonuçlarını etkileyebilir (Charmaz, 2013:

320). Dolayısıyla araştırmacı söz konusu sınırlamalara ilişkin olarak her görüşmenin sonunda “katılımcıyı çok mu böldüm, her soruma cevap aldım mı, acaba katılımcıyı jest, mimikle etkiledim mi, ya da katılımcıya X derken onu yönlendirmiş oldum mu?” gibi sorularla sık sık iç muhasebe yapmış ve görüşme kayıtlarını dinlerken katılımcılar ile iletişimine ilişkin kendine bazı notlar alarak kendince bir iç kontrol mekanizması sağlamaya çalışmıştır. Öte yandan görüşmelerde araştırmacının katılımcılar ile arasına mesafe koymaması ve “iyi gelişmiş iletişim yetkinliğine” sahip olmasının son derece önemli olduğu vurgulanmaktadır (Daymon & Holloway, 2001: 182). Bununla beraber, bazen katılımcıların “sektör hakkında iyi şeyler duymak istiyor olabilirsiniz ama ben size pek olumlu taraflarını aktarmayacağım, çalışmanızı bozmak istemem” gibi ifadelerle yer vermesi araştırmacının tarafsız, yargılamayan bir zeminde durduğunu, katılımcıyı herhangi bir tarafa çekmediğini hissetmesi bakımından önemlidir. Bu tür durumlarda araştırmacı “sadece sizi dinlemek için buradayım, aktaracağınız her şey sadece çalışmayı zenginleştirecektir” gibi ifadelerle katılımcıyı rahatlatmış ve rolünü tekrar hatırlatma fırsatı bulmuştur. Öte yandan farklı düzlemde katılımcılar (uzmanlar, şirket sahipleri, müşteriler) ile görüşmeler, araştırmacının elde ettiği verileri farklı açılardan değerlendirmesine destek olmuştur.

4.3. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Bu çalışmada, güvenilirliğin sağlanmasına yönelik araştırmacı takip ettiği her bir aşamayı detaylandırmıştır (Patton, 2002; Daymon & Holloway, 2001). Çalışmada, “nitel titizlik” (qualitative rigor) bütün araştırma süresince göz önünde bulundurulmaya çalışılmıştır (D. A. Gioia vd., 2013). Bu doğrultuda, araştırma sorusu açıkça belirtilmiş, araştırmacı rolünü tanımlamış, veri toplam sürecini ayrıntılandırmıştır (katılımcıların seçim kriterleri, verinin nasıl toplandığı, verinin saklanması vb.). Araştırmacı, verinin nasıl bir ortamda ve ne şekilde toplandığından direkt kendisi sorumlu olduğu ve “bizzat işin başında” (Tayşir, 2019: 130) olduğu için veri toplama sürecine güveninin tam olduğu söylenebilir. Araştırmacı, çalışmanın başından beri tuttuğu defterine düşüncelerini (iç kontrol sağlamaya yönelik çabası dâhil), danışmanının ve jürinin ilettiği notları, kendine yazdığı soruları, ya da makalelerden yakaladığı önemli hususları vb. yazarak geçirdiği sürecin kaydını tutmuştur. Ayrıca, katılımcılar ile yapılan görüşmelerin öncesinde ve sonrasında tutulan “saha notları” araştırmacının verinin içinde kaybolduğu zamanlarda kendisine rehberlik etmiş, hatta ilk kategorilerin oluşturulmasında yol gösterici olmuştur. Saha notlarından örneklere Ek 2’de yer verilmiştir.

Nitel araştırmalarda iç geçerlilik, çalışma sonuçlarının ne denli doğru olduğu, çalışmanın amacı ve katılımcıların içinde bulunduğu dünyadaki sosyal gerçekliği gerçekten yansıtır yansıtmadığı ile ilintilidir (Daymon & Holloway, 2001). Bu noktada iç geçerliliğin önemli ölçüde araştırmacının becerilerine dayandığı göz önünde bulundurulursa, araştırmacı görüşmeler boyunca aktif bir rol almış, açık uçlu sorularla katılımcıları görüşmeye çekmiş, anlaşılmayan hususları katılımcının açmasını istemiştir. Ayrıca, araştırmacı doğru yorumlayıp yorumlamadığını anlamak için görüşmeler sırasında

katılımcıların aktardıklarından hareketle kısa özetler yaparak katılımcıların görüşüne sunmuş, başka eklemek ya da düşünmek istedikleri hususlar varsa süre tanımıştır. Ayrıca, verilerin analizinde sektördeki yerleşik kariyer kategorilerinin tespitinde bazı katılımcıların görüşlerine tekrar başvurulmuştur. Zengin betimleme (thick description) yine çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliği için başvurulmuş bir strateji olmuştur. Böylece çalışmanın kalitesinin ortaya konulması ve çalışmanın bütünselliği içindeki bağlantıların daha iyi anlaşılabilmesi için bulguların paylaşımında, katılımcılardan direkt alıntılar yaparak çalışma desteklenmiştir (D. Gioia, 2021). Katılımcıların gizliliğine dikkat edilerek direkt alıntılara bolca yer verilmiş, “katılımcı ne dediyse o yazılmış” ve böylece okuyucunun veri-teori bağlantılarını yakalaması hedeflenerek (D. Gioia, 2021: 26) zengin bir betimleme sunulmuştur.

Nitel araştırmaların, belli bir bağlamda yapılan çalışmaların sonuçlarını genellemek gibi bir niyet taşımadığı belirtilmektedir (Creswell, 2013). Bu noktada, araştırmacı disiplinler arası yaklaşımı dikkate alarak bulgularını sosyoloji, örgütsel davranış ve kariyer literatürü ile ilişkilendirmiş, halkla ilişkiler yazınına da dikkate almış ve bulguların başka hangi bağlamlarda ele alınabileceği “Sonuç” bölümünde aktarılmıştır. Aynı zamanda bulguların genellenebilirliğini desteklemek için katılımcıların seçiminde çeşitliliğe ve farklılığa dikkat edilmiştir (yaş, eğitim geçmişi, pozisyonu vd.).

Bir çalışmanın kalitesini belirleyen, geçerlilik ve güvenirliliğinin sağlanmasında kullanılan önemli bir strateji ise çeşitlemedir (Daymon & Holloway, 2001). Bu doğrultuda, Hİ uzmanlarının yanı sıra, Hİ danışmanlık şirketi yöneticileri ve müşteriler ile görüşülmüştür. Böylece “sektörde yerleşikliğe” farklı bakış açıları da dâhil edilmiştir. Ayrıca, araştırmacı çalışmanın başından itibaren bireysel/sektörel web haberleri, bloglar, yapılan röportajlar, LinkedIn gibi sosyal medya kaynakları, sektörel yayınlar, dernek haberleri, uluslararası mesleki örgütlerin raporları gibi araştırma konusuna ışık tutabilecek pek çok ikincil kaynaktan faydalanmıştır. Bu noktada, hem veri kaynağı hem de veri toplama yöntemi çeşitlendirilmiş (Denzin & Lincoln, 2018) ve böylece araştırma sonuçlarının geçerlilik ve güvenirliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

4.4. Veri Analizi

Çalışmanın verilerinin analizinde yerleşik kariyer yazını ile Bourdieu’nun alan, habitus ve kültürel sermaye kavramsal çerçevesi ile etkili olmuştur. Öte yandan araştırmacı, yeni temalar/kavramlar ile karşılaştıkça kariyer, örgütsel davranış yazınındaki karşılığını araştırmış ve böylece yönetim ve organizasyon yazınında geçen kavramlara da verilerin analizinde atıfta bulunmuştur. Dolayısıyla çalışmanın verilerinin analizinde kullanılan yaklaşım, teorik yaklaşımların analiz sürecine eklenerek teori ve verinin entegre edilme sürecine dayanmaktadır (Jackson & Mazzei, 2015). Buna göre, nitel araştırmacı “verileri ile birlikte düşünmek için teoriyi kullanmalı veya teoriyle düşünmek için verileri kullanmalıdır” (Jackson & Mazzei, 2015: 261). Yazındaki diğer kariyer araştırmaları gibi bu

çalışmanın analizi de mevcut literatür üzerinden hareket ederek yürütülmüştür (örneğin Beigi vd., 2018; Chudzikowski vd., 2020; Duberley vd., 2006).

Araştırma verilerinin toplanması ile analizin de başladığı söylenebilir (Daymon & Holloway, 2001: 246). Araştırmacının gerek görüşmeler sırasında defterine aldığı notlar ve gerekse saha notları ile örüntüleri takip etmesi, görüşmeler boyunca aktarılanlardan hareketle yeni örüntüler ve kategoriler keşfetmesi analizin bir parçası olarak düşünülebilir. Verilerin analizi ve tipolojinin ortaya çıkışı dört aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir.

Birinci aşamada, deşifresi yapılmış görüşmeler detaylı olarak birkaç kez okunmuş ve ardından ilk kodlamalar yazından bağımsız olarak yapılmıştır. Buradaki amaç, katılımcıların neye anlam verdiklerini anlamak ve sahayı bilen kişiler olarak onların sesine kulak vererek kodlamaları gerçekleştirmektir. Bu aşamada sıklıkla *invivo* kodlamalar, bir diğer deyişle direkt katılımcının kullandığı kavramlar ile ilk kodlamalar gerçekleştirilmiştir. Bu ilk kodlama aşamasında araştırmacı, çalışmanın başından beri okuduklarından uzak durmayı tercih etmiş ve sadece katılımcıların ne dediğine odaklanarak kodlama yapmıştır (D. Gioia, 2021). Bu aşamada bir yığın kod oluşturulmuş ve aynı zamanda da benzerlik ve farklılıklar yakalanmaya çalışılmıştır.

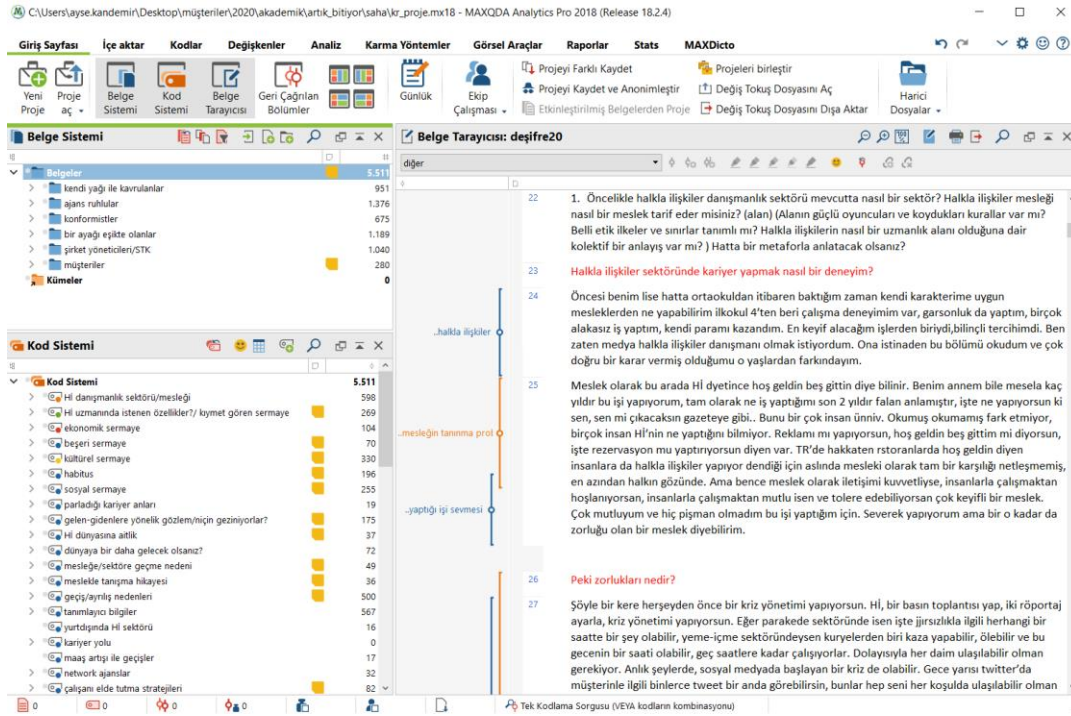
İkinci aşamada, araştırmacı tekrar yazına dönmüş ve kendine sık sık “katılımcıların dedikleri ve kodladıklarım yazında hangi kavramlara tekabül ediyor? Hangileri dışarıda kalıyor?” sorusunu yöneltmiştir. Böylece yüzlerce kod tekrar gözden geçirilmiş, veri satır satır tekrar okunmuş ve nihayetinde ilk kademedeki yer alan dağınık kodlar yazının da katkısı ile derlenmiştir. Bu aşamada teoriyi de dikkate alarak veriler arasında tekrar gidilmiş-gelinmiş, bazı kodlar yeniden adlandırılmış, bazıları çıkarılmış ya da birleştirilmiş ve böylece ana temalar ve alt temalar oluşturulmuştur (Merriam, 2002). Bu aşamada verinin de konuşmasına dikkat edilmiş ve kavramsal çerçeveye veri sığdırılmaya çalışılmamıştır (Jackson & Mazzei, 2015). Tam tersi, yeni bulgular, kavramlar ayrıca kodlama sisteminde kendine yer bulmuştur.

Üçüncü aşamada, veriye satır satır ya da cümle cümle değil, daha genel bakılmıştır. Bu aşamada her bir katılımcıya tek tek bakılmış ve “Katılımcıya bakıldığında ne görülüyor, verisi ne anlatıyor?” sorusuna cevap aranmıştır. Böylece sektörde kalanların kalma nedenlerine ilişkin örüntüler takip edildiğinde dört ana kategorinin belirdiği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda ana kategori başlıkları katılımcıların kendi tanımlarından yola çıkarak adlandırılmıştır (Patton, 1990, 2002).

Dördüncü aşama, söz konusu dört kategorinin sınırlılıklarını belirlemekten oluşmaktadır. Bu aşamada araştırmacı “söz konusu dört kategori gerçekten birbirinden ayrışıyor mu? İç içe geçen yönleri var mı? Tam olarak sektördeki yerleşik kariyerleri 4 farklı kategoride tanımlayabilir miyiz?” sorularına yanıt aramaya başlamıştır. Birbirine benzeyen ve ayrışan taraflar tekrar gözden geçirilmiş ve nihayetinde dört kategorinin arasında da geçişlerin olduğu fark edilmiştir. Bu noktada çalışmanın geçerliliğini arttırmak için hangi kategoride olduğundan şüphe duyulan ya da çelişkili yanıtlar veren 5 katılımcı ile

katılımcı kontrolü sağlamak için iletişime geçilmiştir (Merriam, 2002; Daymon & Holloway, 2001). Bu noktada dört ana kategori ve üç ara kategori tespit edilmiştir. Ardından her bir ana kategorinin çerçevesi ve özellikleri ile ara kategorileri farklı kılan hususlara değinilerek araştırma sorularına cevap aranmıştır.

Görüşmelerin analizinde MAXQDA Analytics Pro 2018 nitel yazılım programı kullanılmıştır. Verinin çok olduğu ve farklı gruplarla da görüşüldüğü daha karmaşık projelerde bir yazılım programı kullanılması genel olarak önerilmektedir (Daymon & Holloway, 2001). Böylece, verinin saklanması, organize edilmesi, veri içinde araştırma yapılması, kodlara ya da belgelere “memo”lar atanması ve verinin farklı şekillerde görselleştirilmesini kolaylaştırıcı bir işlev görmüş ve araştırmacının bulgularını daha sistematik sunmasına destek olmuştur (Şekil 3). Görüşme analizlerinin yanı sıra bir önceki bölümde aktarıldığı gibi sektör şirketlerinin ve derneklerinin web sayfaları, web sayfalarında yer alan haberler ve yapılan röportajlar, bloglar, LinkedIn hesaplarında yapılan paylaşımlar, genel olarak sektörün gelişimine ve sorunlarına ilişkin akademik yazın ve mesleki örgütlerin çalışmaları aracılığıyla doküman analizi de gerçekleştirilmiştir.



Şekil 3. MAXQDA 2018 Ana Sayfa Görüntüsü

Bir sonraki bölümde “Bulgular ve Değerlendirmelere” yer verilecektir. Bu bölümde önce araştırmadaki katılımcıların profiline yer verilecek ve ardından araştırma kapsamında elde edilen bulgular paylaşılacaktır. Bulgular, her bir konu başlığında herhangi bir yorum katılmadan aynen okuyucu aktarılmış ve ardından değerlendirmelere yer verilmiştir.

5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Bu bölümde, yapılan analizlerin sonuçları beş başlık halinde paylaşılacaktır. İlk bölümde, katılımcıların profiline yer verilmiş ve ardından ikinci bölümde halkla ilişkiler danışmanlık sektörünü gerek uzmanların ve gerekse şirket sahipleri ile müşterilerin nasıl tariflediği, nasıl anlamlandırdığı üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu bölümde, sektörde faaliyet gösteren güçlü aktörlerin (ajansların) ve uzmanların ne tür özelliklerinin *alanda* kıymet gördüğü de aktarılmıştır. Böylece halkla ilişkiler sektörünün hem yapısal (sektör), hem örgüt (ajanslar) hem de bireyler (uzmanlar) düzleminde nasıl anlamlandırıldığı aktararak “nasıl ve neden” sorularına gelmeden önce sektörün genel görünümü, katılımcıların perspektifinden sunulmuştur.

Üçüncü bölümde, *alandaki* oyuncuların, diğer bir ifadeyle Hİ uzmanlarının kültürel sermaye, habitus, sosyal ve ekonomik sermayeleri üzerinde durulacaktır. Böylece, yerleşik kariyerleri çevreleyen sermayelerin örüntüsü, hangi sermaye tipinin daha yoğun olduğu ve alanın kimlere açık ya da kapalı olduğu üzerine bulgular paylaşılmıştır.

Dördüncü bölümde, katılımcıların gerek sahip oldukları sermayeler ve gerekse sektörde nasıl ve neden kaldıklarına ilişkin izledikleri örüntüler takip edilerek ortaya çıkan dört farklı ana kategori detaylandırılacak ve müşterilerin, ajans sahiplerinin görüşleri de dikkate alınarak kategoriler kıyaslanacaktır. Ayrıca, bu bölümde kurumsal dünyaya ilişkin bakış açıları değerlendirilecek, çalışanları elde tutmaya yönelik izlediği stratejilere ve önerilerine yer verilmiştir. Her bir bölümün sonunda “Değerlendirme” kısmına yer verilmiş ve bulgular teorik çerçeve ekseninde tartışılmıştır.

5.1. Katılımcıların Profili

Çalışmada yer alan Hİ uzmanlarının seçiminde çeşitliliğe ve farklılığa dikkat edilmiştir. Buna göre, 30’lu yaşlarda 14 (%40), 40’lı yaşlarda 14 (%40) ve 50’li yaşlarda 7 (%20) Hİ uzmanı bu çalışmada yer almıştır. Bu kapsamda katılımcıların 18 tanesi (%51) gazeteci kökenli olup 17 tanesi (%49) PR danışmanlık sektörüne farklı sektörlerde deneyim yaşayarak gelmiş olanlar ya da direkt mezuniyet sonrası Hİ danışmanlık sektöründe çalışmaya başlayanlardır.

Görüşmelerde yer alan Hİ uzmanlarının %74’ünü kadın ve %26’sını erkekler oluşturmaktadır. Söz konusu dağılımın dengeli olmamasının sebebi daha önce tartışıldığı gibi Hİ sektörünün kadın ağırlıklı bir sektör olması ile ilintilidir. Tablo 2, görüşmelerde yer alan Hİ uzmanlarının profilini vermektedir. Nitekim Amerika’da halkla ilişkiler sektörünün %75’inin kadınlardan oluştuğu belirtilmektedir¹³⁶ (Place & Vardeman-Winter, 2018). Elimizde bir istatistik olmamakla birlikte Türkiye için de aynı durumun geçerli olduğu söylenebilir (Öksüz & Görpe 2014; Üstünoldu Kandemir, 2022).

¹³⁶ Bununla birlikte sektörde üst düzey liderlik pozisyonunda bulunan kadınların oranı %20’dir.

Tablo 3. Halkla İlişkiler Uzmanlarının Genel Görünümü

Katılımcı ¹³⁷	Cinsiyet	Yaş	Mevcut kurumdaki çalışma süresi	Sektörde toplam deneyim (yıl)	Toplam deneyim (yıl)	Köken	Rolü	İletişim Fak. Mezunları (HİT, GZT, RTS)	Medeni durum ¹³⁸
U1	K	43	18,5 yıl	21	21	G	Medya	X	B
U2	E	49	17 yıl	22	30	G	Şirket ortağı	X	E
U3	K	49	3,5 yıl	18	28	G	Şirket ortağı	X	Boş.
U4	K	41	4,5 yıl	17	19	G	Müşteri	X	B
U5	E	45	2 yıl	16	25	G	Medya		E
U6	K	42	6 yıl	15	21	G	Şirket sahibi	X	B
U7	K	52	6,5 yıl	29	29	Hİ	Müşteri		Boş.
U8	K	45	3 ay	23	27	G	Freelance	X	E
U9	K	42	8 ay	15	24	G	Müşteri	X	B
U10	E	53	7 yıl	27	35	Hİ	Şirket ortağı		E
U11	K	41	1,5 yıl	17	20	Hİ	Medya	X	E
U12	K	50	4,5 yıl	21	29	G	Şirket ortağı	X	E
U13	E	44	1,5 yıl	18	25	G	İçerik üretici	X	B
U14	K	44	5,5 yıl	15	19	G	Müşteri		E
U15	K	37	2 ay	12	15	Hİ	Müşteri		E
U16	K	34	2 yıl	6,5	8	Hİ	İçerik üretici	X	B
U17	K	38	6 ay	5	5	Hİ	Müşteri	X	B
U18	K	53	17 yıl	26	28	Hİ	Yönetici	X	B
U19	K	32	6 ay	7	7	Hİ	Freelance	X	B
U20	K	34	6 sene	10	10	Hİ	Medya	X	Boş.
U21	K	34	1,5 yıl	10	18	G	Medya	X	B
U22	K	36	7 ay	6	13	G	Medya/Müşteri	X	B
U23	K	32	1 yıl	7,5	7,5	Hİ	Müşteri		B
U24	E	32	6,5 yıl	6,5 yıl	7	Hİ	Medya/Müşteri	X	B
U25	E	54	7 yıl	23	25	G	İçerik /medya		Boş.
U26	K	42	1 yıl	19	9	Hİ	Şirket sahibi		B
U27	E	58	12 yıl	12	40	G	İçerik /medya		Boş.
U28	K	34	6 yıl	8,5	8,5	Hİ	Medya/Müşteri		Boş.
U29	K	37	5 ay	5,5	12	Hİ	Medya/Müşteri	X	B
U30	E	36	9,5 yıl	9,5	16	G	İçerik/strateji		B
U31	K	39	9 yıl	12	14	Hİ	Müşteri	X	E
U32	K	40	6 yıl	14	16	Hİ	Yönetici		B
U33	K	46	3 ay	20	24	G	Medya	X	B
U34	K	53	1 yıl	9	35	G	Yönetici	X	Boş.
U35	E	33	5 ay	8	11	Hİ	Medya	X	B

Çalışmada yer alan katılımcıların %26'sı İletişim Fakültelerinin Halkla İlişkiler ve Tanıtım (HİT) bölümünden mezun iken %20'si Gazetecilik (GZT) bölümü mezunudur. Aynı zamanda geçmişte gazetecilik ve Hİ bölümlerinin bir olmasından hareketle yaşça büyük katılımcıların %11'inin iletişim fakültelerinin eski yapılarından mezun olduğu söylenebilir. Katılımcıların %9'u ise üniversitelerin Radyo, Televizyon ve Sinema (RTS) bölümlerinden mezun olup görüşülen katılımcıların iletişim

¹³⁷ Tabloda koyu yeşil ile işaretli olan katılımcılar geçmişte kendi Hİ ajansını kuran ya da kurucu ortak olan ancak şimdi ajanslarda çalışan Hİ uzmanlarına (aşağı hareketlilere) tekabül etmektedir.

¹³⁸ E= Evli, B= Bekâr, Boş: Boşanmış

fakültelerinin herhangi bir bölümünden (HİT, GZT, RTS) mezun olanlarının toplam oranı %66'dır (23 kişi). İktisat, uluslararası ilişkiler, psikoloji, turizm otelcilik, öğretmenlik gibi farklı bölümlerden mezun olan katılımcıların oranı ise %34'tür (12 kişi). Tablo 3'te, ağırlıklı olarak medya ilişkilerini yürüten uzmanlar "medya", müşteri ilişki yönetimi yapan uzmanlar "müşteri" ya da bazı ajansların yapılanmaları dolayısıyla her ikisini de yapanlar "medya/müşteri" ve ağırlıklı olarak basın bülteni, CEO metinleri, şirket açıklamaları gibi ağırlıklı olarak metin yazarlar ise "içerik üretici" olarak belirtilmiştir. Tablo 3'te "yönetici" olarak işaretlenenler ise ajansta üst düzey pozisyonda bulunan yönetici pozisyonlarına (Genel Koordinatör gibi) işaret etmektedir.

Katılımcıların toplam deneyimlerine bakıldığında en düşüğünün 5 yıl olduğu görülmektedir. Söz konusu kişi, Super'in (1990) söz ettiği gibi yaşı 30'dan fazla olsa da okul hayatına geç atıldığı için kariyerinin görece erken aşamasında olan bir katılımcıdır. Çalışmada iki katılımcının sahip olduğu en yüksek toplam deneyim süresi ise 35 yıldır. Çalışmada yer alan katılımcıların toplam deneyim süreleri ortalama 19 yıl, Hİ sektöründeki ortalama deneyim süreleri ise 15 yıl görülmektedir. Katılımcıların mevcut ajanslarındaki çalışma süreleri ise geniş bir aralık izlemektedir. Söz konusu aralık 19,5 yıl ile 2-3 ay arasında gidip gelmektedir.

Tablo 4. Şirket Sahipleri/ Yöneticileri/ Dernek Temsilcilerinin Genel Görünümü

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Pozisyon	Şirketin yaşı (yıl)	Sektörde toplam deneyim (yıl)	Toplam deneyim (yıl)	Gazeteci kökenli	Şirket çalışan sayısı	İletişim Fak. mezunu
Y1	E	47	GM**	25	12	23	X	60	X
Y2	K	66	Başkan/ Dernek Eski Temsilcisi	28	28,5	47	X	26	X
Y3	K	44	Başkan	29	20	20		50	
Y4	E	42	Başkan	10	20	22,5		6	X
Y5*	E	43	GM**	10	16	21		30	X
Y6	E	41	Başkan	13	13,5	17	X	38	X
Y7	K	45	Kurucu ortak/ Dernek Eski Temsilcisi	17	25	25		60	
Y8	E	64	Başkan	25	31	36	X	10	
Y9*	K	43	Başkan	9	16	20		30	
Y10	E	56	Başkan/ Dernek Temsilcisi	9	9,5	35	X	38	X
Y11	K	33	GM**	12	6,5	11,5	X	50	X
Y12	K	57	Başkan/ Dernek Temsilcisi	21	21	33		8	X

*Network ajanslarının yöneticileridir. ** GM= Genel Müdür, GMY= Genel Müdürü Yardımcısı

Tablo 4, bu çalışmada yer alan şirket yöneticilerinin genel görünümünü vermektedir. Görüşmelerde yer alan 12 şirket yöneticisinin ikisi sektörün dernek temsilcileridir. Dolayısıyla söz konusu iki katılımcı ile yapılan görüşmelerin kapsamının biraz daha geniş olduğu söylenebilir. Bu noktada görüşmelerde hem şirketleri özelinde sorular yönetilmiş hem sektör anlaşılmaya çalışılmış hem de derneklerin çalışmaları ve sektöre katkısı hakkında bilgi alınmıştır.

Tablo 4 incelendiğinde, şirket yöneticilerin bir kısmının da gazeteci kökenli olduğu ve iletişim fakültesi mezunu olduğu görülmektedir. Görüşülen şirket yöneticilerinin yarısı kadın ve yarısı erkektir. Görüşme talebi, ajansların başkanlarına mail atılmış olsa da uygun olmayanlar GM ya da GMY'lerine yönlendirmişlerdir.

Tablo 5. Müşterilerin Genel Görünümü

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Deneklerdeki Rolü	Ajans deneyimi (yıl)	Toplam deneyim (yıl)	Kökeni	Mevcut kurumdaki çalışma süresi	İletişim Fak. Mezunu
M1	K	53	İki sektör derneğinde aktif	10	32	Gazetecilik (2 yıl)	16 yıl	X
M2	K	42		Yok	21	Gazetecilik (10 yıl)	6 ay	X
M3	E	45	Bir dernekte aktif	Yok	21	Gazetecilik (1 yıl)	1 yıl	
M4	K	48		11	24	Hİ	5 yıl	X

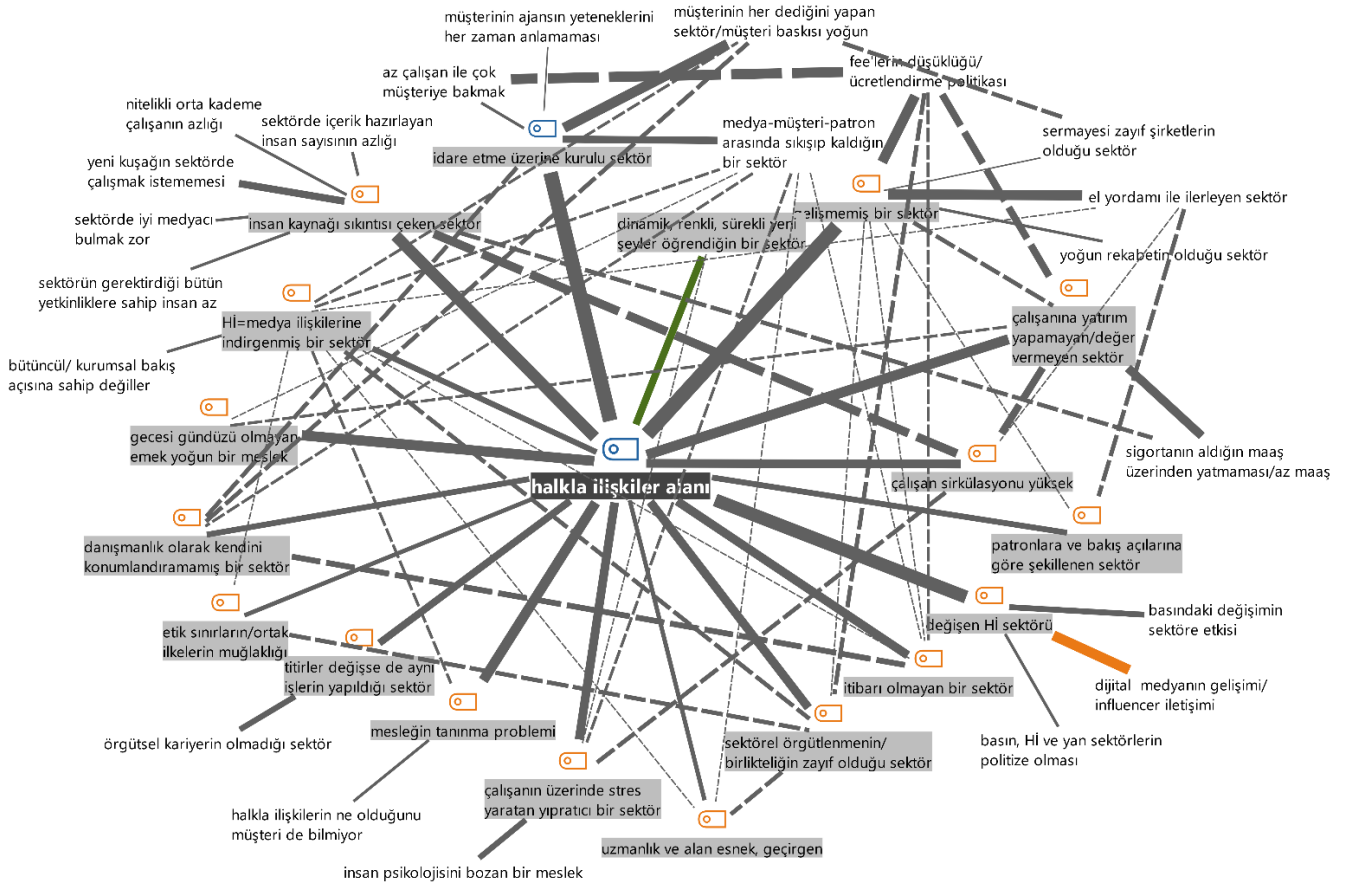
Tablo 5, görüşmede yer alan müşterilere yani ajansların hizmet sunduğu kurumsal dünyadaki kurumsal iletişim birimlerinin üst düzey yöneticilerinin profilini vermektedir. Katılımcılardan ikisi ajans dünyasından kurumsal hayata geçmiş katılımcılardır. Biri gazetecilikten direkt geçiş yapmış ve diğer katılımcı ise üniversite sonrası kurumsal tarafta çalışmaya başlamıştır. Katılımcıların ikisi büyük ulusal markalar için çalışırken, diğer iki katılımcı ise uluslararası markaların kurumsal iletişim yöneticiliğini yapmaktadır. Bir sonraki bölümde, Hİ alanı katılımcıların görüşleri doğrultusunda ele alınacaktır.

5.2. Halkla İlişkiler “Alanı”

Eğer kariyer “bir kişinin zaman içerisinde oluşan iş deneyimlerinin örüntüsü, oluşturdukları dizi” (Arthur vd., 1989:8) olarak tanımlanıyorsa söz konusu örüntünün gerçekleştiği bağlamın da dikkate alınması gerekmektedir. Bu noktada Bourdieu’nun (2005) dile getirdiği gibi önce alanın tanımlanması ve ardından alana özgü kültürel ve sosyal kaynakların, “sermayenin” tariflenmesi gerekmektedir (Arun, 2010: 92-93). Bu kapsamda Türkiye’de halkla ilişkiler sektörünün nasıl bir *alan* olduğu, sınırları, alanın kimleri kabul edip etmediği, alandaki güçlü oyuncuların özellikleri katılımcıların görüşleri ekseninde ele alınmıştır. Alanın yapısının netleştirilmesi üzerine halkla ilişkiler sektöründeki makbul sermaye türleri belirlenmiş ve böylece Hİ uzmanlarının ne tür kaynaklar üzerinden alanda mücadele ettikleri irdelenmiştir. Dolayısıyla, bu bölümde Hİ uzmanlarının kariyerlerinin nasıl yapısal ve bağlamsal faktörler ekseninde evrildiğine yanıt aranacaktır.

Görüşmede yer alan katılımcılara, genel olarak halkla ilişkiler danışmanlık sektörünü/mesleğini kendi bakış açılarından tarif etmeleri istenmiştir. Katılımcılar bu soruya genel tarif ile başlamışlar, mesleği ve sektörü ayırtırmadan aktarmışlar ve ardından sektörün sorunları, yaşanan değişimlerin etkisi gibi konulara değinmişlerdir. Bu soru, araştırmanın kapsamında yer alan tüm

katılımcı kategorilerine sorulmuş, sadece kategoriye göre soru özelleştirilmiştir. Böylece, Hİ danışmanlık sektörünün nasıl bir görünüm sergilediği, alan ve sınırları anlaşılmasına çalışılmıştır



Şekil 4. Halkla İlişkiler Alanına Genel Bir Bakış – Kavram Haritası

Şekil 4, halkla ilişkiler “alanına” ilişkin katılımcıların görüşleri doğrultusunda genel bir bakış sunmaktadır. Şekil 4’teki kavram haritasında yer alan çizgilerin kalınlığı söz konusu kavramın ne denli sık tekrar edildiğini göstermektedir. Gri zeminli ifadeler ana kodları göstermekte ve bazıları alt kodlara açılmaktadır. Tireli çizgiler ise söz konusu haritadaki ifadelerle ilişkili “birlikte oluşan kodları” yani katılımcıların arasında ilişki kurduğu diğer kodlara işaret etmektedir. Son olarak şekilde yeşil işaretli çizgi, alana ilişkin olumlu çağrışımlara, turuncu kod ise katılımcıların nötr kaldıkları alt temaya işaret etmektedir.

Buradan hareketle katılımcıların ağırlıklı olarak olumsuz olarak değerlendirdikleri hususlara Şekil 5’te, olumlu taraflara ilişkin görüşlerine ise Şekil 7’de yer verilmiştir. Şekil 5’te (ve ayrıca Şekil 4’te) listenin uzunluğu dikkate alınarak beş ve üzeri ifade edilen kodlamalara yer verilmiştir. Şekildeki her bir noktanın büyüklüğü söz konusu kategoride/sütunda (uzmanlar, şirket yöneticileri/STK ve müşteriler) söz konusu ana kodlamanın/temanın ne denli sık yapıldığını göstermektedir. Buna göre, *uzmanların* en çok “idare etme üzerine kurulu sektör” ($f=21, \Sigma=37$) “çalışanın üzerinde stres yaratan yıpratıcı bir sektör” ($f=20, \Sigma=23$), “değişen Hİ sektörü” ($f=20, \Sigma=30$) “gecesi gündüzü olmayan emek

yoğun bir sektör” ($f=17$, $\Sigma=24$), “çalışanına yatırım yapmayan/ değer vermeyen sektör” ($f=16$, $\Sigma=25$) “titirler değişse de aynı işin yapıldığı sektör” ($f=15$, $\Sigma=18$) ve “mesleğin tanınma problemi” ($f=15$, $\Sigma=25$) üzerinde durdukları görülmüştür.

Kod Sistemi	uzmanlar	şirket yöneticileri/STK	müşteriler	TOPLAM
▼ Hİ danışmanlık sektörü/mesleği				0
> idare etme üzerine kurulu sektör	■	■	■	37
■ dinamik, renkli, sürekli yeni şeyler öğrendiğin bir sektör	■	■		17
> titirler değişse de aynı işlerin yapıldığı sektör	■	■		18
> sektörel örgütlenmenin/birlikteliğin zayıf olduğu sektör	■	■	■	20
> çalışanın üzerinde stres yaratan yıpratıcı bir sektör	■	■		23
■ çalışan sirkülasyonu yüksek	■	■	■	21
> insan kaynağı sıkıntısı çeken sektör	■	■	■	28
■ danışmanlık olarak kendini konumlandıramamış bir sektör	■	■		15
> Hİ=medya ilişkilerine indirgenmiş bir sektör	■	■	■	16
> çalışanına yatırım yapamayan/değer vermeyen sektör	■	■	■	25
■ etik sınırların/ortak ilkelerin muğlaklığı	■	■		12
■ patronlara ve bakış açılarına göre şekillenen sektör	■	■		14
■ itibarı olmayan bir sektör	■	■	■	22
> değişen Hİ sektörü	■	■	■	30
> gelişmemiş bir sektör	■	■	■	37
■ uzmanlık ve alan esnek, geçirgen	■	■		13
> mesleğin tanınma problemi	■	■	■	25
■ gecesi gündüzü olmayan emek yoğun bir meslek	■	■		24
Σ TOPLAM	234	129	34	397

Şekil 5. Katılımcı Kategorileri Bazında Alana Bakış

Şirket yöneticileri/STK’lar ayağında ise en çok “gelişmemiş sektör” ($f=22$; $\Sigma=37$), “idare etme üzerine kurulu sektör” ($f=12$; $\Sigma=37$), “insan kaynağı sıkıntısı çeken sektör” ($f=11$, $\Sigma=28$) “sektörel örgütlenmenin/birlikteliğin zayıf olduğu sektör” ($f=11$, $\Sigma=20$), “itibarı olmayan sektör” ($f=9$, $\Sigma=22$) olarak ele alındığı dikkat çekmektedir. Müşteri kategorisinde ise “gelişmemiş bir sektör” ($f=5$, $\Sigma=37$), “çalışan sirkülasyonu yüksek” ($f=4$, $\Sigma=21$), “insan kaynağı sıkıntısı çeken sektör” ($f=4$, $\Sigma=28$), “idare etme üzerine kurulu sektör” ($f=4$, $\Sigma=37$) üzerinde daha çok görüş bildirildiği görülmektedir (Şekil 5)

Aşağıda, Şekil 4’te özetlenen ve Şekil 5’te frekans ve katılımcı kategorilerine göre aktarılan alana ilişkin katılımcıların ifade ettiği hususlar detaylandırılmıştır. Her ana tema genellikle katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak ele alınmış ve ardından söz konusu tema altında ifade edilen alt temalar (kodlamalar) alıntılar ile detaylandırılmıştır.

Bir uzmanın ifadesiyle “idare etme üzerine kurulu sektör” ($f=37$), özellikle müşteri baskısını yoğun hissetmektedir. Müşterinin bitmek bilmeyen taleplerini karşılamaya çalışmak, “her dediğini yapmak” ve çoğu kez patronların da buna göz yumması uzmanlar tarafından sıklıkla ifade edilmiştir. Özellikle halkla ilişkilerin çalışma alanına hâkim olmayan müşterilerin “benim dediğim olacak”

şeklindeki tavırları ile medyanın ve patronların yarattığı baskı, bu üç güç arasında (müşteri-medya ve patron” sıkışmaya yol açmaktadır. Dahası bir çalışanın üzerindeki müşteri sayısının çokluğu “idare etme” sürecini daha da güçleştirmekte ancak müşteriye her zaman “tek ve özel olduğunu hissettirmek” için yoğun çaba harcanmaktadır. Patronlar ise bu güçlüğü göğüslemek için çabalamakta, ajansın yeteneklerini müşterinin ne derece anladığını sorgulamakta, değişen medya ve müşteri baskısını en az çalışanlar kadar onlar da hissetmektedir. Hatta bir şirket (ajans) yöneticinin ifadesiyle “danışılan değil, bunu da yap muamelesi gören kişi” tarzında yaklaşan müşterilerin oranı %70’dir. Öte yandan müşteri tarafı da, işine hâkim olmayan, yaptığı işi bilmeyen müşterilerin varlığını bir kenara koyduklarında, Hİ ajanslarına en büyük baskının kendilerinden geldiğinin farkındadır. Ancak söz konusu baskı da kendilerine çalıştıkları kurumsal firmanın üst düzey yönetiminden gelmekte ve onlar da söz konusu baskıyı ajansa yönlendirmektedir. Söz konusu baskıya çoğu kez boyun eğmenin temelinde ise ajansların hizmetleri karşılığında müşteriye ekonomik olarak bağımlı olmalarında yatmaktadır. Bu noktada müşterinin “giderim” tehdidi, güçlü olmayan ve yeteri kadar müşterisi olmayan ajansları zorlayacağı için müşterinin talepleri mümkün olduğunca karşılanmaya çalışılmaktadır.

“Genel olarak ortalama müşteri ile sonsuz isteklerine karşı cevap veriyoruz. Medyanın da çok büyük bir değişimi var. Medyada da eskiden kolay kolay yapabildiğimiz şeyleri artık para vermezsen yapamazsın aşamasına geldik... sıkıntımız müşteri ve medya arasında kalmak ve uzun müşteri taleplerine yetişmek.” (Y2)

“.. İtalya’da bir iş vardı. Bir gazeteci götürecektik. Birisi ile konuştuk dedi ki ..benim İtalya’dan aldığım bir ürün vardı bunun oradan değiştirilmesi gerek bunu alsanız oradan değiştirseniz dedi. Medya tarafında istekler bitmez. Müşterilerde ise karşı taraftaki kişi, kurumsaldaki kişi işi bilmiyorsa saçma sapan her türlü konuda araştırma isteği, onu da değerlendir, bunu da değerlendir, uçak bileti al gibi iş tanımının ne olduğu belli değil. PR’cıdır her şeyi yapar, müşteridir her şeyi ister kafasıyla.” (U31)

“... Ajansı bazı konulara odaklamak yerine ilgili/ilgisiz, alakalı/ alakasız belki de kendi içlerinde yapması gereken konuları ajansa paslayarak ajansa gereksiz iş yükü yüklemek. Ya da ..hepsine tanık oldum ..., hayata geçemeyecek projelerle ilgili ajanstan proje beklemek, sürekli böyle ajansa iş yükleyip iş yükleyip ajanstan 10 iş bekleyip hiçbirini hayata geçirmemek. Bunlar hep ajansın modunu azaltan şeyler.” (M4)

Katılımcılara sektörü bir metaforla anlatacak olsanız ne derdiniz, sorusuna verilen yanıtlar da analiz edildiğinde en sık ifade edilen yanıtın “serve the servants” (hizmetkârlık) kavramı etrafında dolaştığı görülmektedir (f=10). Söz konusu hizmet etme anlayışı uzmanlar tarafından “seks işçiliği”, “kölelik”, “kurdele danışmanlığı yaptığım iş”, “modern hizmetçilik” gibi adlandırmalara sahip olsa da hepsi “müşterinin bitmek bilmeyen taleplerini karşılama” noktasında birleşmektedir. Üstelik 3 şirket yöneticisinin metaforunun da “asistanlık” olduğu belirtilmelidir (Şekil 6).

Kod Sistemi	uzmanlar	şirket yöneticileri/STK	TOPLAM
▼ metafor			0
> insanı zorla kültürlü yapan meslek		■	2
seytanın avukatlığını yapıyoruz	■		2
> serve the servants	■	■	10
emlakçı/ satıcı gibiyiz	■		4
Σ TOPLAM	13	5	18

Şekil 6. Bir Metafor Olarak Sektör

“Nirvana müzik grubunun bir şarkısı vardır ‘serve the servants’ yani ‘hizmetkarlara hizmet et’ (gülüyor). Biraz PR öyle bir şey. Çok derin bir hizmet sektörü, uçunun bucağının olmadığı, taleplerin sınırlarının olmadığı, saçmalıkların, daniskaların hangi boylara çıkacağını bilmediğin komik bir sektör aslında..” (U13)

“Çok açık ve net söyleyeceğim size, tek kelime ile ifade edebileceğim bir iş: Kölelik. Yani kurumların çalıştırdığı paralı işçiler olarak görebilirim sektörü” (U15)

İkinci en çok dile getirilen metaforun da yine müşteri ve basınla ilişkili olduğu söylenebilir. Özellikle medyacıların sürekli gazetecilerle iletişiminden dolayı sektörü emlak sektörüne benzeterek hiçbir katma değer yaratılmadığı ya da yapılan işin pazarlamacılıktan farkı olmadığına değinenler olmuştur (f=4).

“Bir insanın emlak danışmanlığı yapıp komisyon alması ile yaptığım iş arasında bir fark yok, manevi olarak ve fonksiyon olarak aynı şey bence, iğrenç bir şey söylüyorum ama aynen böyle düşünüyorum, ama en azından birinde aşırı yüksek para kazanıyorsunuz” (U9)

“Gelişmemiş bir sektör” (f=37) ana teması altında özellikle şirket yöneticilerinin en çok verdikleri hizmet üzerinden aldıkları aylık alınan ödemelerin (kendi deyimleri ile fee’lerin) düşüklüğü, sektördeki oyuncu sayısının çokluğu ve beraberinde getirdiği rekabet, sektörde hizmet ücretlerinin ve yapılan işin belli bir standardının olmaması, sermayesi zayıf şirketlerden oluşan bir sektör olması gibi konular üzerinde durduğu görülmektedir. “El yordamı ile ilerleyen sektör” (f=16) ve standartları olmayan sektöre vurgu, en çok şirket yöneticilerinden ve müşterilerden gelmiştir. Buna göre, iş mantığının oturmadığı, “kendi yaptığı işi ölçümleyemeyen ve dolayısıyla başarısını müşteriye gösteremeyen” ve nihayetinde çalışanına yatırım yapamayan sektörün istenilen ivmeyi de yakalayamadığı belirtilmektedir. Bu noktada özellikle birkaç müşterinin görüşmelerde hizmet sektörüne işaret ederek kurumsallaşmamış, “freelance patron şirketleri” gibi konumlanan, genç çalışanlar ile işlerin götürüldüğü, profesyonellikten uzak bir tablo çizdikleri söylenebilir.

Bir şirket yöneticisi ve aynı zamanda dernek temsilcisi, özellikle yaptıkları işin fiyatlandırılabilir iş olma vasfına kavuşmamış olmasına, turizmde olduğu gibi her şey dâhil paket uygulanmasının (iç iletişim, kriz iletişimi, etkinlik yönetimi, medya ilişkileri vb.) yaptıkları işin yoğunluğu düşünüldüğünde ederini karşılamamasına değinmiştir. Batı örnekleri ile kıyaslandığında

alınan ücretlerin düşüklüğü, sermayesi (ekonomik) düşük şirketlerden oluşan sektör olması ve sektörde irili ufaklı bir sürü şirketin olması dolayısıyla rekabet etmenin güçlüğü, fiyat kırmaların çokluğu ve nihayetinde el yordamı ile ilerleyen sektöre işaret edildiği söylenebilir.

“Gelişemiyor... Müşteri tarafı değer vermiyor. Biz asla Batı kadar danışmanlık ücretlerimizi arttıramıyoruz. .. Rekabet çok kötü, İDA şirketlerinin dışında 1000 tane daha ajans var. Bunlar bir kasa bir masa. Benim ilişkilerim iyidir gazeteci tanırım ya da bilmem ne gibi hala onlarla boğuşuyoruz... ama hepimizin boğuştuğu alan günü kurtarmak.” (Y2)

“Biraz ukalaca olacak ama sadece sektör değil, şirketlerin de bu mesleğe bakışının profesyonel olmadığını, kara düzen gidildiğini düşünüyorum.” (U27)

“Zayıf sermaye yapısı maalesef halkla ilişkiler sektöründeki ajansların bir türlü bir sıçrama yapamamasına sebep oluyor. Şöyle de bir yaklaşım var siz eğer yüksek sermayeniz yoksa dolayısıyla herhangi bir krizde herhangi bir ödeme alamama döneminde ya da herhangi bir küçülme dönemine dayanıklı değilseniz o zaman müşterinizi hani elinizde tutmak için çılgın adımlar atacağınız hale geliyor, müşteri her şeyi yönetir hale geliyor” (Y7)

“Gelişmemiş bir sektör” ana teması altında “fee’lerin düşüklüğü/ ücretlendirme politikası” (f=12) ajans yönetici/başkanları ile dernek temsilcilerinin en çok değindiği konulardan biri olmuştur. Dahası hizmet ücretlerine enflasyon oranında artış alamamak da bir başka sıkıntı olarak belirmektedir. Uluslararası şirketler de dâhil, yaptıkları işin ederini hak edecek paraları alamadıkları ve dolayısıyla bunu maaş ve yatırım olarak çalışanlarına yansıtamadıklarını belirtmektedirler. Özellikle şirket yöneticileri, müşterilerin “PR ajansları olmadan işin içinden çıkamayacağını” bilmelerine rağmen “emek isteyen ve içinde hep kriz barındıran işlerde” Hİ sektörüne bakışlarının arzu edilen seviyeden çok uzakta olduğuna değinmişlerdir.

“.. Bugün markalar 20 saniyelik bir televizyon reklamına ayırdıkları bütçe ile bir kurumsal iletişim ajansından bir yıl boyunca hizmet alıyorlar” (Y10)

“Örnek vereyim mesela Amerika’da bir basın bülteni servisi için en az 10 bin dolar keserler. Türkiye’de birçok zaman işte basın bülteni için ayrı ücret mi istiyorsunuz gibi sorularla karşılaşyoruz, atıyorum mesela enflasyondan rakamlar iyice şaştı ama geçen sene 5000 TL’ye yapın şu işi gibi birçok yorum aldık. Bu da bizim işimize verilen kıymeti gösteriyor aslında” (Y9)

“Müşteri gözüyle ben şunu söyleyebilirim, ajanslarda ciddi bir sıkıntı var döndürme konusunda mevcut bütçelerle. Çünkü kurumlar da artık PR tarafındaki bütçelerini azaltıyor yani hele ki şu anki ekonomik konjonktür çerçevesinde, bizler capecs değil, opecs’iz. Yani operasyon gider maliyetleri olan birimleriz. Biz yatırım yapmıyoruz ve genellikle böyle durumlarda da ilk bütçesi kesilen birimler iletişim ve pazarlama birimleridir. İletişim, ilan bütçeleri falan kesilir, ee tabi bu PR ajanslarına da yansıyor.” (M2)

Öte yandan ajansların hizmet ücretlerinden şikâyet etmek yerine o bedellere müşteri kabul etmemeyi öğrenmesi” gerektiği ve sektörün birlikte hareket etmesi gerektiğini vurgulayan bir şirket yöneticisi de olmuştur. Bununla birlikte özellikle iki şirket yöneticisi ve bir müşterinin alandaki oyuncu çokluğuna değinerek daha iyi rekabet edebilmek için şirket birleşmelerini önerdikleri görülmektedir.

“Çok uzun senelerdir konsolidasyon öngörüydük. Böyle bu kadar dağılmış parçalanmış yapıların birleşerek birleşerek daha verimli çalışması fakat bunu da yapamıyor Türk sektörü. Ben çok kendi şirketim için de denedim ama herkes birbirinden akıllı olduğu için buralarda birleşelim 3-4 şirket buraya insan yatırımı yapalım 6 muhasebeci olacağına iki tane olsun, idari kadrolar azalsın falan filan gibi bir akıllılık yapamadı sektör. Küçük olsun benim olsun var ya bu Türk kafası bu konsolidasyon yapılamadı.” (Y2)

Bu kısmı bitirmeden önce, müşterilerin bütçelerinin küçüklüğü, genellikle 2-3 kişilik ekipler halinde çalışmaları, maliyet dolayısıyla dış hizmet alımını gerekli kılmakta ve bazen ajans çalışanlarından da tıpkı kurumsal firmanın çalışanları gibi, tek müşteriye bakarak¹³⁹ çalışması beklenmektedir. Alanda “dedike eleman” olarak geçen bu kavram, bir süredir özellikle büyük müşteriler için uygulanmakta, ücretlendirmenin buna göre yapılmaktadır. Hem müşteri hem de ajans tarafında söz konusu stratejik işbirliğinin çoğunlukla kanıksandığı, alanın habitusunun bir parçası olduğu görülmektedir.

“Yani o müşterinin bir departmanı gibi çalışması lazım, gerekiyorsa orada gelip vakit geçirmesi lazım, şirketin içinde, çok yakından çalışması, onlarla birlikte bulunması ve o heyecanı hissetmesi lazım.” (M1)

Söz konusu uygulama, kurumsal dünyaya geçişin önündeki başka bir engel olarak okunabilir. Dahası görüşmelerde aktarıldığı üzere dedike elemanların ajansa girişinde de müşteri etkili olmakta ve çalışan haftanın belli günlerinde (bazen her gün) maaşı ajans tarafından ödense dahi kurumsal tarafta, sadece o müşteriye bakarak (ancak her zaman değil) çalışmaktadır. Söz konusu durumun aşağıdaki alıntı ile bir başka çıktısı daha olmaktadır.

“Ama müşteri gittiği zaman o eleman açıkta kalıyor. Ama biz o elemanı hiçbir zaman çıkarmadık, elimizdeki tutarız çünkü etik değil. Böyle bir şey olamaz. Bu yüzden de ona başka müşteri hatta müşteriler bulmak bir zamandır ve bu da ajansın aldığı bir risktir. Bu da müşterinin verdiği hizmet bedelleri ile çok örtüşmüyor ve her patron da bu riski almıyor.” (U34)

Sektörün el yordamı ile ilerlemesinin “patronlara ve bakış açılarına göre şekillenen sektöre” (f=14) işaret ettiği söylenebilir. Dolayısıyla katılımcıların bazı sorulara “patronun kim olduğuna, bakış açısına göre değişir” şeklinde yanıtlar vermeleri de bunu destekler niteliktedir. Buna göre, çalışanlarına az ya da çok müşteri verme, gazeteciler ile ilişkilerin düzeyi, çalışan odaklı olup olmama, çalışanın müşteri karşısında nasıl konumlandığı (danışman mı yoksa asistan mı?), sağlanan maaş ve sosyal haklar, ne tür firmalarla (sigara, alkol firmaları örneğin) çalışılacağı patronuna göre değişir (f=8). Her ne kadar pek çok husus patronların “insafında” görünse de sektörün onların imajı üzerine kurulu olduğunu belirten katılımcılar da olmuştur (f=6).

“Şirketin sahibi çok kritik pozisyonda. Herhalde şirketin sahibinin bu kadar öne çıktığı nadir sektörlerden biridir halkla ilişkiler sektörü. Günün sonunda belki sonrasında görevlendirdiği

¹³⁹ Bununla birlikte katılımcılardan biri (yönetici pozisyonunda) bu kuralın her zaman işlemediğine, dedike elemana başka müşteriler verildiğine ancak kendileri etik bulmadıkları için asla yapmadıklarına değinmiştir.

arkadaşları bu hizmeti veriyor olabilir ama aslında baktığında her bir şirket bir ekol. Mesela bir Zarakol ekolü, Meral Saçkan, Ali Saydam ekolü var.” (U6)

“Ajans başkanı şunu dediği noktada ‘arkadaşım sen danışmansın lütfen bunu müşteriye söyle’ dediği noktada sen bunu diyorsun, ... (eski çalıştığı ajans) sana bu gücü veriyordu. ... (diğer eski çalıştığı ajans) tarafında tamam, tamam yaparız modundasın, X’den (şirket sahibi) kaynaklı, çünkü karakteri de öyle. Para kazanmak için herşeye ok derdi.” (U15)

Hİ sektörünün ajans, müşteri, medya üçlü saçı ayağına dayandığı düşünülürse medyanın geçirdiği değişim, sektörün de değişimini beraberinde getirmiştir. Özellikle medya kökenli uzmanlar sıklıkla sektörü tariflerken medyanın geçmişinden günümüze geldiği noktaya değinmişler ve dijital medyanın Hİ mesleğini de sektörünü de değiştirdiğine atıfta bulunmuşlardır. Bu görüşlerin ortak noktası Hİ sektörünün, medyanın gelişiminden ayrı düşünülemeyeceği, yazılı araçların yerini dijital araçların alması ve Hİ uzmanlarının da artık dijital medyayı takip etme ve markaları için yeni iletişim kanalları bulma çabası içine girmesidir.

“Değişen Hİ sektörü” ana kodu altında (f=30), “dijital medyanın gelişimi, influencer iletişimi”, gibi yeni iletişim araçlarının ortaya çıkması ve “basının içinden geçtiği değişimin Hİ sektörüne etkisi” üzerinde durdukları görülmektedir. Katılımcıların bu başlıklar altında özellikle, yazılı basının kaybolması ve politize olması, ilan vermediğiniz ya da advertorial çalışmalarda bulunmadığınız sürece haberinizin yazılı ya da dijital mecralarda çıkma şansının olmaması, hatta Anadolu Ajansı’nda bile haber değeri olup olmamasından bağımsız olarak yıllık ödeme yapılmadan habere yer verilmemesi sıklıkla değinilen hususlar olmuştur. Dahası bir müşterinin medya ilişkilerini günümüzde Hİ ajanslarının değil, medya satın alma şirketlerinin yaptığını ve özellikle kriz yönetiminin artık kurum içinde yaptıklarına çünkü “medya satın alma çalışmalarının artması, advertorial bütçeli işlerin yürütülmesi dolayısıyla” krizlerin de artık görünür olmadığını ima etmesi dikkat çekicidir. Kısacası bir katılımcının ifadesi ile “Basın ve medyadaki geçmişten gelen sorunlar, sermaye sahiplerinin sorunlu halleri, basının geldiği parçalanmış durum” basınla çok yakın diresek temasında bulunan Hİ sektörünün iş yapış şekillerini de etkilemiştir. Öyle ki uzun yıllar gazetecilik yaptıktan sonra Hİ sektörüne geçen U3, müşterinin istediği kalabalık basın toplantılarının geçmişte kalmasına referansla, artık “basın toplantısı” değil, kaç kişinin geleceğini bilemedikleri için “basın buluşması” kelimesini kullandığı gözlemlenmiştir.

Bir katılımcının ifadesi ile “Basının bu kadar itibar kaybettiği bir noktada basın iletişimi üzerinden PR yürütmenin artık geçer akçe olmadığını anlayıp daha yeni nesil yöntemler bulmak ve kurulumak gerekiyor”. Basındaki değişimle birlikte konvansiyonel araçların yerini yeni dijital iletişim kanallarına bırakmasının katılımcılar tarafından yer yer sorgulandığı ancak genel olarak işlerinin bir parçası olarak kabul ettikleri söylenebilir. Öte yandan, yapılan kreatif işler, sosyal medya hesap yönetimleri, influencer iletişimi, dijital ortamlar için hazırlanan özel gün videoları gibi pek çok iletişim kanalının çıkması ile halkla ilişkilerin konvansiyonel medya ile yakın/sıkıntılı ilişkileri azalmış ve hatta bu durumu mutlulukla karşılayan katılımcılara da rastlanmıştır. Her ne kadar görüşmede yer alan

müşteriler, ajanslarını “dijitalleştirmeye çalıştıklarını” ve “hizmet ağlarını değiştirmeleri” gerektiğini belirtseler de bazı ajansların üst düzey yöneticilerinin LinkedIn hesap içeriklerinin yönetimi gibi farklı dijital mecraları kullandıkları söylenebilir.

“PR tamamıyla kabuk değiştirdi, eskiden PR ‘earned’ medyaydı, aslında ‘paid’ değildi. Ama artık PR da paid hale geldi. ... Bugün gazeteler dâhil ya da dijital medya organları dâhil birçok yayına para vermeden, bütçeniz olmadan yer almak mümkün değil. İçeriğinizin haber değeri olsa bile. Ama benim burada ajanslardan duymak istediğim o paid işi de en organik gösterecek formatta hayata geçirecek önerilerle gelmesi ama maalesef..” (M4)

“Hürriyet çok uzun zamandır öyle zaten tamamen ilan gazetesine döndü. Artık müşterilerin de umurunda değil, bu haberim Hürriyet’te çıktı mı çıkmadı mı diye sormuyor, webrazzi’de çıktım mı diye soruyor, yeni önemli mecralar bunlar artık.”(U34)

“Uzunca bir süre bizim sektörümüzde medya hegemonyası vardı şimdi çok şükür kurtulduk, medyamız bitti maalesef, bu şımarık gazetecilerin peşinden koşturdu bizim çalışanlarımız. Dünyanın en şımarık, en cahil kesimi ile çünkü bunlar biliyorsunuz para ile iş yaptırılanlar da oldu karşımızda, çalışanlarımıza onlara saygı göstermesi ne isterse yapması işte o bültenin orada yer alması için yalvarması falan beklendi. Ondan sonra da sektörün itibarı!” (Y7)

Son olarak gerek basın ve gerekse halkla ilişkiler alanlarındaki değişimin Hİ uzmanlarının kafalarını karıştırdığını da belirtmek gerekir. Alanların muğlaklığı, basın ve halkla ilişkiler tarafının ya da dijital işlerin içeriğinin neyle doldurulacağını da gündeme getirdiği söylenebilir.

“...bazen ben sosyal medyacıymışım gibi bir influencer’ın her şeyini bilmem isteniyor ama halbuki senin sosyal medyacın da var, dijital ajansın da var. Yani bazen dijital ajans ile PR ajansı arasındaki o dengeler karışıyor ve ben bu noktada “biz ne yapıyoruz, biz ne taraftayız” kısmına yoğunlaşmaya başladım.”(U23)

“Geçenlerde mesela advertorial bir çalışma yaptım, içeriğini. Ama şunu sorguluyorum, ben paralı bir iş yaptırıyorsam bunun içeriğini niye ben yapıyorum, basın niye yapmıyor? Masa başı gazetecilikte kendilerine sormaları gereken bu... PR profesyonellerini kesinlikle basın çalışanlarından daha becerikli buluyorum” (U16)

“İnsan kaynağı sıkıntısı çeken sektör” (f=28), kendi kategorisinde en çok şirket yöneticileri/STK’lar ve müşteriler tarafından dile getirilmiştir. Bu kategori altında beliren alt kodlara bakıldığında, sektörün ihtiyaç duyduğu bütün yetkinliklere sahip insanların azlığından, sektörde iyi medyacı bulmanın zorluğundan, yeni jenerasyonu sektörde tutamadıklarından ve onların kodlarını çözmekte zorlandıklarından, nitelikli orta kademe çalışanın azlığı ve sektörde iyi içerik hazırlayan insan bulmanın güçlüğünden söz ettikleri dikkat çekmektedir. Bu kategorideki görüşlerin ortak noktası nitelikli insan kaynağının sektörün temel problemi olarak görülmesidir.

“Zaten bizim İDA grubunda en sık konuşulan konulardan birisi, iyi bir medyacı arıyorum bilen var mı falan, kelin merhemi olsa kendi başına sürer falan gibi şeyler yaşıyor. Bunlar bu dönemin en önemli sorunları” (Y8)

“.. Ekip çok junior, ben senin ekibinin junior’lığını tolere etmek istemiyorum. Senin ekibin junior diye ben akşamları onların yapamadığını yapmak istemiyorum, bu şekilde, bu pozisyonumda. Ben iyi yön verdiğimi düşünüyorum her iki tarafı da bildiğim için, ama maalesef bu gerçeklik nedeniyle iyi bir performans alabilmek mümkün olamıyor ajanslardan” (M4)

Nitelikli insan kaynağı sıkıntısı ile birlikte “*çalışan sirkülasyonun yüksekliği*” (f=21) de hem uzmanlar hem de müşteriler ayağında sıklıkla ifade edilmiştir. Müşteri tarafı, özellikle hizmet aldıkları ajanslardaki insan kalitesinin düşmesinden, patron dışında ekiplerin tecrübesizliğinden dert yanarak ajansların iyi ekipler kurmakta zorlandıklarından söz etmişler ve aldıkları hizmetin kalitesini sorgulamışlardır. Maaşların düşüklüğü, patronların çalışanı elde tutmakta zorlanması ve yetişmiş elemanları kurumsal dünyaya kaptırması, yeni jenerasyonun sektöre olan ilgisizliğinin sıklıkla sirkülasyon ile ilişkilendirildiği görülmektedir.

“Adamların (yeni jenerasyon) ikinci günün sonunda “ben bu işi yapamıyorum” deyip çekip gittiklerini gördüm. .. Bir tanesi öyle, telefon açtım, hayırdır dedim, neden, “abi ben bu işi yapamam” dedi. ‘Siz dedi, çok dedi, hardworking çalışan adamlarsınız’, ben dedi öyle yetiştirilmedim, dedi.” (U5)

“.... ‘deyken (en büyük ajanslardan birinin ismi) 1 ayda 11 kişinin gittiğini biliyorum, sirkülasyon çok. Yine ekonomiye bağlayacağım ama çok az maaş verip 10 tane müşteri vererseniz, insanların gecesı gündüzü kalmazsa, sürekli hem müşteriden hem de ajans sahibinden dayak yerse bu insanın da belli bir tak noktası oluyor tabi.” (U15)

“Bir kere hala sektörde her dakika sürekli gelen giden var, acayip bir sirkülasyon var. Hele bir de pandemideyiz ya, 50 kişi falan şirketin bütün elemanlarının olduğu bir whatsapp grubu var. Her gün biri giriyor, biri ayrılıyor, kimseyi de tanımıyorum. (gülüyor..)”(U13)

Müşteri tarafı ise sirkülasyona daha geniş çerçeveden bakmaktadır. Yeni kuşakların sürekli hareket halinde olmaları, hiçbir sadakatlerinin olması bir etken iken sektörde alınan maaşların düşüklüğü ve bunun da alınan hizmet ücretleri ile bağlantısına değinilmiştir. Ayrıca “nasıl olsa gidecek diye ajansların insana yatırım yapmamasının” beraberinde sirkülasyonu getirdiğine de işaret edilmiştir.

Nitelikli insan kaynağı sıkıntısı, çalışan sirkülasyonu ve hizmet karşılığında alınan ücretlerin düşüklüğü “*çalışanına yatırım yapmayan/değer vermeyen sektörü*” (f=25) de beraberinde getirmektedir. Buna göre, sektörde sigortanın alınan maaş üzerinden yatmasına her zaman rastlanmaması, alınan düşük maaşlar başta olmak üzere çalışanın kendini değerli hissetmemesi beraberinde çalışanın hareketliliğini de getirmektedir.

“.. ajans nasıl olsa yenisi gelir diye bakıyor, gidiyorsa gitsin anlayışı hala hâkim. .. İşte (en büyük Hİ ajanslarını sayıyor) vs. hepsinde çalıştım ama bir çalışan olarak kıymetliyim duygusunu

hiçbiri vermedi. Böyle olduğunda da aidiyet duygun gelişmiyor, işte bu yüzden de .. ben hep ayrıldım” (U3)

“Benim için terzinin söküğünü dikemediği, kendi çalışanına çok değer vermeyen ama her zaman verdiğini söyleyen sektör”(U33)

“.. bir tiktok'ta yayın yapan 18 - 19 yaşındaki bir genç insan ayda 17 - 20 bin lira para kazanıyor ve günde sadece 1 buçuk 2 saat yayın yaparak kazanıyor. Böyle bir dünya var. Biz bu insanların bu paraların daha altında ücretlerle gerekirse 24 saat çalışmasını sağlamaya çalışıyoruz. Dolayısıyla gelir konusunda sıkıntılarımız var. Ücretler yeterli değil” (Y10)

Uzmanlar, ayrıca sektörü “*çalışanın üzerinde stres yaratan, yıpratıcı bir sektör*” (f=23) olarak tarfilemişlerdir. Hatta bu kategorideki sekiz katılımcının yaptıkları işi “*insan psikolojisini bozan bir meslek*” olarak tariflediği görülmektedir. Her ne kadar 3 şirket sahibi sektörün stresine değinmiş olsa da uzmanlar, son dakika gelen işler, müşteri ve medyanın baskısı, çoklu iş yönetimi gibi sebeplerle stres yaşadıklarını, “*gerekliliği sorgulanan bir sektörde*” yaşanan stresi de anlamsız bulduklarını belirtmektedir. Görüşmelerde üstüne fırlatılan dergiden, üzerine yürüyen müşterilere, içilen antidepresan ilaçlarından yaşanan panik ataklara kadar pek çok hikâyenin yer aldığı söylenebilir.

“.. Aynı anda 80 tane işi yapıyor olmak, sürekli deadline'lar ile yaşıyor olmak, sürekli herkesi ikna etmek ve memnun etmek kaygısı insanı bir süre sonra strese sokuyor. Haa diyeceksiniz ki günün sonunda ne yapıyorsunuz 'beyin ameliyatı mı yapıyorsunuz?' İşte yapmıyoruz, sorun da orada zaten” (U16)

“.. Press'lerin (medya, müşteri ve patronların kurduğu baskıyı kastediyor) arasında ezilip kalmamak için, psikolojin bozulmadan, kendini değersiz ve zavallı hissetmeden ne bileyim her gün cinneter geçirip sorgulamalar yaşamadan gayet cool bir şekilde işinizi yapmak için ciddi bir efor sarf etmek gerekiyor.” (U9)

“Bana göre en yıpratıcı sektörlerden bir tanesi PR ajansları. Hatta o hostlara, hosteslere bir yıpranma payı ödenir emekli olduklarında bana göre bunu hak eden nadir sektörlerden bir tanesi. Gün içerisinde yüzlerce belki binlerce işi aynı anda halleden, markaların stres yarattığı, medya tarafındakilerin stres yarattığı, aslında çok yoğun bir temposu olan bir iş alanı” (Y6)

Halkla ilişkiler danışmanlık sektöründe çalışmanın, yoğun bir tempo içinde 7/24 çalışmaya işaret ettiği söylenebilir. 17 uzmanın yaptıkları işi “*gecesi gündüzü olmayan emek yoğun bir meslek*” (f=24) olarak tanımlamaları tesadüfi değildir. Uzmanların yaptıkları işin yoruculuğu, sadece ifadelerinden değil, anlattıkları hikâyelerden ya da görüşmeler sırasında sürekli çalan telefonlardan da anlaşılmaktadır. Üstelik görüşülen 12 ajans yöneticisinin 7'si de işin yoğunluğundan şikâyetçidir.

“Bana desin ki yarın itibarıyla oğlunun tüm okul hayatı garanti altında. Sen de azıcık hayatının sonuna kadar oturacaksın de, hemen bırakırım. ... Çünkü 7/24 tırnak içerisinde söyleyeceğim mobingli bir iş bu, tatmin olmanıza bile izin verilmeyen, teşekkürü çok az, takdiri çok az, bir şey güzel oldu mu onlar (müşteri) yapmış oluyorlar ama bir şey kötüyse mutlaka siz batırmış oluyorsunuz.” (Y3)

“Şöyle düşünün haftanın 7 gün/ 24 saati her an işinizi düşünmeniz gerekir kumlar arasında bülten servis ettiğimi, çocuğumun eğlencesinden kısıtığımı, müsameresinden koşarak eve dönmem gereken zamanları bilirim mesela. Ya da onunla parka gittiğimde bilgisayarımı şarja sokacak bir tesis bulamadığım için ağladığımı.” (U8)

Katılımcıların önemli bir kısmı yaptıkları işi tanımlarken, “*mesleğin tanınma problemine*” (f=25) sıkça değinmiştir. Bu ana tema altında “Anne, babam bile ne iş yaptığımı anlamıyor” cümlesine sık sık rastlanmıştır. 15 uzman ve 2 ajans yöneticisi özellikle sektörün dışındakilere mesleklerini anlatmakta zorlandıklarına değinirken, 4 ajans yöneticisi ise müşterilerinin bile halkla ilişkilerin ne olduğunu bilmediğinden dert yanmaktadır. Üstelik müşteri ayağı da yaptıkları işin bilinmemesinden şikâyetçidir (f=4), bir müşteri kendi çocuğuna bile ne iş yaptığını anlatamadığını belirtmiştir. Kısacası, halkla ilişkilerin ne olduğuna dair kolektif bir anlayışın hâkim olmadığı, üstelik mesleği bizzat icra edenlerin bile kafalarının karışık olduğu söylenebilir.

“Ben çok uzun yıllar Pendik’te oturdum ve Levent’te çalıştım. Ve hayatım çift katlı otobüslerde geçti. Yol bu kadar uzun olunca otobüs şoförleri ile de bir sohbet ortamı geliyor tabi ki. Şoförün yanına lastik üstüne oturdum ‘bacım ne iş yapıyorsun dedi’, ‘halkla ilişkiler uzmanıyım’ dedim. ‘Desene meslektaşız’ dedi. Şimdi, bu aslında Hİ sektörünün nasıl algılandığına dair çok güzel bir örnek bence. ... Her şeyden önce mesleğimizi anlatmak adına bir sorun yaşıyoruz, yani ben ve benim yaşımdaki arkadaşlarımızın aileleri ‘ne iş yapıyorsun’ dediğinde, bizim Hİ tanımlamak için kullandığımız o havalı cümleler çok işe yaramıyor”. (U8)

“İnsanlar ne iş yapıyorsun dedikleri zaman, belli yaşın üstündekilere reklamcı ya da gazeteci olduğumu söyleyip işin içinden çıkıyorum. İşin o anlatma kısmı, bazen kendimize de anlatamıyoruz, bazen arkadaşlarımızla konuşuyoruz, ya biz ne yapıyoruz ki diyoruz, hani günün sonunda ortaya çıkan iş nedir?” (U19)

“PR’ı anlatmak çok güç aslında (gülüyor) Ben en son şeyi anlattım Recep Tayyip Erdoğan’ın kapalı çarşısı gezip ‘altın çilek çok güzel, ben yedim’ dediği bir yer vardı, işte o PR çalışması mesela diye anlattım.” (U24)

Katılımcıların “*itibarı olmayan sektör*” (f=22) vurgusu, sıklıkla sektörün kendisini anlatamaması ile iç içe geçmiş durumdadır. Katılımcıların ifadeleri, müşterinin gözünde yapılan işin algısının düşüklüğü, sektörün geçmişte yaptığı hatalar, sektör olarak birlik olamama, Hİ sektörünün de dâhil olduğu basın ayağının itibar kaybetmesi ve bunun sektöre zarar vermesi, masaya birlikte oturan diğer ajanslardan (medya satın alma, reklamcılık gibi) aşağıda görülerek şirketlerin tüm operasyonel, ayak işlerini yapan ajanslar olarak görülmeleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Yurtdışındaki gibi itibarının olmaması, medya ile yaşanan çıkar odaklı ilişkilerin verdiği zarar ya da mini etekli insanların olduğu sektör algısı ve TV dizilerinin de bunu körüklemesi gibi farklı cephelerde bir araya gelen ifadelere rastlanmaktadır. Görüşmelerde sıklıkla ifade edildiği gibi “itibar yönetimi yapan ancak kendi itibarını yönetemeyen” sektör, kıymeti bilinmeyen, ne yaptığını anlatmakta güçlük çeken ve verdiği hizmetin

karşılığını da tam alamayan ancak müşterinin tüm ihtiyaçlarına yetismeye çalışan bir sektörle sık sık kesişmektedir.

“Çok anlamlı ve itibarlı olmayan ve de hep ezildiğiniz bir iş” (U9)

“Sektörü nasıl tanımlarım, bence itibarı olmayan bir sektör. İlk olarak onu söylerim.... Sektörde çok duayen isimler var ama sektörden çok ciddi de bir kaçış da var. Bunun sebeplerinden biri de bu sektörde insanların kendilerini iyi hissetmeme durumu. Yani önemsenmeyen bir alanmış gibi hissediliyor yani PR'ın önemi Türkiye'de henüz bilinmiyor” (U7)

Müşterinin istekleri doğrultusunda her zaman dik duramamak, sektörün kendini anlatamaması ve nihayetinde sektörün başka yapısal sorunları nedeniyle (halkla ilişkileri medya ilişkilerine indirgemek gibi) itibarının da arzu edilen seviyede olmaması *“danışmanlık olarak kendini konumlandıramamış sektör” (f=15)* algısını güçlendirmektedir.

“Biz aslında danışmanlık yapıyoruz. Ama Türkiye'de PR sektörü ajanslar kendilerini bir danışman statüsünden çok markaların kurumsal iletişimlerinin uzantısı gibi konumlandırılmışlar yani marka kurumsal iletişim kadrolarını çok geniş tutmuyor, onun yerine bir PR ajansı ile çalışıyor. PR ajansları da o marka ne derse onu yapıyor. Şimdi bu danışmanlık değil aslına bakarsanız..... Danışmanlık adı altında marka ne derse onu yapan bir yapıda büyüdüğü için de çok dikkate alınmamış. Danışman olduğumuzu markalara anlatamamışız.” (Y10)

“Biz danışman olarak kendimizi nitelendiriyoruz öyle mailler geliyor ki biz ne iş yapıyoruz diye ekiple birbirimize bakıyoruz?” (U31)

Hİ sektörüne girişin kolaylığı, mesleğin sınırlarını da bulanıklaştırmaktadır. Dolayısıyla *“uzmanlık ve alan esnek/geçirgen” (f=13)* olunca sektörün kendisini “uzmanlık” gerektiren bir iş olarak konumlandırması da güç olmaktadır. Bir yöneticinin ve dernek eski temsilcisinin ifadesi ile ilişkileriniz iyiye bir kasa ile yapılabilecek *“hasbelkader meslek”* olması, rahat girilen bir sektör olması, *“ipini koparanın halkla ilişkilerci”* olmasını sağlayabiliyor.

“Türkiye'de sınırlar ve takip edilen alanlar net tanımlanmamış, biraz daha oynak bir zemin. Yurtdışında daha iş tanımları, bütün sektör için daha net çizilmiş durumda ama bizde daha esnek. Burada tırnak içinde 'herkes her şeyi yapabildiği' iddiası ile ortaya çıkıyor.” (U4)

“Enteresan bir şekilde halkla ilişkilerde her meslekten insan iş yapıyor. Mesela bir tane meteoroloji bölümünden arkadaşımız var. Yani sosyal bilim bile değil. Hani iktisat, sosyoloji, psikoloji vs. gibi anlaşılabilir ama matematik öğretmeni, meteoroloji mezunu da bu işi yapıyor.” (U6)

Gelişmemiş, kurumsallaşamamış sektör beraberinde başka sorunları da getirmektedir. Görüşmede yer alan özellikle şirket yöneticileri, bu noktada sektördeki *“etik sınırların / ortak ilkelerin muğlaklığı” (f=12)*, *“sektörel örgütlenmenin/birlikteliğin zayıflığı” (f=20)* üzerinde durdukları görülmektedir. Yine bununla bağlantılı olarak *“Hİ= medya ilişkilerine indirgenmiş bir sektör” (f=16)* olması ve iletişime daha bütüncül bir bakış açısına sahip şirketlerin azlığı katılımcıların değindikleri diğer hususlar olmuştur. Nitekim ifadelere bakıldığında üç başlığın da birbiri ile ilintili olduğu

görülmektedir. Güçlü olmayan bir sektörel örgütlenme, alanına ilişkin sınırları da net çizememekte ve öte yandan yaptığı işin kapsamını da müşterilerine tam anlatamıyor görünmektedir.

“PR ajansları kadar STK ve meslek birliği de gelişmemiş bir sektör. Ne demek gelişmemiş? TÜHİD’in adresine bakın, hala bir tane PR şirketinin o da küçük bir PR şirketinin adresidir, oranın adresi. Herhangi bir plazada bir adresi olmamış 50 yılda. Ben bildiğimden beri bir ajansta ve belki öncesinde dolaşmıştır. Yani biraz böyle yani meslek bilinci olmayan bir şey” (M3)

“.... Biz birlikte karar verip beraber yürüyemiyoruz. Herkes birbirinden bir şey saklıyor gibi bizim sektörde. Ben bileyim ben yapayım. Ne bileyim ortaya şöyle bir şey atılmıyor; hep beraber ara zam isteyelim müşterilerimizden, hep birlikte konuşalım.... Ben çok istemiştım mesela özellikle dijital patladığı zaman 3-4 yıl önce ya arkadaşım ne yapıyorsun, söyle bana çünkü herkesin yoğurt yeme biçimi farklıdır ya zaten.” (Y3)

Etik meseleler ekseninde, müşterinin bir firmayla çalışırken başka firmalardan teklif istemesi, müşteri çalmalar, yapılan işin dikkat edilmezse propagandaya kayabilmesi (bir katılımcının ifadesi ile ‘spin doctors’ durumuna düşmemek için çok dikkatli olmak), sektörün birlikte hareket etmeyip “her koyunun kendi bacağından asıldığı” bir dönemde olunması gibi meselelerin dile getirildiği görülmektedir.

“PR etik olarak düzgün yapılması gereken bir konudur. Arkadan dönmeler, rüşvetle bir şeyleri yaptırmalar, farklı ilişkilerle mecraları etkilemeler gibi yöntemler PR şirketleri arasında uygulanmaması gereken şeyler. O yüzden ben meslek etiklerinin bir kurum tarafından dayatılmadan da uyulması gerektiğini düşünüyorum. Belirli ajanslar kurallara uyuyorlar aslında ve bu doğrultuda çalışıyorlar.” (Y1)

Mesleğin tanınma probleminin, sadece kişilerin yaptıkları mesleği yakınlarına anlatmada zorlanmaları ile sınırlı olmadığı görülmektedir. Hİ danışmanlık işinin kapsamının da yeterince anlatılamadığı görülmektedir. Dolayısıyla “Hİ = medya ilişkileri” algısının artık değişmesi gerektiği, mesleğe ve sektöre daha geniş açıdan bakılması gerektiği belirtilse de müşteriler günün sonunda ağırlıklı olarak “medya ilişkileri” hizmeti talep etmektedir. Öte yandan dijitalleşme ve basındaki değişimle birlikte sektörün çalışma alanının genişlemesi, şirketlerin kreatif işlerinden etkinlik yönetimine, marka konumlandırmadan katma değerli iletişim bakış açısı yaratmaya kadar pek çok işi yapması beklenmektedir.

“PR ajansı arıyoruz, Pr ajansı arıyoruz ama temelde baktıkları şey hadi yarın Oksijen’de ya da Hürriyet’te nasıl çıkartırsınız bizi... Haber değerini anlatmaktan içerek çalışmasına, iç iletişim çalışmalarından tutun bütün kapsadığı kriz iletişimine kadar her şeyi belki de tekrar anlatmak zorunda kalıyoruz ama temelde baktığınızda gene şuna dönüyor, ay sonundaki raporda kaç tane haberim var? Biz de ister istemez buradaki kaslarımızı güçlü tutuyoruz yapacak bir şey yok...” (Y6)

“Benim söylemeye çalıştığım tam anlamıyla kurumsal anlamda işin içinde sürdürülebilirlik, kriz yönetimi, sponsorluklar gibi, medya ilişkileri, itibar yönetimi, lider iletişimi gibi konularda çalışacak, şirketin bütününe hâkim olan ajanslar çok var mı emin değilim. Bizim çalıştığımız ajanstan

aldığımız da açıkçası ağırlıklı medya ilişkileri. Ama söylemeye çalıştığım o makro bakış açısına hakimler mi ben emin değilim.” (M1)

Katılımcıların değindiği bir diğer husus ise sektörde unvanlar değişse de benzer işlerin yapıldığı bir sektör olması (f=18) ve dolayısıyla “örgütsel kariyerin olmadığı bir sektöre” yapılan vurgudur. Her ne kadar Hİ şirketlerinde deneyimle orantılı olarak çalışanlara unvan verilse de genel olarak yatay yapılanmaya sahip oldukları söylenebilir. Örneğin görüşülen bazı ajans çalışanlarının kartlarında herhangi bir unvan yazılmadığı belirtilse de yapılan görüşmelerde çalışanlar için pozisyonların önemini koruduğu görülmektedir.

“.. bir kariyer yolculuğu sunmuyor, bu kariyer yolculuğunun bir kısmı kurumsal tarafa geçip orada bir şeyler yapmak. Ama ona da bakıldığında kurumsal iletişim direktörlerinin de azaldığı bir sektör. Çünkü sektörün tamamı sosyal medya ile birlikte dönüştü. Ha burada şöyle bir durum var nitelikli içerik üretmek hala önemli. Türkiye’de nitelik kalmadığı için o içeriğin nitelikli olup olmadığını anlayacak insan da olmadığından herkesin uçurumdan düşerken uçtuğunu zannettiği bir sektör.” (U32)

“Pozisyon konusu çok değişiyor ajanslarda. Pozisyon ne olursa olsun yaptığım iş aynı ama bir yerde direktör diyorlar, bir yerde danışman diyorlar. Bir yerde koordinatör diyorlar, bunca yıl hiçbir fark göremedim.” (U11)

Çalışmada yer alan katılımcılar sektörü tariflerken her ne kadar sektörün zorluğuna ve sıkıntılara daha çok değinmiş olsalar da sektörü daha olumlu taraflarına değinen katılımcılar da bulunmaktadır (Şekil 7). Buna göre sektörün en çok “dinamik, renkli, sürekli yeni şeyler öğrendiğin sektör” (f=17) olarak tariflendiği görülmektedir.

Kod Sistemi	uzmanlar	şirket yöneticileri/STK	müşteriler	TOPLAM
▼ Hİ danışmanlık sektörü/mesleği				0
• öneminin giderek arttığı sektör		■		5
• müşterinin gelişim ve tanınırlığını destekleyen sektör	■	■	■	4
• hayal ettiklerinizi uygulamaya geçirebilmek		■	■	4
• ilişkilerin/çalışma ortamının seviyeli olduğu sektör	■			4
• dinamik, renkli, sürekli yeni şeyler öğrendiğin bir sektör	■	■		17
> • donanımlı insanların olduğu sektör	■	■		6
• çok insan tanımaya açık olması		■		2
Σ TOPLAM	19	21	2	42

Şekil 7. Katılımcıların Gözünden Halkla İlişkiler Sektörü/Mesleğinin Olumlu Yönleri

Ajanslar hizmet temelli farklı farklı müşterilere baktıkları için sektördeki uzmanların her müşterinin sektörünü yakından tanınmasını, araştırma yapmasını, yeni şeyler öğrenmesini ve sürekli okumasını gerekli kılmaktadır. Kısacası bir ajans yöneticisinin deyimiyle “insanı zorla kültürlü yapan bir meslek” olduğu söylenebilir. Bu noktada monoton bir iş olmaması, sürekli takip halinde olmak, “dinamik, renkli ve sürekli yeni şeyler öğrendiğin sektör” (f=17) teması altında ifade edilmiş olmakla

birlikte özellikle uzmanların “keyifli ama zor” ile devam eden cümleler kurduğu da dikkat çekmekte, şirket yöneticilerinin ise konu üzerinde daha çok durduğu görülmektedir.

“Çok dinamik bir sektör olduğu için heyecan verici. İnsanlar hani mesleklerinde belli bir noktaya ulaştıktan sonra bir doyum noktası yakalarlar ya, burada öyle olmuyor. Burda sürekli yenileniyor, güncelleniyor, yeri geliyor eğlenceli olarak bile tanınılıyoruz ama çok yorucu tabi.” (U19)

Sektördeki insanların yeteri kadar donanımlı olduğunu, müşteriler ve hatta gazetecilerden bile daha iyi (becerikli) olduklarını ifade eden katılımcılar da olmuştur (f=6).

“Çalıştığımız iş dünyasındaki şirketlerde kurumsal iletişim profili berbat çünkü. PR sektörü ona göre çarpı 10 diyebilirim PR sektöründeki insanlar. Kurum tarafındaki insanların her birinin PR 101’e ihtiyacı var çok eksikler var iletişim konusunda.” (U34)

Şirket yöneticileri sektörün özellikle pandemi döneminde öneminin daha da arttığını, içeriğin çok daha fazla önemli olduğu bir dönemde olduğumuzu belirtmiştir (f=5). Bir yönetici, son 10 yılda PR şirketlerinin bilinirliklerinin iyice arttığını, kurumsal şirketlerin yanı sıra daha önce hiç PR hizmeti almamış şirketlerin, STK’ların, girişimcilerin ve kamu kurumlarının da talep gösterdiğini belirtmektedir.

Yaratıcılık gerektiren bir iş olması, hayal ettiklerinizin gerçekleştiğini görmemiz (f=4) ve hatta yaptığınız işlerin iyi uygulamalar olarak sunulması gibi hususlar, şirket yöneticileri tarafından dile getirmişken; ilişkilerin/çalışma ortamının seviyeli olması (f=4) uzmanlar tarafından ifade edilmiştir.

“PR’a geçtim dünyam değişti.. Gittim PR’da minnacık bir şey yaptım, müşteri bana şampanya yolladı. Moët&Chandon.. İnanamadım ben, ayy dedim noluyor.. Medyada ben en iyi yardımcı oyuncuydum. Ama PR’da en iyi aktör oldum. ...TV’de ise ne yapıyorsun saat 4’te o bülteni gireceksin eşşek gibi, kaçamazsın. ... PR senin hayal ettiklerini hayata geçirdiğin yegâne alan.” (Y1)

“Dolayısıyla bugün eğer yeni nesil insanlarımız, daha iyi bir dünyada yaşamak istiyorlarsa kurumların, kişilerin dünyanın geleceği ile ilgili harekete geçmesini sağlamanın en kestirme yolu iletişim danışmanlığıdır.” (Y10)

“... ama bir gazetecinin cumartesi, pazar tatili yoktur ya da sinema mezununun gecesi gündüzü yoktur. Set ne zaman olursa oraya gider, nerde yatıp kalktığı belli olmaz. Halkla ilişkiler iletişim anlamında o noktada en nitelikli bölüm diyebilirim.” (U35)

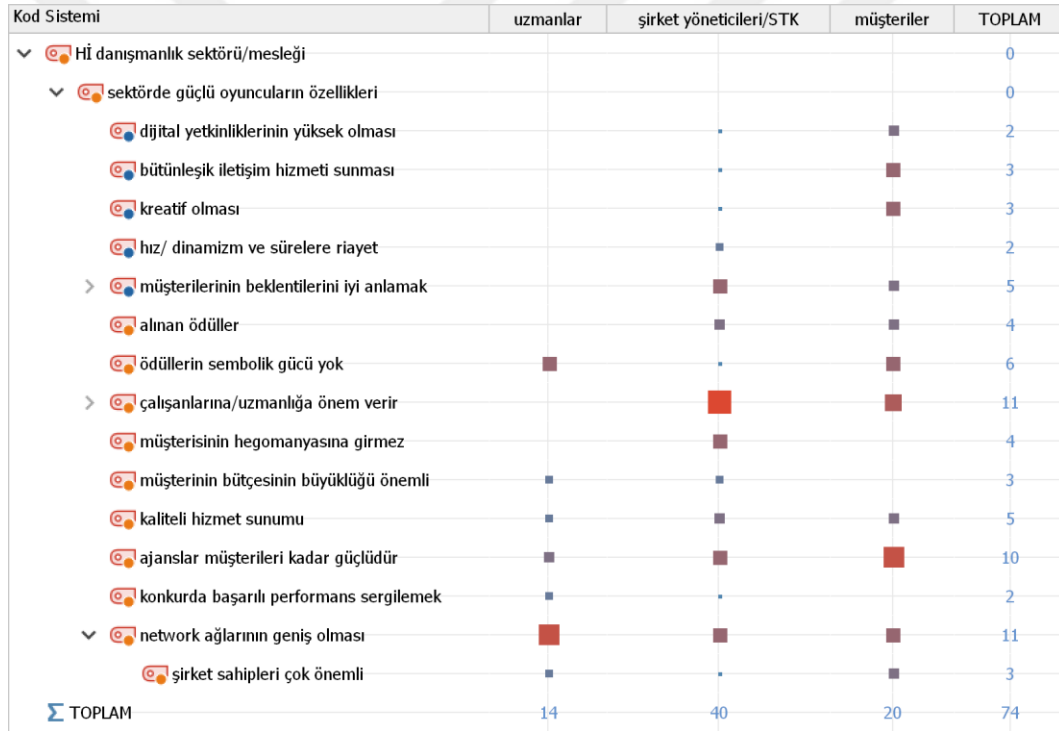
Bir sonraki bölümde, sektördeki ajansların hangi kaynaklar üzerinden alanda mücadele içinde oldukları, üç farklı kategorideki katılımcıların görüşleri doğrultusunda serimlenecek, böylece güç alanındaki oyuncuların pozisyonları anlaşılmalı çalışılmıştır.

5.2.1. Halkla İlişkiler Sektörünün Güçlü, Başarılı Ajanslarının Özellikleri

Araştırma kapsamında, ajans yöneticilerine ve kendi şirketini kurmuş uzmanlara “sektördeki güçlü ve başarılı ajansların ne tür özelliklere sahip olduğu” sorulmuştur. Öte yandan müşterilere ise “ajans seçiminde hangi kriterlere dikkat ettikleri” sorulmuştur. Böylece alana hâkim oyuncularındaki kıymetli kaynakların neler olduğu, sınırların neler üzerinden çizildiği katılımcıların görüşleri

doğrultusunda verilmiştir. Buna göre, katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak, sektördeki güçlü oyuncuların “network ağlarının genişliği” (f=14), “çalışanlara/uzmanlığa önem vermeleri” (f=11) ve “güçlü müşterilere sahip olmaları” (f=10) kategorilerinin öne çıktığı görülmektedir (Şekil 8).

Öncelikle görüşmelerde yer alan müşterilerin şimdiye kadar İDA’ya üye firmalar ile çalıştığı ve mevcutta üç tanesinin İDA üyesi ile çalıştığı belirtilmelidir. Bununla birlikte sadece bir müşterinin ajans seçiminde “İDA üyeliğine” dikkat ettiği belirtilmelidir. Görüşmede yer alan tüm müşteriler birlikte çalışmak istedikleri ajansın “müşteri listesinin” (f=4) kritik olduğunu belirtmektedir. Bir diğeri, ajansın network’unun ne kadar geniş ve etkili (f=3) olduğudur. Bu noktada özellikle “patronların” gücü ve “basınla ilişkilerin iyi olması” önemli görünmektedir. Bir diğer husus, müşterilerin birlikte çalışacakları ajanstaki insan kaynağına ve şirketin uzmanlığına bakmalarıdır (f=3). Son olarak yaratıcılık, iletişim danışmanlığına bütüncül bakmak ve yüksek dijital yetkinlikler müşterilerin ajanslarda aradıkları özellikler iken; söz konusu kriterlere ajans yöneticilerinin çok az değindiği görülmektedir.



Şekil 8. Alandaki Güçlü Oyuncuların Özellikleri

Şekil 8’e yatay ekseninde bakıldığında güçlü ajansların “güçlü networklere” sahip olması görüşmede yer alan tüm katılımcılar tarafından ifade edilmiş görünmektedir (f=14). Her ne kadar ağlar bazı katılımcılar tarafından “döneme göre değişen” bir pencereden değerlendirilmiş olsa da özellikle patronların çevresi önem kazanmaktadır.

“Burada bana göre en önemli başarıları diyebilirim, ilişki yönetimi olduğunu düşünüyorum. Markalarla gazetecilerle gerçekleştirdikleri o ilişki ağı, ilişki yönetimi çok iyi” (Y6)

“Bugün kurucu olarak senin ne kadar bilgili, donanımlı olmanın yanına bir de şu eklendi, kimleri tanıyorsun. Eskiden de vardı, işte gazetecilerden kimleri tanıyor, bir telefonuna kimler çıkıyor,

bunlar önemliydi ama şimdi bunlara bir de influencer çağında olduğumuz için, başka kimleri tanıyorsun, .. cemiyyetten kimleri tanıyorsun, işte benim cross marketing yapabileceğim kimleri tanıyorsun gibi..” (U6)

“Ajanslar müşterileri kadar güçlüdür” (f=10) temasında dört müşteri de hemfikirdir. Bu tema altında bazı müşterilerin farklı stratejiler izlediği görülmektedir. Öte yandan butik ajans ile büyük ajans arasındaki ince çizginin müşteri nezdinden kaygı yarattığı, butik ajansların daha iyi hizmet verebileceği ancak küçük bütçeli ajanslar oldukları için hizmet kalitesinin yeteri kadar iyi olup olmayacağının sorgulandığı görülmektedir.

“Referanslar .. Çünkü şöyledir, sizin medyada reklam gücünüz yoktur ama reklam gücü çok yüksek olan firmalara hizmet eden bir PR ajansını yanınıza alırsanız, o PR ajansı da medyada güçlü olduğundan dolayı siz de onun rüzgârından faydalanabilirsiniz. Böyle bir zihniyet var, böyle düşünüyor, genel kabuldür bu. ...Siz de ondan hizmet alırsanız siz de güçlenirsiniz çünkü sizin kuramadığınız reklam ilişkisi üzerinden o bağı, farklı bir ağ bağ üzerinden kurmuştur, saygınlığı itibarı vardır ve bir şeyleri yaptırma gücü vardır..” (M2)

“Burada en güçlü referans müşterilerin. Yani vitrinde kim duruyor? Sen bugün GSM sektöründen birine hizmet veriyorsan, bir banka müşterin varsa, bunlara çok değer veriyor. Yani mevcut müşteriler, yeni müşteriler almanı kolaylaştırıyor.” (U6)

“Çalışanlarına/ uzmanlığa önem verir” (f=11) başlığı altında katılımcılar, nitelikli insan kaynağına sahip olmanın en büyük değer olduğu, ajansın belli bir alanda uzmanlaşmış olması, iyi içerik üretebilmesi, uzun süreli çalışanlara sahip olması, kısacası çalışanlarının donanım ve kalitesinin önemi üzerinde durmuşlardır. Hatta müşterilerden iki tanesi, birlikte çalışacakları ekibin CV’sini baktıklarına değinmiştir.

“İnsan kaynağının çok güçlü olması lazım, iyi eğitilmiş ve dil bilen, dünyaya hakim, Türkiye’ye hakim ve en kritik nokta da müşterisini müşterisinden iyi tanıması lazım.” (M1)

“Kriz anlamında çok sağlam bir şirketiz. Kriz yönetimi anlamında artı çok kuvvetli müşterilerimiz var. Bence bize geliyor olmalarının en büyük sebebi bu olabilir.” (Y3)

Son olarak, görüşmede yer alan katılımcılar sektörde alınan Prida, Altın Pusula gibi ödüller konusunda fikir birliği içerisinde olmasalar da ajans seçiminde sadece ödüllerin kriter olmadığı konusunda hemfikir görünmektedirler. Verilen ödüllere inanan çok az ajans yöneticisi olsa da ödüllerin verilme sürecine ilişkin katılımcıların genel olarak mesafeli ve sorgulayıcı durdukları söylenebilir.

“Ödüllerin etkisi olduğunu düşünüyorum. Hiç tanımayanlar, aldığımız ödülleri görüp gelenler var.” (M1)

“Bir ödül endüstrisi de var, o bizim sektörün yarattığı bir endüstri. Dolayısıyla ödül almak çok zor değil, ödül kriterleri çok yüksek değil TR’de. Ödül alması da değil. Aslında düzgün hizmet vermesi ana şey, kaliteli hizmet. Ödenene değer bir şey olması” (M3)

5.2.2. Halkla İlişkiler Uzmanında Aranılan Özellikler

Araştırmada yer alan uzmanlara “Sektörünüzde çalışan uzmanların ne gibi özelliklere sahip olması gerekir? Ne tür özellikler, yetkinlikler, donanımlar sektörde önemli ve değerlidir?” diye sorulmuştur. Aynı soru, ajans yöneticilerine ve müşterilere de sorulmuş ve “Siz ajansınıza/firmanıza çalışan alırken hangi özelliklere, yetkinliklere dikkat edersiniz? Sizin için neler önemli ve değerlidir?” sorusuyla pekiştirilmiştir. Böylece sektörde çalışan uzmanlarda ne tür kriterlere bakıldığı, bir diğer deyişle alanda kıymet gören sermayenin ne olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır (Şekil 9).

Kod Sistemi	uzmanlar	şirket yöneticileri/STK	müşteriler	TOPLAM
✓ Hİ uzmanında istenen özellikler?/ kıymet gören sermaye				0
✗ farklı bölümlerden mezuniyet	•	■	■	12
> ✗ kültürel sermaye	■	■	■	33
✗ çoklu iş yönetim becerisi ve hız	■	•		8
> ✗ esnek yapıya sahip olmalı/dayanıklılık	■	■		14
✗ uyum kabiliyeti	■	■		7
✗ yaptığı işe ve meseleğine heyecan duymalı	•	■		5
✗ yaratıcılık	■	■	■	13
✗ deneyim	■	■	■	13
> ✗ dijital sermaye	■			11
> ✗ gündemi/ sektörü takip etme	■	■	■	30
✗ yabancı dil kıymetli	■	■	■	25
✗ İngilizce bilmek gerek ancak yeter şart değil	■			5
> ✗ medyayla aranını iyi olması/basını tanımak	■	■		18
> ✗ iletişim sermayesi	■	■	■	35
Σ TOPLAM	154	49	26	229

Şekil 9. Halkla İlişkiler Uzmanında Aranılan Özellikler

Şekil 9, dikey ekseninde incelendiğinde uzmanların en çok “iletişim sermayesi” (f=29) ve “gündemi/ sektörü takip etme” (f=24) üzerinde durdukları; şirket yöneticilerinin ise en çok “kültürel sermaye” (f=8) ve “farklı bölümlerden mezuniyet” (f=7) temaları üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Son olarak müşteri yani kurumsal taraf ise en çok “kültürel sermaye” (f=7) üzerinde durduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 9¹⁴⁰, yatay ekseninde incelendiğinde katılımcıların en çok “iletişim sermayesi” (f=35) üzerinde durdukları görülmüştür. Araştırmacı, katılımcıların ifadelerinden oluşturduğu ilk kodlamalarda sözlü iletişim yeteneği, yazılı iletişimin iyi olması gibi farklı kategoriler belirlemiş olsa da ikinci kodlamada tüm alt temaları bir araya getirerek ana kategorinin adını “iletişim sermayesi” olarak belirlemiştir¹⁴¹. Bunun iki sebebi bulunmaktadır. Birincisi, “güçlü iletişime” yapılan vurgudur ancak asıl dikkat çeken husus, yapılan çevrim içi görüşmelerde çoğu görüşmecinin iletişime olan yatkınlığı,

¹⁴⁰ İfade sıklığı 5 ve üzeri olanlara Şekil 9’da yer verilmiştir.

¹⁴¹ Söz konusu sermaye tipi bu bölümün sonunda yer alan “Değerlendirme” kısmında tartışılacaktır.

konuskanlığı ve bazınlarının kullandıkları kelimeler ve yazışmalardaki incelikli ayrıntılardır. Dahası, iletişim sermayesi, alanda kıymetli bir kaynak, başka şeylere transfer edilebilir (çoğunlukla sosyal sermaye) ve kişinin mesleki alanda ilerlemesini destekleyecek bir unsur olarak sık sık sunulmuştur. Dolayısıyla aktarılan çocukluk hikâyelerinden de yola çıkarak “iletişim yeteneği” bazı uzmanlar için çocukluk habituslarının bir parçası gibidir. Hatta bu sermaye tipine sahip olmayanların alandan dışlandığı bile söylenebilir. Dolayısıyla Hİ sektöründe kişiler arası iletişimin güçlü olması, iyi yazma ve konuşma gibi yetkinliklerin alandaki uzmanlar için “kıymetli” olduğu ve *alana* giriş için neredeyse “önkoşul” bir sermaye tipi olduğu söylenebilir.

İletişim sermayesi kategorisi altında katılımcılar, kişiler arası iletişimin, iyi metin yazmanın, içerik oluşturabilmenin ve Türkçe’ye hâkim olmanın önemi üzerinde durmuşlardır. Dışadönüklük, empati yapabilme, ilişki yönetimi, sosyallik (ancak ‘baymadan, o sınırları bilerek’), iyi insani ilişkiler kurma yeteneği gibi özelliklerin vurgulandığı görülmektedir. Gazeteciler ve müşteriler ile rahat iletişim kurmanın, gerektiğinde ikna edebilmenin kısacası iletişime açık olmanın gerekliliği üzerinde sıklıkla durulmuştur. Söz konusu beceri, iyi içerik oluşturma, iyi yazma ve Türkçe’nin kurallarına dikkat etme ile daha teknik bir beceriye ve nihayetinde bir sermayeye dönüşmektedir. Bu kategorideki iki müşterinin ise “iyi içerik yazma, stratejik metinler oluşturma, sunum yapma, ilişki yönetimi” gibi daha kurumsal kodlar üzerinden istenen çalışana tariflediği görülmektedir.

“Bir kere Türkçeyi 10 numara bilmeniz lazım. –de ve –da ayrı yazılamıyorsa, o arkadaş hiç gazeteci ve halkla ilişkilerci olmasın. Çünkü ben eğitilirken bana çok acımasız davranılmıştı, ben de öyleyim. Gazeteci iken bir yanlış yazsam bütün kâğıdı alıp yırtarlardı, daktiloda bir haberi 10 kere yazdığımı hatırlıyorum. Bu işte Türkçe’yi iyi bilecek, iyi konuşacak.” (U2)

“İnsan ilişkileri zayıf, içine kapanık insanlar PR yapmasın, net. Çok insanla temas etmen lazım, eğer insan sevmiyorsan, konuşmayı, yazışmayı, iletişim kurmayı, network için sohbet etmeyi istemiyorsan ve sadece 2 arkadaşınla görüşmek istiyorsan bu işi yapma. Net. Dünyanın en zekisi olsan, 5 dil bilsen de yapma.” (Y1)

“En en önemli özelliklerden birisi de iletişime açık insanların bu mesleği seçmesi lazım. Yani benim ekibimde var işte bir tane. Toplantıya gidiyoruz, hiç ağzını açmıyor. Belki 12 senedir bu sektörde çalışıyor ama hiç ağzını açmıyor ama böyle bir durum yok yani. Yani birazcık ne denir, dışa açık tiplerin buraya gelmesi lazım.” (U7)

Çalışmada yer alan katılımcılara, kültürel sermayeyi çağrıştıracak herhangi bir kelime ve soru sorulmamasına rağmen verdikleri farklı farklı yanıtlar, yapılan ikincil kodlamada bir araya getirilmiş ve “*kültürel sermaye*” ana teması (f=33) ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, üzerinde durulan hususlar “iyi okullardan mezuniyet” (f=12) (kurumsallaşmış kültürel sermaye), “uzmanlığı, ciddi hobisi olanlar” (f=11) (habitus), “iyi görünüş ve bakım” (f=10) (içselleştirilmiş kültürel sermaye) olduğu görülmektedir. İyi bir görünüş altında en sık ifade edilen husus “prezantable bir görüntü” olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Sizin iş kalibrasyonunuz çok iyi olmayabilir ama bir prezantabl dedikleri görünüş, özen gösterişiniz, enerji olarak uyumunuz varsa; bu sizin o müşteri ile ömrünüzü uzatan bir varlık sebebi olabilir” (U30)

“..görünüme, nerede nasıl oturup kalkacağına, kiminle nasıl konuşacağını bilmek gerekiyor kesinlikle. Bizim mesela bir basın buluşması öncesinde ‘ya bak arkadaşım, kılık kıyafetine dikkat et’ diye uyarmak zorunda olduğumuz arkadaşlarımız da oldu çünkü.” (U14)

İyi okullardan mezun olmak (f=12), görüşülen dört kurumsal iletişim müdürü tarafından da ifade edilmiştir. Buna göre, kendi şirketlerine alacakları uzmanların yanı sıra ajanslardaki uzmanların da iyi okullardan mezun olmalarına dikkat ettikleri görülmektedir. Ajans yöneticilerinin de okullara önem verdikleri (f=5) ancak hepsinin gündeminde olmadığı söylenebilir.

“Benim kendimle ilgili maalesef böyle bir takıntım var, doğrudur değildir tartışılır ama ben lise dâhil okullarına, üniversitesine bakıyorum. Tercihim mümkünse Boğaziçi, İTÜ, Yıldız neyse hani bizim dönemin iyi okulları..” (M4)

“Benim eski ajansımda (network ajansı) yeni bir marka yöneticisi alınacaksa bu kişinin belli okullardan mezun olması gerekiyordu mesela. Aslında o okullardan mezun olanların da iş zekâsı ya da bu işi ne kadar iyi yapabileceği çok da önemli değildi mesela.. İşte St Benoit, kolej mezunu olsun ya da Galatasaray İletişim’den mezun olsun gibi kriterler vardı. Bunu çok görüyordum.” (U21)

Kendisi Boğaziçi mezunu olan ve çalıştığı ajansta yönetici olan U32, ajans sahibi ile aynı okuldan mezun olduğunu ve ekipteki diğer arkadaşlarının da iyi okullardan mezun olduğunu, CV’sinde “PR” kelimesi geçen insanları tercih etmediğini, hatta gereksiz bölümler olduğunu belirtirken okul-kültür ilişkisine de değinmektedir.

“Bence okuduğun okulun belli bir kültür kazandırılması noktasında faydası var yani sadece eğitim vermiyor belli bir kültür kazandırıyor, konuları analiz etmek konusunda dolayısıyla konuları ekonomik siyasi kültürel gündem ile birlikte analiz etme becerisi kazandırıyor belki.” (U32)

Bir global şirketin yönetici ise “dil” önemli olduğu için ister istemez İngilizce eğitim veren üniversiteleri tercih ettiklerini ve onların da kalbur üstü üniversiteler olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte İletişim fakültelerinin de kendi içinde sınıflandırıldığı dikkat çekmektedir. Bazı okulların güçlü etiketleri, sembolik sermaye olarak alandaki oyunculara geri dönebilmektedir.

“İstanbul, Marmara, Galatasaray bunlar diğer üniversiteler göre çok ön planda özellikle gazetecilik ve hakla ilişkiler tarafında. Marmara ve İstanbul Üniversitesinin bir ağırlığı olduğunu söyleyebilirim. Galatasaray üniversitesi mezunları kurumsal tarafta oluyor genelde ama..” (U35)

“Ciddi ilgilenilen bir hobi” (f=11), kıymet gören bir özellik olarak yer yer ifade edilmiştir. Buna göre, ilgi duyulan bir alan ya da geliştirilen bir uzmanlık sektör için önemlidir.

“Bir alanda uzmanlığı olacak, bu alan müzik de olur sanat da olur spor da olur ama onu çok iyi bilecek. Meslekten bağımsız olarak hobisi olarak çok iyi bilecek. Formula 1 sunucusu var mesela, adam elektrik mühendisi, Schnider’de çalışıyor. Adamın bütün hayatı Formula 1 ama. Günümüzün çağı bu. Bir işte o işin google’ı olmak zorundasın.” (U2)

Okullar ne kadar önemli ise mezun olunan bölüm o kadar önemsiz görünmektedir. Buna göre, görüşülen şirket yöneticilerinin çoğunluğu (f=7) ve müşterilerin hepsi farklı bölümlerden mezun kişilerle çalışmaya açık olduklarını ve hatta bunun avantajlı olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla bölümün önemli olmadığı ifade edilse de “farklı bölümlerden mezuniyete” (f=12) daha çok önem verildiği görülmektedir.

“Boğaziçi mütercim tercümanlık mezunu ama daha önce ajansta staj yapmış, bu alanda kendini yetiştirmek istiyor, onu mesela değerlendiriyoruz. İletişim fakültesi mezunu olmasına bakmıyoruz, tam tersi açıkçası analitik zekâsı daha gelişkin olan, işletme, iktisat okumuş isimlerden daha çok verim aldım bugüne kadar, öyle söyleyeyim. İletişim fakültelerini çok zayıf buluyorum.” (M2)

“Bölüme çok dikkat etmiyoruz diyebilirim. Ama üniversiteye dikkat edebiliyoruz üniversite isimleri vermeyeyim ama önemsiyoruz.... biz de kimya mezunu psikoloji mezunu, sosyoloji mezunu, matematik mezunu farklı alanlardan arkadaşlarımız çalışıyor.” (Y5)

Sektörde kıymet gören bir diğer sermayenin “yabancı dil” (f=25) olduğu söylenebilir. Kültürel sermaye ekseninde yapılan çalışmalarda “yabancı dil bilgisi” (İngilizce) ya içselleştirilmiş kültürel sermaye ya da sonradan kazanılmış kültürel pratikler ekseninde değerlendirilmektedir. Bu analizde İngilizce bilmenin ayrıca ele alınmasının sebebi kültürün bir işaretleyicisi olmakla birlikte, katılımcılar tarafından ağırlıklı olarak kariyer sermayelerinin bir parçası olarak (bir sorun ya da ödül olarak) tariflenmesinden kaynaklanmaktadır. Dahası, yabancı dil bilgisi o kadar sık ifade edilmiştir ki ayrıca ele alınmasının daha önemli olduğu düşünülmüştür. Buna göre, İngilizce bilmek 10 sene öncesine göre çok daha elzem hale gelmiştir. Global müşterilerle iletişim bir yana farklı kaynaklardan beslenmek ve güvenli bir duruş ancak evrensel bir dil haline gelmiş İngilizce ile mümkündür. Dahası özellikle global ajanslarda İngilizce metinler yazamayanlar gözden düşmektedir, üstelik bir ajans yöneticisi tarafından mesleğin “en yüksek mertebesi” olarak tariflenen kurumsal dünyaya geçişte de yine iyi derece bilinen İngilizce rol oynamaktadır. Dahası görüşmelerde iyi İngilizce bildiğini söyleyen uzmanların önemli bir kısmı kolej mezunu, orta sınıf ve üstü ailelerin çocukları olduğu söylenebilir. Bununla birlikte hem ajans yöneticileri hem de müşteriler sektörde iyi İngilizce bilen personelin azlığından şikâyetçidir.

“Yabancı dilin varsa zaten 1-0 önde başlıyorsun ajansta. Ve kurumsal tarafa geçmen de çok kolaylaşıyor böylece. Bence yabancı dilsiz bir PR’cı susamsız bir simittir. ... O benim bir sürü kapıyı hiç zorlanmadan açmamı sağladı, en önemli şeylerden biri özellikle uluslararası şirketlerle çalışıyorsan. Senin orada o ezikliği, eksikliğini göstermemen gerekiyor yani.” (U13)

“İngilizce önemli, bana çok faydası oldu. İngilizce bildiğim için ...’in (çalıştığı ajans) en kalantör markasına bakmaya başladım.” (U28)

“Müşteri gözüyle PR ajanslarında çok ciddi yabancı dil problemi var. Şu anda bütün kurumsal şirketlerde PR ajanslarından danışmanlık hizmeti alanlar, İngilizceyi yoğun kullanıyorlar. İhtiyaç oluyor ve maalesef İngilizce bilgi birikimi yüksek olan PR uzmanı sayısı çok çok az.” (M2)

İngilizce bilmenin önemli olduğu ancak sektörde başarılı olmak için yeter şart olmadığı da ifade edilen diğer görüşler arasındadır (f=5). Sadece uzmanların dile getirdiği bu görüşe göre, İngilizce “hayati bir sorun değil” (U35), “dile bu kadar takık olmamak gerekiyor” (U4) ve “dil biliyor diye alınan iletişimle alakası olmayan insanlar sektörü bir yere götürmüyor” (U6).

“Gündemi, sektörü takip etme” (f=30) Hİ uzmanlarının yetişkin habituslarının bir parçası olduğu söylenebilir. Habitus, nasıl davrandığımız, hissettiğimiz, düşündüğümüz ve dünyaya kendimizi nasıl sunduğumuz noktasında izlediğimiz yolların toplamı (Fitzsimmons & Callan, 2020: 5) olarak değerlendirilirse gündemi takip etmek, Hİ uzmanlarının hayatlarının bir parçası gibidir. Hatta bazıları için öyle bir noktadadır ki reklam ya da dizi izlerken bile kendi işlerinden bir parça bulabilmektedir. Bir katılımcının deyimiyle “sorgulamadan kabul ettikleri” için habituslarının bir parçası gibidir. Buna göre, Hİ uzmanı dünyada ne olup bittiğini, baktığı müşterinin sektörünü, ülkenin gündemini çok yakından takip etmelidir. Bu noktada sosyal medya sürekli takip edilmeli, bir gazeteci gibi nerede ne olduğundan haberdar olunmalı ve yeri geldiğinde hem müşteriye hem de gazeteciye fikir satılabilmelidir.

“İletişim mecralar, platformlar üzerinden yürüdüğü için..toplumsal dinamikler hakkındaki farkındalığını sürekli yüksek tutması gerekiyor, ezbere hareket etmemek için.” (U10)

“.. ilk önce gazeteciye ikna etmem gerekiyor görüşme için. Çünkü sen bir fikir, haber önerisi satıyorsun. Takip etmezsem fikrimi satamam. Ama benim aynı zamanda şu anda 12 müşterim var. Yeme-içe müşterim var, bilişim, yatırım, teknoloji, otel markam var. Bunların hepsi farklı sektörler.. 6-7 sektörden bahsediyorum. Aynı gün içerisinde turizm konuşuyorum, yatırım konuşuyorum, müzik konuşuyorum, girişimcilik konuşuyorum bir sürü şey... Sürekli güncellenen gerekiyor kendini” (U20)

“Gündemi, sektörü takip etme” başlığı altında katılımcıların entelektüel olmaya da vurgu yaptıkları görülmektedir. Buna göre, her şeyi takip etmek ve bilmek, beraberinde entelektüel bir birikimi de getirmektedir. Her şeyi öğrenmeye açık olmak, gündemi ve dünyayı takip etmek ve sektörel, ulusal ya da uluslararası gelişmelerin müşterileri nasıl etkileyeceğini kestirebilmek bu noktada önem kazanmaktadır. Gazeteci kökenlere sahip, Hİ sektörüne geçmiş ve kısa sürede yönetici olmuş katılımcılardan birinin sürekli okuduğu için başardığını belirtmesi, uzmanlardan birinin “ne kadar entelektüel bir şekilde konuşursanız veya içerik sahibi olursanız ya da anlamadıkları şeylerden bahsederseniz siz o kadar kıymetli oluyorsunuz” imalı ifadesi ile örtüşüyor görünmektedir. Dahası, “yöneticilere konuşma metni yazan birinin sürekli okuması ve genel kültür sahibi olması gerekir” (U29).

“Entelektüel seviyelerinin iyi olması gerekiyor. Gazete okuyan, dünyadan haberdar, gündemi takip eden çocuklar zaten tamam. Öyle olmayanlar yapamıyorlar, çok zor geliyor yaptığımız iş.” (Y9)

Alanda Hİ uzmanlarında aranan diğer özellikler içerisinde “*medyayla aranın iyi olması/basını tanımak*” (f=18) da yer almaktadır. Buna göre, yapılan işin bizatihi kendisi medyayı yakından takip etmeyi gerektirmektedir. İyi bir iz sürücülüğünün yanı sıra basını iyi tanımak, basın mensupları arasında isim yapmak önemlidir. Basının yanı sıra halkla ilişkiler alanında da isim yapmanın, tanınırlığı arttırdığı ve Hİ uzmanına alanda avantaj sağladığı için sembolik sermayeye dönüştüğü söylenebilir. Bu noktada birkaç katılımcının özellikle isim ve soyisimlerinin ahenklerine de vurgu yaparak sosyal sermayelerini nasıl sembolik sermayeye dönüştürerek alanda avantaj sağladıkları dikkat çekmektedir.

“Markam çok olduğu için habire bülten servis ediyorum, tanıyorum da zaten, hani bir de benim adım Hani soyadım kaynaklı Sahne sanatçısı gibi. .. Kısaca afilli yani. Aradı beni, ben seni zaten tanıyorum dedi, adınızı çok görüyorum bültenlerde. Hemen başla dedi..” (U20)

Öte yandan alanda “gazeteci kökenli” olmak özellikle alanda medyacı olarak çalışanlar için oldukça kıymetlidir çünkü sosyal sermayelerinin önemli bir parçasını gazetecilik döneminden tanıdıkları arkadaşları/yöneticileri oluşturmaktadır. Söz konusu basınla ilişkilerin iyi olmasına yönelik vurgu en çok uzmanlar tarafından dile getirilmiş (f=16) olmakla birlikte sadece 2 ajans yöneticisinin konuya değindiği, müşterilerin ise hiç ifade etmediği dikkat çekmektedir. Görünen o ki basınla ilişkiler, alandaki uzmanlar için günlük iş yapış pratiklerinin önemli bir parçası iken şirket yöneticileri ve müşteriler için artık eski önemini korumuyor gibidir.

“Medya tarafındakiler için gazetecilik deneyimi her ajansta aranır ve gazetecilik geçmişi varsa bu bir artı puandır. ... Çünkü neyin haber olacağını bilmeniz, bir influencer ile konuşurken bile önemli. ... herhangi bir mecrada nasıl yol alınabileceği noktasında markayı doğru yönlendirebilmek için .. o gazetecilik bakış açısının olması gerekir.” (U21)

Hİ sektöründe bir katılımcının ifadesi ile “survive” edebilmek için bireysel özelliklerin de öne çıktığı görülmektedir. Buna göre, esnek bir yapıya sahip olmak, yaratıcılık, uyum yeteneği gibi bireysel özellikler, Hİ sektöründe kariyer yapmak için önemlidir. “*Esnek bir yapıya/ dayanıklılığa sahip olmak*” en çok Hİ uzmanları (f=10, Σ = 14) tarafından dile getirilmiş ve sıklıkla sabırlı olmakla birlikte kullanılmıştır. Buna göre, sektör aşırı köşeli ya da naif karakterleri kaldırmamaktadır, en makbulü esnek bir yapıya sahip olmak, “ağlama krizlerine girmeden” sakın kalmaktır.

“... Müşteri böyle telefonda ağlatıyor, bunlara dayanıklı olmak lazım. bir sürü insan ya hatırlıyorum bir sürü insanın ağladığını gördüm ben... Sonuçta dünyayı kurtarmıyoruz, müşterinin abukluklarını böyle matrix gibi görmek lazım, yönetebilirsin sen onu yani” (U13)

“Bu meslek için etinin çok kalın olması gerekiyor ve hiçbir şeyi şahsi almaman gerekiyor. Şahsi değil sana yapılan şey. Daha iş olarak görüp her küçük şeyde de ezilmemek gerekiyor.” (Y3)

“*Yaratıcılık*” (f=13); ağırlıklı olarak uzmanlar (f=7), ajans yöneticileri (f=3) ve müşteriler (f=3) tarafından ifade edilmiştir. Müşterilerin çoğunluğunun yaratıcılığın önemi üzerinde durduğu ancak sektörde azlığından şikâyet ettikleri görülmektedir.

“Zaman zaman jüriyle gidiyoruz, katılıyoruz falan. Yani yaratıcı fikirler çok az, bir kısmı reklam tarafından word of mouth PR’la birlikte düşünülmüş, reklam fikri olarak gelmeye başlamış durumda. Velhasıl PR endüstrisinden yaratıcı, güzel, farklı bir fikir çıktığı örnekler gittikçe azalıyor” (M3)

“Uyum kabiliyeti” (f=7) ise üzerinde durulan bir diğer özellik olmuştur. Buna göre, uyumlu bir kişiliğe sahip olmak, “yazılı veya teamül halini almış süreçlere uyum sağlamak”, kısacası ajansın kültürüne uyumlu bir yapıya sahip olmak önemlidir.

“Ben ‘uyumlu olmak’ diye tanımlayabilirim. Girdiğim ajanstaki sisteme bir kere uyum sağlıyorum, formatlarına uyum sağlarım. O formatı anlamaya çalışırsın, sonra yenilik getireceksen getirirsin.” (U22)

Alanda kıymetli olan bir diğer kaynağın da “deneyim” (f=13) olduğu görülmektedir. Ajanslar genellikle ya stajyer olarak üniversite mezunlarını bünyelerine alıp yetiştirmekte ya da sektörden deneyimli çalışanları ajanslarına çekmektedir. İDA ile işbirliği içerisinde olan Bahçeşehir Üniversitesi öğrencilerinin bu kapsamda stajyer olarak daha çok ifade edildiği belirtilmekle birlikte Bilgi, Boğaziçi, Koç gibi üniversitelerin de özellikle network ajansları tarafından tercih edildiği görülmektedir. Dolayısıyla görüşülen yedi ajans yöneticisinin de stajyer aldıkları ve “kumaşı güzelse” kendilerinin yetiştirmeyi tercih ettikleri belirtilebilir. Bunun dışında “önemli ajanslardaki deneyim” ve geçmişte bakılan müşteriler önem kazanmaktadır. Ajans deneyimi, müşteriler için de oldukça kıymetlidir.

“Ben şimdi bazı öğrencilere mentörlük yapıyorum, onlara bak diyorum PR ajansı tarafından başla, PR’ın tozunu yut. Ben kendi istihdamımda da PR ajansı görmüş, deneyimli kişilere öncelik vermeye çalışıyorum. Çünkü aynı anda birden fazla müşteriyi yönetmek kurumsal hayat için çok büyük bir deneyim” (M2)

Son olarak “dijital sermayenin” (f=11) sadece uzmanlar tarafından ifade edildiği görülmektedir. Buna göre, dijital yetkinlik geliştirmek ve teknoloji yönetimi konusundaki kasların gelişmiş olması önemli ve dahası çalışanı öne geçiren hususlar olabilmektedir. Özellikle pandemi döneminde bunun daha da görünür olduğu belirtilmiştir. Bunun yanı sıra dijital mecraları yakından takip etmek, trendleri anlamak, söz konusu araçlar üzerinden dünyayı zenginleştirmek (“gözünü geliştirmek”) önem kazanmaktadır. Alanın, sermayeden bağımsız düşünülemeyeceği göz önünde bulundurulursa, “bilgi sermayesi” ya da “dijital sermaye” (Ignatow & Robinson, 2017) Hİ alanındaki uzmanların kültürel sermayelerinin ve habituslarının bir parçası olarak düşünülebilir. Söz konusu yetişkin habitusu, bir katılımcının ifadesi ile özetlenebilir: *“Dijital olarak yoksan ortada yoksun. Dijital pazarlama vs. öğrenmezsen yaya kalıyorsun” (U12)*. Söz konusu dijital sermayenin aynı zamanda sosyal sermayenin geliştirilmesi ve korunması noktasında kullanıldığı da görülmektedir. Dolayısıyla sermayeler arası dönüşümde dijital sermayenin sosyal sermayeye dönüşümü de dikkat çekmektedir.

“Evden çalışma döneminde mobil kullanım ile ilgili bazı arkadaşlar bazı sorunlar yaşadı, daha hızlı adapte olan daha çok kazandı. Online görüşmelere bağlanma, teams’e indirip hızlıca kurup ona adapte olmak falan. ... Teknoloji yetkinliği de bu dönemde böyle ortaya çıktı.” (U4)

“Dijitalde ne oluyor, nasıl bir içerik çıkıyor, ne kullanılıyor, hashtag mi, nasıl kullanılıyor, nasıl görsel kullanılır biraz biliyor olman lazım. Bir de kreatif anlamda zamanla olabilecek bir şey ama gözünü geliştirmen gerek, bazı global şirketler ne yapıyor bazı mecralar var, bunları takip ediyor olması lazım.... Bigumigu var mesela reklam içerikli instagram da bir sürü hesap var, işte dailymarcom gibi kim ne yapıyor diye ..” (U31)

Çalışmada, alanda kıymetli olan Hİ uzmanlarının ne tür özelliklere sahip oldukları sorulduktan sonra, bu kez katılımcılara “kendilerini nasıl değerlendirdikleri” sorulmuştur. Verilen cevapların ilk sorulan soru ile paralellik taşıdığı söylenebilir. Bu noktada iyi metin yazma (iletişim), gazetecilik sermayesi mesleki yetkinlikler içerisinde en çok değinilen hususlar olmuştur. Temel yetkinliklerde ise insan ilişkilerinde başarılı olma (iletişim), yeni şeyler öğrenmeye açıklık, meraklı olmak, çalışkanlık en çok üzerinde durulan hususlar olmuştur. Bu kısımda değindikleri İngilizce bilgisi ve kültürel sermayeye ilişkin diğer işaretleyicilere Değerlendirme’nin ardından yer verilecektir.

5.2.3. Değerlendirme

5.2.3.1. Halkla İlişkiler Alanı

Alanın tarihsel gelişimi dikkate alındığında alana ilk girenler (B. Mardin, A. Asna gibi) deneyimli bir katılımcının ifadesi ile “organizasyon odaklı çalışanlar, kokteyl düzenleyip networking yapanlar” zamanla alanda dominant pozisyonlarını sağlamlaştırmışlar ve sahip oldukları yüksek kültürel sermaye¹⁴² ve geliştirdikleri ağlar, alandaki makbul sermayeye ve habitusa ilişkin sınırları çizmiş olmalı ki ikinci kuşağın da benzer sermayeler¹⁴³ üzerinden alanda mücadeleye girdiği görülmektedir. Ancak bu mücadelede ikinci kuşak yine şirket sahiplerinden birinin ifadesi ile “iletişim” odağında işler yürüterek, örneğin pazarlama odaklı iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk gibi yeni kozlar ile alandaki taze doxa’ya meydan okudukları söylenebilir. Dahası bu kuşak alanın meşruiyeti ve alandaki oyuncuların çıkarlarının dış alandakilerden korunması için sektörel örgütlenmeye gitmiştir. Bu dönemin kalburüstü şirketlerinin sahiplerinin alanın ekonomik, kültürel ve sosyal sermayesini artık sembolik sermaye (İDA aracılığıyla sektör ve meslek olarak tanınmak) ile taçlandırmak için yoğun çaba harcadığı, alanın tarihsel geçmişi incelendiğinde dikkat çekmektedir. Bu dönemde uluslararası bağlarla birlikte sektörün insan kaynağı

¹⁴² Ülkemizde halkla ilişkiler sektörünün duayeni olarak bilinen Betül Mardin, Arnavutköy Kız Koleji’nden mezundur, babası Türk Petrol’un kurucularındandır. İngiltere BBC kursundan mezundur. Abisi, ünlü müzik yapımcısı Arif Mardin, Haldun Dormen eski eşi, Ayşe Arman gelinidir. Kökleri Hz. Muhammed’in torunu Hüseyin’e kadar giden bir Osmanlı ailesi olan Mardinizadeler’in ikinci çocuğudur.

¹⁴³ Örneğin ikinci kuşağın temsilcileri arasında yer alan Zarakol Halkla İlişkiler ve Danışmanlık şirketinin kurucusu Necila Zarakol, Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksek Okulu mezunudur ve gazeteci kökenlidir. Babası, keman ve piyano eğitmenidir. Ankara’da geçirdiği lise hayatı boyunca her cumartesi ailesiyle birlikte Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası’nı dinlemeye gittiklerini belirtir. Tribeca Halkla İlişkiler şirketinin kurucusu eski gazeteci Cem İlhan, Paris X. Nanterre Üniversitesi’nden, Effect BCW’nin Başkanı Gonca Karakaş Boğaziçi Üniversitesi Siyasal Bilgiler ve Uluslararası ilişkiler bölümünden, Ünite İletişim’in kurucusu Işıl Arıdağ, Robert Koleji ve ardından Boğaziçi Üniversitesi’ndendir.

için yapılan çalışmalar da dikkat çekmektedir¹⁴⁴. Bu dönemi görüşme yapılan sektörün duayenlerinden biri şöyle ifade etmiştir: “90’lı yıllarda iletişim disiplini geneli içerisinde sınırlar oldukça netti”.

Nihayetinde bir kısmı ikinci kuşak şirketlerden çıkan uzmanların kurdukları ajansları oluşturan üçüncü kuşakla birlikte alandaki yerli oyuncu sayısı artarken alanın, yurtdışı network ajanslarının da yoğun ilgisine maruz kaldığı söylenebilir. Bu kuşağın, önceki kuşaklara göre ajans yapılanmalarının farklılaştığı, kendilerinden bir önceki kuşağın krizlerde nasıl devrildiklerini gördükleri için alana daha temkinli ve çoklu ortaklıklarla girdiği (Saydam, 2013) dikkat çekmektedir. Bu kuşak, iletişim araçlarının çeşitlenmesi ile yükselen dijital pazarlama ve iletişim çağını görece yakalamış, yeni formları bünyelerine adapte etmeye çalışmıştır. Alanın mevcut durumuna bakıldığında ikinci kuşağın patronlarının yavaş yavaş alandan çekilmeye başladığı (ya da çocuklarına devretmek için hazırlandıkları), bir kısmının gücünü yitirdiği görülmektedir. Üçüncü kuşağın yanı sıra irili ufaklı iki-üç kişilik küçük (kendi deyimleri ile butik) şirketlerin ve alandaki freelance oyuncuların çoğaldığı görülmektedir.

Alandaki üçüncü ve özellikle son dönem ajansların sermaye ve habituslarının daha karma bir görünüm sergilediği söylenebilir. Bununla birlikte alana yeni giren ajansların (son 10 yıl denilebilir) bir kısmı henüz güç alanına girmemiş olsa da alanda varlıklarını korudukları söylenebilir. Bu noktada, “alana giriş bariyerlerinin ve mesleki donanım gibi standartların düşüklüğü” birçok küçük firmanın iş kurmasını kolaylaştırıyor görülmektedir (Lages & Simkin, 2003: 321). Bu firmaların bir kısmının strateji olarak sadece teknoloji şirketlerine ya da sadece finans kuruluşlarına hizmet verdiği ya da sadece kurumsal firmaların iç iletişim çalışmalarını yürüttüğü ya da sadece film-sanat dünyasına yönelik hizmet vererek kendilerini konumlandıkları görülmektedir. Sahip oldukları bu kozlar, “küçük olabiliriz ancak deneyimli çalışanlar olarak sadece sizinle ilgilenen” şirketiz söylemi ile de müşteri ayağında pekiştirilmektedir. Bu 2-10 kişi arasında değişen küçük (kendi deyimleri ile butik) ajanslar karşısında büyük ajanslar ise daha yüksek çalışanlar ile (max. 50-60 kişi) daha prestijli müşterileri (ki bunların başında telekomünikasyon şirketleri ve bankaların geldiği görülmektedir) kapma mücadelesi içinde müşteriye daha geniş bir hizmet ağı sunarak alandaki dominant pozisyonlarını korumaya çalışmaktadır. Ancak alan 90’lı yıllara göre çok daha karışık ve sınırları belirsiz görülmektedir. Bu durum, şirket sahibi ve aynı zamanda sektör temsilcisinin sözlerinde şöyle tezahür etmektedir:

“Nasıl bir uzmanlık alanı olduğumuza dair açıkçası kolektif bir anlayış gelişmedi ama kolektif diyebileceğim şey yaptığımız işin dönüşüm yaşamasının kaçınılmaz olduğu ancak nereye dönüşmesi gerektiği konusunda açıkçası sektörde kolektif bir anlayış ve yaklaşım hissedilmiyor” (Y11)

Bu sözler, Hİ danışmanlık alanının çok kaygan bir zeminde reklamcılık, pazarlama, sosyal medya ajansları, influencer ajansları gibi alanlarla (belki yaratıcı endüstrilerin bir kısmını oluşturan bir

¹⁴⁴ PRCA ile ortaklaşa yapılan bir çalışma kapsamında iletişim fakülteleri öğrencileri (3. Sınıf ve 4. Sınıf) için sınav düzenlemesi ve sınavı geçenlerin belli bir ücret karşılığı İstanbul’daki ajanslarda 3 ay staj yapması ve stajını bir projeye bitirmesi ve sunmasının yanı sıra, sektörün duayenlerinden 3 ay boyunca eğitim alınması örnek gösterilebilir. Araştırmacının kendisi de dönemin en büyük PR şirketlerinden birinde staj yapmıştır.

dilimden söz edilebilir) mücadele içinde olduğuna ancak izlenecek stratejinin belirsizliğine işaret etmektedir¹⁴⁵. Dahası, yapılan görüşmelerde hem uzmanların hem de şirket sahiplerinin ifadelerinden yola çıkarak söz konusu alanlar birbirlerinin ayağına basabilmekte, ajans çalışanının da kafasını karıştırabilmektedir. Bir şirket sahibinin ifadesi ile reklam dünyası PR yaptığını düşünerek İDA'nın PRİDA ödüllerine katılabilmekte, İDA da reklam ajanslarına kendi bulvarında ödül verilebilmektedir. Tıpkı yurtdışında tartışıldığı gibi (L'Etang, 2008, 2013) Türkiye'deki Hİ alanının da mesleki sınırlarını çizmekte zorlandığı ve bu sebeple de sınırlarının pek çok “alan”la geçirgen olduğu belirtilebilir¹⁴⁶ (Şekil 10). KİD'in yayınladığı rapor ise kurumsal iletişim birimlerinin sık sık İnsan Kaynakları ve Pazarlama birimleri ile rol belirsizlikleri yaşadığını belirtmektedir (KİD, 2021).

Alanların dinamik ve her zaman değişime açık olmasından hareketle (Kaya, 2010: 408) Hİ alanının geleceğine ilişkin görüş bildiren iki şirket yöneticisi ve bir müşteri halkla ilişkilerin ileride artan sosyal medya ile reklam ile iç içe geçeceğine ve hatta reklamcılığa dönüşmek zorunda kalabileceğine değinmiştir. Öte yandan kurumsal iletişimcilerin yani “daha stratejik danışmanlık” yapanların ise yönetim danışmanlığı şirketlerine kayacağını belirten iki şirket yöneticisi de olmuştur. Nitekim Amerika'daki halkla ilişkilerin geleceğinin de alana has bilginin korunarak, iyi yetişmiş ve parlak gençlerin alanı yücelteceği ancak alandaki deneyimlilerin daha çok yönetim danışmanlığı firmalarına doğru kayabileceği yönündedir (Grunig & Grunig; 2012). Dolayısıyla alandaki kariyerlerin de söz konusu akışkan ve her an değişime açık bir alanda evrildiği söylenebilir.



Şekil 10. Halkla İlişkiler ve Yakınsayan Alanlar

Halkla ilişkiler alanının kendi yapısı incelendiğinde ise baskın grupların oluşturduğu *güç alanı*nda İDA üyelerinin olduğu söylenebilir¹⁴⁷ (Şekil 11). Nitekim bu çalışma kapsamında yapılan

¹⁴⁵ Bir başka hususun ise ajansların ekonomik sermaye açısından bağlı oldukları müşterilerin artık iletişim çalışmalarını çoklu ortaklıklarla değil, daha az “tedarikçi ile çalışarak” halletmek istemesi (event de yapsın, biraz kreatif işler de çıkarsın, kurumsal iletişim tarafını da yapsın, medya ilişkileri zate yapsın) yolu ile alanın içsel mantığına da sıklıkla müdahale etmesidir.

¹⁴⁶ Bu alanlar arası geçişler bu çalışmanın kapsamında oluşan bilgiler üzerine inşa edilmiştir, sayıları çok daha fazla olabilir. Alana ilişkin yapılacak detaylı analizde Hİ ile kesişen tüm alanlar çalışma metodolojisinde yer almalıdır.

¹⁴⁷ Yapılan çalışmalar, baskın grupların da kendi içlerinde farklılaştığına, prestij derecelerine göre ayrıldığına değinmektedir (Ashley & Empson, 2017; Spence vd., 2016). Bu noktada alanda kimlerin daha prestijli olduğunu ve güç alanını

görüşmelerde İDA üyelerinin Türkiye'nin en önemli markalarına baktıkları, sektörün %60 ya da %70'ini temsil ettikleri belirtilmektedir. Bu ajanslar, genellikle büyük ajanslar olup baktıkları markaların büyüklüğü ile alandaki uzmanların da girmek için mücadele ettikleri ajanslardır. Dolayısıyla Hİ danışmanlık şirketlerinin alana girişinin ardından İDA'ya üyeliğin sektördeki güç alanına girişe tekabül ettiği söylenebilir. Nitekim söz konusu güç alanına giriş, “çok da düşük olmayan aidatlar” ve cironun %50'sinden fazlasının kurumsal iletişim danışmanlığından gelmesi, meslek ahlak ilkelerini kabul etme gibi kriterlere bağlanmış durumdadır. Söz konusu güç alanı, görüşmelerde bazı katılımcılar tarafından “elitler/patronlar kulübü” olarak nitelendirilmesi hatta hem uzmanlar hem de şirket yöneticilerinin bazıları tarafından TÜSİAD'a benzetilmesi dikkat çekmektedir. Dahası görüşmelerde yer alan dört uzmanın TÜHİD, İDA gibi sektörel derneklerin işin PR'ında olduğunu belirtmeleri, görüşmelerde yer alan şirket yöneticilerinin biri hariç, hepsinin sektörel birlikteliğin/örgütlenmenin zayıflığına işaret etmesi, hem alanın gücünü hem de sınırlarının netliğine gölge düşürmektedir. Dolayısıyla alandaki mesleki örgütlenmenin İngiltere ve Amerika başta olmak üzere (Sriramesh & Verčič, 2012; Cutlip vd., 2006; Edwards, 2014) çok daha geride olduğu söylenebilir. Bununla birlikte söz konusu ülkelerdeki Hİ geçmişinin çok daha eskilere dayandığı, örneğin Amerika'da Bernays tarafından üniversitede verilen ilk Hİ eğitiminin 1923 yılına dayandığı belirtilmelidir (Grunig & Grunig, 2012: 344).

Halkla ilişkiler ajanslarının sermaye miktarı ile kültürel ve ekonomik sermaye ekseninde alanda dağılımına bakıldığında ise tüm dünyada olduğu gibi halkla ilişkilerin neoliberal politikalar ile birlikte gelişimi (Berger, 2005; Edwards, 2006) halkla ilişkiler alanını ekonomik sermayeye yakınlaştırmaktadır. Deneyimli ikinci kuşak bir şirket sahibinin açıkça itiraf ettiği gibi “*bu iş business, para kazanılan bir iş.... mesleğe çok ayıla bayıla gelmedim, bundan ... sene önce para kazanırım diye geldim*”. Öte yandan bazı uzmanların anlattıkları hikâyelere gizlenen büyük şirket sahiplerinin para kazanma arzusu, çalışanların neden alanda sürekli gezindiklerinin de bir parçasıdır.

“Ajansa bir gittim, böyle yerlerde bitli halıfleksler, yukarıdan tavan damlıyor, tuvalet kırık iletişim danışmanısın ya ahır gibi bir yere insanları koyup da kendin 10 bin dolarlık Bottega Veneta çantanla gezinemezsin ya Sen o kadar para kazan, en büyük şirketlerle çalış....” (U9)

Öte yandan alanlara hâkim farklı sermaye biçimleri ve bunların dönüştürülme dinamikleri Bourdieu'nun alan teorisinin en önemli özelliklerinden biri olarak ifade edilir (Calhoun, 2010: 106). Nitekim halkla ilişkiler güç alanında yer aldığını önerdiğimiz İDA şirket sahiplerinin önemli bir kısmının aileden aldıkları kültürel sermayeyi sıklıkla sosyal sermayeye ve ekonomik sermayeye

daha iyi anlamaya yönelik İDA şirketlerinin cirolarının, çalışan sayılarının ya da iletişim fakültesi mezunları arasında en çok tercih edilen iletişim ajanslarının yer aldığı herhangi bir istatistiki bilgiye sahip olmamak (yurtdışında dernekler aracılığıyla yayınlanan raporların çokluğu dikkate alındığında) sektörün temsilcisi tarafından da açıkça belirtilmiştir: “ölçüme dayalı bir iş yapmamıza rağmen kendi sektörümüz ile ilgili ölçüm bilgisi yok elimizde”. Bu durum “PR has a PR problem” mottosunu ülkemizde de doğrular niteliktedir (Sommerfeldt & Kent, 2020: 3).

dönüştürdükleri¹⁴⁸ söylenebilir. Bu noktada İDA üyelerinin alanda görece daha eski olmalarının etkisi ile alandaki toplam sermaye miktarlarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Şekil 11).

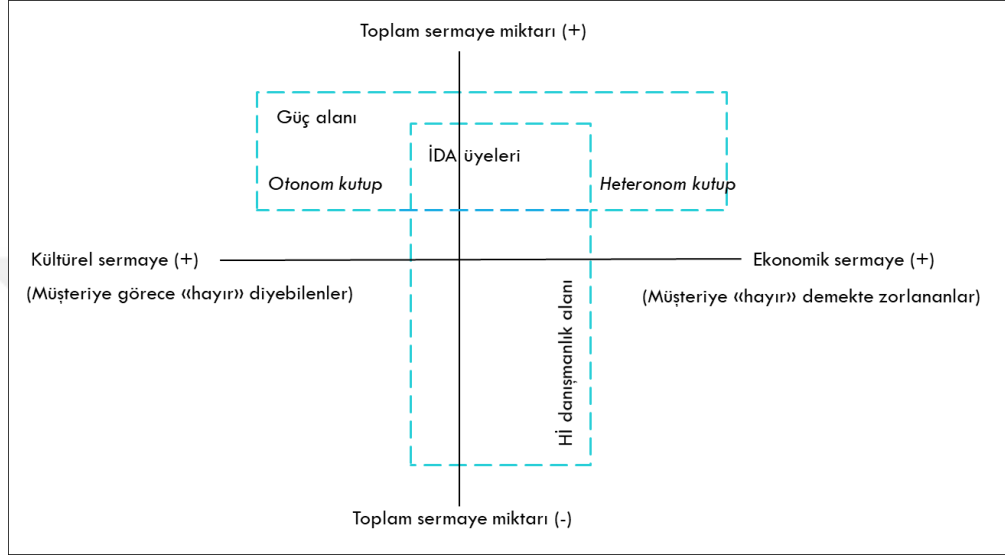
İDA üyelerinin bu noktada alandaki konumlanışlarının da farklı sermaye karmaları üzerinden olduğu dikkat çekmektedir. Örneğin, gazeteci kökenli olanların (özellikle prestijli basın organlarında uzun yıllar çalışmışlarsa) sahip oldukları sermaye beraberinde sosyal sermayeye ve alana girerek ekonomik sermayeye ve nihayetinde alınan ödüller, verilen dersler ve en önemlisi “isim” yapma ile sembolik sermayeye dönüştüğü görülmektedir. Bu noktada Türkiye’deki Hİ alanının hem tarihsel geçmişi hem de görüşmelerde aktarılanlar dikkate alındığında güçlü şirketlerin sahiplerinin kariyerlerini sahip oldukları geniş çevre içindeki seçimler ve etkileşimler sonucu kimliklerini oluşturarak kurdukları söylenebilir. Öte yandan politik sosyal sermayesi ile öne çıkan ajansların varlığı da görüşmelerde birkaç ajans yöneticisi ya da uzman tarafından dile getirilmiştir. Söz konusu ajansların özellikle devlet ve devlete yakın firmalar ile çalıştıkları, öte yandan müşterilerin de (özellikle iktidar ile daha yakın durmayı tercih eden firmaların) söz konusu kası gelişmiş firmaları tercih ettikleri belirtilmiştir. Bir katılımcının ifadesi ile “siyaset damarı”, bazı katılımcılar tarafından önemli bir sermaye olarak belirtilmişken birkaçı tarafından ise alanın habitusuna uygun bulunmamıştır¹⁴⁹.

Öte yandan sahip olunan sermayenin mesleki alanın gelişimine yönelik bir yatırıma yeterince dönüşmediği ve alandaki mücadelenin görüşmelerde sıklıkla ifade edildiği gibi “günü kurtarmak” üzerinden gerçekleştiği söylenebilir. Tam da bu noktada Bourdieu (1992: 47) bir alanın görece özerkliğinin sağlanabilmesi için o alanın ekonomik sermayeden bağımsız (önemi yadsınmamakla birlikte) ne tür teknik uzmanlık üzerinden inşa edildiği üzerinde durmakta, örneğin kültürel alanın özerkliğini ancak o alanın içkin kültürünü temsil edecek uzmanların ve profesyonellerin yetiştirilmesine bağlamaktadır (Kaya, 2010: 404). Böylece özerklik, “alanın kendine has bir oyun alanı içinde yer alabilmesi, kendine özel bir sermaye yaratabilmesi ve başka bir alana doğrudan bağımlılığa indirgenmemesi” anlamını taşımaktadır (Calhoun, 2010:108). Halkla ilişkiler ajans sahiplerinin alanın profesyonelleşmesine ilişkin yeterince yatırım yapmaması bir alanın sınırlarının belirlenmesinde ve görece özerkliğinin temel özelliklerden biri olan alana girişin kurallarının açık ve net bir şekilde tanımlı olması ile çelişmektedir. Nitekim, yapılan görüşmeler ve ikincil kaynaklar, alanın her türlü okuldan ve bölümden mezun kişiye açık olduğunu göstermektedir. Öte yandan Hİ alanının dışarıdan istihdam sağlaması yurtdışında da yaygındır ancak bizden farklı olarak alan belli sermaye kombinasyonuna sahip kişilere açık görünmektedir (Edwards, 2008; 2014; Baird & Bridgen, 2023). Ayrıca, halkla ilişkiler eğitiminin Hİ uzmanların arzu ettiği şekilde alanın profesyonel statüye kavuşturulması için önemli bir araç olacağı vurgulanmaktadır (L’Etang & Pieczka, 1996). Dahası alana has eğitimden gelmeyen kişilerin, ajans patronları/yöneticileri tarafından da yer yer sorgulandığı söylenebilir. Bu kapsamda,

¹⁴⁸ Görüşmelerde şirketlerin kendilerine yatırım yaptıkları ancak ne çalışanlara hem de sektöre yeteri kadar yatırım yapmadıklarının sorgulandığı görülmektedir: “Müşteriyi alırsınız, gelir gider falan, orada 3-4 patron para kazanır, muhtemelen arsa, yat, kat olarak servet tarafına aktarırlar ve dolayısıyla da yatırım yapılmaz falan..” (M3)

¹⁴⁹ Bu noktada alandaki hangi ajansların politik sermayeye sahip olduğu açıkça bilinmemekte ancak dile getirilmesinden imtina edilmektedir.

ICCO 2022 raporunda “PR endüstrisinin sektör dışından çalışan olarak iyi iş yaptığını” söyleyenlerin oranı %50’dir. Bu çalışma kapsamında ise söz konusu durumu sorgulayanların sadece iletişim fakültesi okuyan uzmanlar olduğu görülmektedir. Söz konusu bu kabuğunu beğenmeme hali, görüşme yapılan tüm şirket sahiplerinde ve müşteri tarafında alanın habitusunun değişmez bir parçası gibidir. Kendileri de iletişim fakültesi mezunu olan alandaki pek çok üst düzey kişi böylece alanı herkese açarak ve alana girişte birlikte hareket edilen belli bir standartlar ve ilkeler serisini de takip etmeyerek alanın sınırlarını gözenekli hale getirmektedir (Şekil 11).



Şekil 11. Türkiye’deki Halkla İlişkiler Danışmanlık Alanı

Kaynak: Bourdieu (1984: 128), Swartz (1997: 139), Hilgers ve Mangez’in (2015: 9) çalışmalarından Hİ alanına uyarlanmıştır. Toplam sermaye miktarı: ekonomik+sosyal+kültürel+sembolik sermaye

Ashley ve Empson (2017) hukuk ve muhasebe/denetim (Big4 firmaları) alanına girişin sertifikalı teknik bilgi aracılığıyla mümkün olduğu için sınırlarının net olduğuna ancak yeni mesleklerden biri olarak kabul edilen yönetim danışmanlığının yeterince profesyonelleşmediği için (örneğin çalışanlarının eğitim geçmişleri) çeşitlilik gösterdiğine ve sınırlarının da net olmadığına değinir. Nitekim Hİ ajanslarının, Big 4 firmalarında olduğu gibi iyi donatılmış kişileri almakta zorlandığına, ajansların “bilgi üretiminde” kısıtlı kaynaklar sebebi ile arzu edilen noktada olmadığına değinilmektedir (White, 2001: 86). Bu noktada bu çalışmanın sonuçları da Ashley ve Empson’ın çalışmasını başka yeni bir mesleki alanda, Hİ alanında destekler niteliktedir. Böylece Benson’un (2008) halkla ilişkiler alanının kendi içinde kuralları ve belli standartları olan görece özerk (bağımsız) bir alan olarak kabul edilebileceği görüşü, Türkiye bağlamında ele alındığında tartışmalı bir zemin oluşturmaktadır¹⁵⁰. Bu noktada Benson’un (2008) önerdiği gibi, Türkiye’deki halkla ilişkiler alanı da

¹⁵⁰ Bununla birlikte Lewin’in (1964: 44) de belirttiği gibi ilişkisel çözümleme olayın bütünü görmeye çalışır. Alanın tanımlanması ve sınırlarının anlaşılması daha derinlemesine toplumsal ve tarihsel bağlamı göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir (Bourdieu ve Wacquant 2003: 87)

kendi dergilerine, eğitim kurumlarına, mesleki örgütlenmelere sahiptir ancak pratikteki işleyiş oldukça dağınık, karmaşık ve bulanık görünmektedir.

Türkiye’de Hİ alanını görece özerk bir alan olarak tariflemekteki ana güçlüklerden biri de alanın kendine ait işleyen ve kendi iç işleyişine dış güçlerin müdahalesini en düşük düzeyde tutacak bir eylemler ve eğilimler setinin (habitus) yeterince güçlü olmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu durumda nasıl ki reklam ajanslarının müşteriye olan mutlak mecburiyeti (ihtiyacı) ancak müşterinin ajanslara mutlak bir ihtiyaç taşımaması dengeli bir ilişkiyi mümkün kılmıyorsa (Arul, 2010) aynı durumun Hİ ajansları için de geçerli olduğu söylenebilir. Dolayısıyla Hİ alanını domine eden güç, müşteri yani ekonomik sermayedir (bu sebeple Şekil 11’de alan ekonomik sermayeye daha yakın durmaktadır). Dolayısıyla bu içsel organize etme mekanizması alanda güçlü olmadığı için ve bununla birlikte alandaki habitus, bir ajans başkanının ifadesi ile “client is the king” (müşteri kraldır) mottosunu zihinlere yerleştirdiği için müşterinin de alana sıklıkla müdahalesi açık hale gelmektedir (Muzio, 2008). Nihayetinde buna bağlı olarak da alan-habitus-sermaye ilişkisi, alanda dağınık/belirsiz bir görünüm sergilemektedir.

Oyun metaforundan gidecek olursak Hİ alanındaki doxa bulanık olduğu için alanda en net sembolik sermaye olarak görülebilecek Hİ ödülllerinin bile meşruiyeti sorgulanabilmektedir. Dahası bu görüşmede yer alan dört müşteri de ödüllerin kendileri için çok da önemli olmadığına değinmiş hatta nasıl verildiğini bildikleri için şüpheyle karşıladıklarını belirtmişlerdir. Bu noktada reklam şirketlerinin aldıkları ödüllere müşterinin daha az önem vermesinin (Henke, 1995) halkla ilişkiler alanı için de geçerli olduğu söylenebilir. Öte yandan alana has sermayenin (otonom) de müşteri ayağında yeterince kutsanmadığı, alanın kendi iç düzeni ilkesine (Schmitz, 2017) yeteri kadar sadık kalınmadığı ve nihayetinde müşteri nezdindeki algısının da düşük olduğu görülmektedir.

“Sektörden birbirimizden centilmen anlaşması ile adam almayalım, müşteri almayalım, bunlar etik konular birbirimize bir danışalım falan demiştik (etik ilkeler çerçevesinde). Böyle bir şey çalışmadı. Hiç çalışmadı.”(Y2)

“.. Yani haksızlığa uğrayan ama haksızlığa uğrama sebeplerini de çok böyle eleştiremediğimiz, kısmen hani kendi buluyor kendi ediyor o nedenle de iyi davranılmıyor diye görebileceğimiz bir sektör.... Onun için bende freelance imgesinin olmasının sebebi o.. Hani olur ya da freelance’leri alırsınız, sizin bir derginizi çıkarır, öyle bir ilişkiniz vardır hani” (M2)

Dahası, alana has sermayelerin dağınıklığı ve çelişkili görüşler, güçlü sermaye formunun da tam olarak nelerden oluştuğunu tanımlayı güçleştirmektedir. Örneğin, kriz iletişimi bir ajans tarafından en güçlü kası olarak sunulurken, uzun yıllar sektörde çalışmış ve kendi şirketini kurmuş bir katılımcı tarafından aynı krizi ikinci kez yaşamasına rağmen yine yönetemeyen “beceriksiz” bir ajans olarak tanımlanabilmekte, müşteri tarafı ise kriz yönetimi hizmeti almadıklarını çünkü medya satın alma şirketlerinin gücü ile krizlerin de artık gündeme gelmediğini söyleyebilmektedir.

Kısacası, söz konusu dağınıklık sektörün güçlü bir danışmanlık nosyonu taşımasını güçleştirmekte ve müşteriye de yeteri kadar gösterilememektedir. Bu noktada müşteri ve Hİ alanındaki aktörlerin yapılan işe ilişkin algı farklılıkları da yazını destekler görünmektedir (Verçiç vd., 2018). Ajans yöneticilerinin ve uzmanlarının sıklıkla “danışman” olarak kendilerini konumlandırmaları, müşteri gözüyle bakıldığında nafile bir çaba olarak değerlendirilebilir¹⁵¹. Nihayetinde görüşmede yer alan müşterinin ifade ettiği gibi “ajanslar bizim ‘extended team’ dediğimiz kurum tarafındaki ekiplerin genişletilmiş hali” ise ajansta çalışan uzmanların müşteriye kırmayacak ve yeri geldiğinde “ayak işlerine” (Hou, 2016) de bakacak bir şekilde çoğunlukla konumlandığı söylenebilir. Nitekim İz İletişim’in sahibi Özkan da bir demecinde¹⁵² “her zorlandıklarında onların (müşterilerin) yapmak istemediği işleri yapan ajanslar” olmaktan çıkıp “danışman niteliğini geri kazanmanın” öneminden söz ederken, İDA’nın KİD’in bir araya gelerek bu meseleleri çözmesini hayal ettiğini belirtmektedir. Bununla birlikte Çin ya da Singapur örneklerinde (Hou, 2016; Sriramesh & Verçiç, 2012) olduğu gibi Hİ alanının müşteriye mutlak bir şekilde boyun eğmesi (itaat) ülkemizdeki Hİ alanına yakın görünse de görüşmelerde gerek uzmanlar ve gerekse şirket sahiplerinin alanda kendini “danışman” olarak ispatlamış şirketlerin varlığına işaret ettikleri görülmektedir. Bu ifadelerin ortak noktası kurucularının imajları, alana ilişkin derin bilgileri ve network’leri ile sağlamlaşan bazı ajansların kendilerini stratejik danışman olarak konumlandırabilmiş olmalarıdır. Dolayısıyla bu ajanslar, her müşteriye kabul etmemekte (örneğin görüşmede yer alan iki ajansın başkanı daha önce Hİ şirketi ile çalışmamış müşterileri kabul etmediklerini belirtmiştir), içerik üretimine ve stratejiye daha çok önem vermekte ve çalışanlarını da danışman olarak konumlandırma çabasıdadır. İşte bu otonom kutup, müşteriye mutlak bağımlılığı reddetmekte, kendine has sermayeyi müşteride hissettirebilmekte ve çalışanlarını da danışman olarak konumlandığı söylenebilir (Şekil 11). Heteronom kutup ise - ki şirketlerin çoğunluğu bu kutba düşmektedir - kurumsal dünyanın müdahalesine daha açık ve dolayısıyla ekonomik sermaye hassasiyeti daha yüksek olup alana has kültürel sermaye konusunda müşteriye ikna etmekte zorlanabilmekte ve nihayetinde müşteri ne derse yapma yoluna gitmeyi tercih edebilmektedir.

Özetle, bu çalışma “rüşünü ispat edememiş bir sektör olarak” (Saydam, 2013: 169) Hİ danışmanlık sektörünün belki görece özerk bir alan olarak tanımlanabileceğini; ancak kurumsal şirketlerin bir uzantısı olarak konumlanmaları¹⁵³, kendi mesleki sınırlarını çizmekteki güçlüğü ile danışmanlık nosyonlarının sorgulanması, geçmişten beri gelen kendi uzmanlık alanını yeteri kadar anlatamamış ve bunu müşterilere hissettirememiş olması, söz konusu alanın sınırlarının oldukça gözenekli olduğunu göstermektedir. Dahası, mesleki birlikteliğin zayıf olması, alanın farklı alanlarla keşişen oynak bir zeminde yer alması ve alana girişin (gerek örgüt ve gerekse birey düzleminde) belli

¹⁵¹ Görüşmede yer alan müşterinin kurduğu dil, kimin daha güçlü olduğuna işaret eder gibidir: “Şirketin biraz iletişim stratejisi dijitalle kaydığınan dolayı biz de PR ajansını dijitalleştirmeye çalışıyoruz” (M3)

¹⁵² <https://www.marketingturkiye.com.tr/soylesiler/musteri-calisan/> Erişim Tarihi: 08.03.2023

¹⁵³ Bu görüşü, bir internet yazısı da desteklemektedir. Buna göre, “kurumsal iletişim departmanlarının günlük işlerinin bir bölümünü danışman ajansların elemanlarını kullanarak yaptıkları” ifade edilmiştir. (Kaynak: http://www.halklailiskiler.com.tr/Danisman_ajanslar_ne_ise_yarar..php Erişim Tarihi: 08.03.2023)

kriterler üzerinden ilerlememesi alandaki kariyerlerin de ileride değinileceği gibi parçalı, kesintili ve dağınık bir görünüm sergilemesine zemin hazırlamaktadır.

5.2.3.2. Alanda Kıymet Gören Sermaye

Alanda kıymet gören sermayenin katılımcılar tarafından sıklıkla “iletişim” ekseninde yanıtlandığı görülmektedir. Nitekim, “sermaye bir alanla ilişkisi dışında varolmaz ve işlemez” (Bourdieu & Wacquant, 1992: 101). Bu çalışmada yeni bir sermaye tipi olarak sunulan “iletişim sermayesi”, yazında yer alan dijital sermaye (Ragnedda, 2018), politik sermaye (Ocasio vd., 2020), ünlü sermayesi (Carrillat & Ilicic, 2019) gibi farklı bir sermaye türü olarak düşünülebilir. Nitekim Bourdieu, üç ana sermaye tipinden söz etse de sermayelerin çoğalma eğilimi taşıdığına değinerek, sadece kültürel, ekonomik, sosyal ya da simgesel sermayeden değil; aile, din, politik, ahlak ve devlet sermayesinden de bahsedebileceğini belirtmektedir (Swartz, 2006: 79). Bu noktada “iletişim sermayesi” kültürel sermayenin içselleştirilmiş formunun bir parçası olarak düşünülebilir. Ancak halkla ilişkiler mesleki alanında meşruluğu sorgulanmadan kabul edilmiş, çok sık başvuru alan bir kaynak olması dolayısıyla alanı iştigal eden uzmanlar için ayrı bir sermaye tipi olarak değerlendirilebilir. İletişim sermayesi, bu anlamda herhangi bir mesleki alandaki bedenleşmiş bir iletişim tarzından farklı olarak alana has derinlikli bir iletişim yetkinliğine işaret etmektedir. Neden yeni bir sermaye türünün gündeme geldiği sorgulandığında, Bourdieu’nun sermaye tanımını tekrar hatırlatmak faydalı olacaktır. Buna göre sermaye, bireylerin yaşamları içerisindeki fırsatlardan tekrar ve tekrar fayda üretmelerini (Bourdieu, 1983) sağlamaya yönelik “gerçekten kullanılabilir kaynaklar ve güçler seti”dir (Bourdieu, 1984: 114). Bu noktada Fine’a (2001: 56) göre sermaye ve güç neredeyse eş anlamlıdır. Dolayısıyla sermaye bu anlamda “içselleştirilmiş ve dış kaynaklar tarafından sosyal olarak değerli bulunan yeteneklere atıfta bulunurken” (Ignatow & Robinson, 2017, 952) aynı zamanda da gücün farklı bir tipi olarak düşünülebilir. Ağzını bıçak açmayan iletişim uzmanlarından alandaki yöneticilerin şikâyetçi oldukları düşünülürse bu noktada iletişim sermayesinin de uzmanlara en azından kendi mesleki alanlarında bir güç sağladığı söylenebilir. Nihayetinde sermaye ancak doğru yerde ve zamanda sergilendiğinde kişiye bir avantaj sağlıyorsa anlamlıdır (Lareau & Weininger, 2003).

Bir diğer husus, sermaye biçimlerinin (ekonomik, kültürel, sosyal) uzun yıllar biriktirilebilir ve birbirlerine dönüştürülebilir özelliğe sahip olmasıdır. Dolayısıyla sermayenin biriktirilebilir ve geliştirilebilir olması, farklı alanlara aktarılabilir, dönüştürülebilir olması iletişim sermayesi için de geçerli görünmektedir. Nitekim görüşme yapılan bazı katılımcılarının çocukluk habituslarının bir parçası olan okumak ve yazmak, zamanla evrilmiş, iştigal olunan mesleki alanda rafine olmuş ve nihayetinde mesleki bir statüye, pozisyonel güce dönüşebilmiştir (Swartz, 1997: 123-126). Örneğin, geniş görüşlü bir ailede yetiştiğini söyleyen U13, savruk bir hayat yaşadığını belirtse de “iyi içerik” oluşturduğu için kendisine sunulan iş teklifinden söz etmiş ve direktör olarak geldiği noktadan memnun olduğunu iletterek kendisini sektörde tutan belki de tek unsurun “içerik oluşturmak” olduğunu belirtmiştir. Her ne kadar katılımcılarının çoğunluğu genel olarak yaptıkları işle derin bir gönül bağı kurmamış olsa da iletişim

sermayelerine tutunmuş görünmektedir. Bir başka uzman U15, insanlarla ne kadar rahat iletişim kurduğunu ve bunu sosyal sermayeye nasıl dönüştürdüğünü şöyle aktarmaktadır: *“Bir kişi ile görüştükten sonra, ne bileyim ben yarın öbür gün sizi arayabilirim Ayşe Hanım. Onu demek istiyorum, biz bir görüştük ama ihtiyacım olduğu noktada, tatlı dilimle sizden bir şey rica edebilirim yani.”*

Alanda öne çıkan ve görüşmelerde sıklıkla ifade edilen “kültürel sermaye” ekseninde ise katılımcıların, kurumsallaşmış kültürel sermaye (iyi okullardan mezuniyet), habitus ve içselleştirilmiş sermaye (ciddi bir hobiye sahip olması), kültürel sermayenin içselleştirilmiş ya da bedenleşmiş hali (iyi bir görünüş ve bakım) üzerinde durdukları görülmektedir. Alanın ilk kurucularının, duayenlerinin sınıfsal kökenlerinin ve kültürel sermaye birikimlerinin yüksekliği, bir sonraki kuşağın da benzer bir hattı takip ederek alana giriş yapmaları alandaki makbul sermayenin yazılı olmayan sınırlarını çizmiş gibidir. Dolayısıyla görüşmede yer alan katılımcıların kültürel sermayeye işaret etmelerinin tesadüfi olmadığı, bunu bilerek oyuna dâhil olduklarını düşündürmektedir. Nitekim kültürel sermaye sahipliği ekseninde iyi okullar, İngilizce, iyi bir beden sunumu, duruş ve bakım, hobilerin olması vb. en çok ifade edilen kaynaklar olmuş ve alanda kıymet gördüğü ifade edilmiştir. Bu noktada Swartz (1997: 82), değerli kültürel kaynaklarını ekonomik ödüllere dönüştürebilecek bireylerin belki de medya¹⁵⁴, sanat ve akademi alanlarındaki belirli mesleklere daha uygun olabileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla medya ile sıkı temasta olan halkla ilişkiler alanında da kıymet gören sermayelerden birinin kültürel sermaye olduğu ve alandaki mücadelede avantaj sağlayabileceği söylenebilir.

Bu çalışmada iletişim sermayesinin ilk sırada yer alması Hİ yazınında çalışanların yetkinliklerine yönelik yapılan çalışmaları destekler niteliktedir. Nitekim Amerika’da yapılan bir çalışmanın ilk sırasında “iyi yazmak” yer alırken ikinci sırada “dinlemek” gelmektedir (Krishna vd., 2020). Nitekim İngiltere kökenli yapılan çalışmada da “sözlü beceri” ilk sırada yer almaktadır, devamında bütünlük, etki bırakmak, ikna ve diplomasi, eleştirel değerlendirmek gibi daha sofistike yetkinlikler gelmektedir (Gregory, 2016). ICCO’nun 2022 raporu ise gelecekte beklenen ilk beş yetenek arasına sırasıyla stratejik danışmanlık, ölçme-değerlendirme ve analitik, araştırma, içgörü elde etme ve planlama, yaratıcılık, kriz yönetimini koymuştur. İletişim ekseninde Türkiye’de alanda kıymet gören sermaye ile yurtdışı çalışmalarının benzer olduğu ancak listenin genelinde farklılaştığı görülmektedir. Örneğin, Krishna ve arkadaşlarının (2020) çalışmasında iletişimden sonra “yaratıcı düşünme” gelmektedir. Bununla birlikte bu çalışmada yaratıcılığı, en çok uzmanlar (7 kişi) ifade ederken 12 şirket yöneticisinden sadece üçü yaratıcılığın önemi üzerinde durmuş, dört müşterinin üçü ise yaratıcılığı vurgulamıştır. Bu noktada, müşteriler dışında yaratıcılığın Hİ alanında kıymetli bir sermaye olarak algılanmadığı düşünülebilir. Bir diğer husus özellikle Avrupa eksenli yapılan çalışmalar dikkate alındığında Hİ danışmanlık sektörü çalışanlarının çok daha üst düzeyde konumlandığı, beklenen yetkinliklerin daha sofistike olduğu dikkat çekmektedir. Örneğin, Tyllström’ün (2013) İsveçli Hİ

¹⁵⁴ Bourdieu (1996, Akt. Swartz, 1997:139) medya alanın en çok yönetim ve politik alana bağımlı olduğunu belirtir.

uzmanlarına yönelik gözlemi¹⁵⁵ bu çalışma kapsamında yer alan kültürel sermaye eksenindeki yetkinlik setleri, dil bilgisi gibi hususları çoktan liste dışı bırakmış olabilir. Dahası, basın ve devlette çalışmış üst düzey bürokratların Avrupa ülkelerinde tercih edilmeleri söz konusu ülkelerdeki sermaye-habitus-alanın bütün sorunlarına rağmen ülkemize göre çok daha üst perdede konumlandığına işaret etmektedir.

Peki, alandaki uzmanların sermaye karmaları ve hacimleri nasıl bir görünüm sergilemektedir? Bir sonraki bölümde, görüşmelerde yer alan sektöre yerleşik 35 uzmanın kültürel, sosyal ve ekonomik sermayelerine yer verilecektir. Böylece, yerleşik kariyerlere sahip katılımcıların ne tür kaynaklar üzerinden alanda mücadele ettikleri ve ilerleyen sayfalarda söz konusu kaynakların kimi nerede, nasıl yerleşik kıldığına yer verilecektir.

5.3. Halkla İlişkiler Uzmanlarının Sermayeleri

5.3.1. Kültürel Sermaye ve Habitus

Sektöre yerleşik Hİ uzmanlarının içselleştirilmiş kültürel sermaye ve habitus ekseninde nasıl bir örüntü sergilediğinin tespit edilmesine yönelik aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- Biraz çocukluğunuzdan konuşarak kariyerinize geçiş yapalım. Öncelikle nasıl bir ailede büyüdünüz? Çocukluğunuz nasıl geçti? En son bitirdikleri okullar nedir? Ebeveynlerinizin meslekleri nelerdir?
- Kariyerinizi etkilediğini düşündüğünüz çocukluk anılarınız var mı? Aktarır mısınız?
- CV'nizde yazmayan ancak rutin mesleğinizin dışında devam ettirdiğiniz ya da bir zamanlar yaptığınız başka işler var mı? Bunlar yoksa ciddi ilgilendiğiniz hobileriniz var mı? Nelerdir?

Söz konusu sorulara ek olarak katılımcıların kurumsallaşmış kültürel sermaye ekseninde okudukları okullar (LinkedIn'den çekilen) görüşmeler sırasında teyit edilmiştir. Yukarıda iletilen sorulara ek olarak İngilizce bilgisi düzeyleri de “alandaki makbul sermayeye” ilişkin ilettikleri görüşler çerçevesinde kendilerine de sorularak elde edilmiştir.

Kurumsallaşmış kültürel sermaye ekseninde görüşülen uzmanların hepsi, 1 katılımcı hariç (hala okumaktadır), üniversite mezunudur. Buna göre, 24 Hİ uzmanı lisans mezunu iken, yüksek lisans yapmış 4 uzman, yüksek lisansı devam eden 4 uzman, iki lisans eğitimi almış 2 uzman ve yüksek lisansını yarıda bırakmış 3 uzman çalışmada yer almıştır.

Okunan bölümler dikkate alındığında 35 katılımcıdan 10 tanesi gazetecilik bölümü, 10 tanesi halkla ilişkiler ve kalan 15 katılımcı ise farklı bölümlerden mezundur. Gazetecilik bölümünde okuyan 10 uzman da okudukları bölümü bilinçli olarak seçtiklerini, gazeteci olmak için okuduklarını

¹⁵⁵ Örneğin, araştırmacı bir katılımcının sorduğu tüm sorulara Bourdieu kavramlarını kullanarak cevap verdiğini örnek göstererek yaşadığı en büyük zorluğun görüşmelerde ne dendiğini anlamadaki güçlük olduğunu belirtir (Tyllaström, 2013).

belirtmişken halkla ilişkiler ve tanıtım (HİT) bölümünü okuyan 10 uzmandan 4’u HİT’in ne olduğunu bilmeden yazdıklarını iletmişlerdir. Farklı bölümlerden olan 15 kişi ise matematik-bilgisayar, psikoloji, iktisat, uluslararası ilişkiler, psikoloji, uluslararası ticaret, turizm ve otelcilik, görsel ve sahne sanatları, Alman Dili ve Edebiyatı gibi bölümlerden mezundur. Bölüm tercihlerinde katılımcıların, sosyal bilimler alanında yazılacak bölümlerin sınırlı olması ve tercihlerin tesadüfi olması, yer yer okunan bölümlere yönelik sorgulamalar ve pişmanlıklar da görüşmelerde dile getirilmiştir.

“Sosyal bilimlerle ilgili bir şey yapacağım kesindi. Ailem de beni doğru yönlendirebilecek insanlar değildi... Hukuk da yazdım ama benim üniversiteye hazırlandığım yıllarda iletişim fakültesi çok popülerdi ve puanları da aşırı yüksekti bu arada. ...ama ne yaptığımı da tam bilmiyorum ama şöyle tahmin ediyordum, bu psikoloji, sosyoloji karışımı bir şey herhalde.” (U9)

Görüşme yapılan Hİ uzmanlarının okudukları üniversiteler değerlendirildiğinde, 7 uzmanın özel üniversitelerden (ağırlıklı Bilgi ve Yeditepe Üniversiteleri) mezun oldukları görülmektedir. Devlet üniversitelerine bakıldığında 2 uzmanın Boğaziçi Üniversitesi’nden, bir kısmının ise İstanbul, Marmara, Ankara Üniversiteleri gibi köklü üniversitelerinden mezun oldukları söylenebilir. Bir katılımcının Galatasaray Üniversitesi’nden mezun olduğu görülürken bazı katılımcıların ise daha az bilinen okulların iletişim fakültelerinden mezun olduğu görülmektedir.

Katılımcıların lise eğitimlerine bakıldığında, 9 uzmanın kolej mezunu olduğu görülmektedir. Uzmanlardan 3 tanesi St Benoit, St Pulcherie, St George Austrain kolejlerinden mezun, diğerlerinin ise yerli ancak bilinen kolejlerden mezun olduğu söylenebilir. Uzmanlardan biri köklü devlet liseleri olan Galatasaray Lisesi’nden, diğeri ise Pertevniyal Lisesi’nden mezundur. İki uzman görüşmeler sırasında okudukları kolejin kendi kişilikleri/kariyerleri üzerindeki etkisi üzerinde durmuştur. Benzer etkiler üzerinde 2 müşterinin de durması dikkat çekicidir.

“Babam Galatasaray Lisesi mezunuydu. Ben de Fransızca okuyacağım diyerek girdim... Hayatımda en zorlandığım yıllardır. 5 sene okudum. Çok ağır ve çok disiplinli ama onun benim karakterime çok büyük katkısı oldu. Şu anki ben olmamın tek sebebi bence. Üniversite (özel) falan hikâye yani.” (U28)

“Ortaokulu St Pulcherie’de okudum, sonra lisede St Benoit’e geçtim, St Pulcherie çok iyi okuldur, çok disiplinlidir, bana çok şey katmıştır. Bugünkü işimi iyi yapıyorsam, koordinatör olarak koordine etme becerim gibi pek çok şeyin mimarıdır.” (U18)

Uzmanlardan 6 tanesi dil eğitimi için yurtdışında (İngiltere) bulunduğunu belirtmiştir. Üç ay ile 15 ay arasında değişen yurtdışı deneyimi için uzmanlar ya ailelerinin desteği ile ya da İngiltere’de iş arayarak gitmişlerdir.

İyi İngilizce bildiğini belirten 14 uzmanın 8 tanesi kolej mezunudur. Diğerleri, ya yurtdışı deneyimleri ya da okudukları üniversite dolayısıyla İngilizcede problem yaşamadığını belirtmiştir. Genel olarak okuma, anlama ve çeviride sıkıntı olmasa da konuşmakta zorlandıklarını belirtenler

olmuştur. İki uzman, hem İngilizce hem de Fransızcaya, başka 2 uzman ise hem İngilizce hem de Almancaya hâkim olduklarını belirtmiştir. Kalan 17 katılımcı ise İngilizcilerinin iyi olmadığını belirtmiştir. Dolayısıyla alandaki oyuncuların yarısının alandaki makbul görülen ve istenen dil bilgisinden yoksun olduğu görülmektedir.

“İngilizce seviyem çok iyi değil, ...yabancı müşterilerle ilgilenen mesela eski çalıştığım yerde Facebook ve Instagram’a bakıyordu bir ekip, onlar tamamıyla İngilizce yürütüyordu işleri.” (U35)

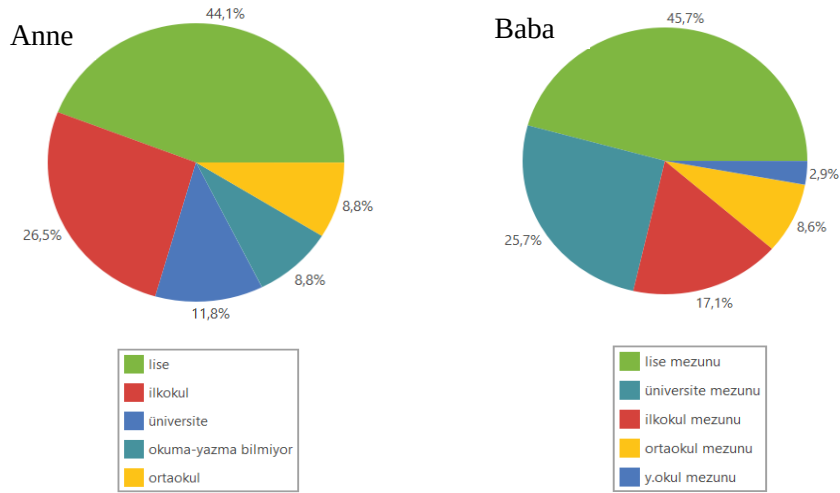
İşselleştirilmiş kültürel sermaye ve sınıfsal habitus ekseninde bakıldığında katılımcıların çoğunluğunun kent kökenli (f=25) olduğu görülmektedir. 2 katılımcı Ankaralı, biri İzmirli ve diğerleri İstanbulludur. Bununla birlikte İstanbul’da doğup büyüdüğü semtler çok farklılaşmaktadır. Bir başka husus ise kuşaklar boyu şehirli olanların azlığıdır. Katılımcılar arasındaki bu farklılık çocukluğun geçtiği mekânlara da yansımıştır. Bazıları gecekonduda, bazıları kenar semtlerde ya da bazıları İstanbul’un iyi semtlerinde yaşamışlardır.

“Ben İstanbul’da 70’ler ve 80’ler Türkiye’sinde cebinizde 20 dolar bile bulunduramayacağınız bir dönemde, havayolu şirketinin müdürü olan babam sayesinde şahane koşullarda, o maaşla normalde kiralamayacağınız bir evde, Bebek’te yaşadım. Çok zenginlerin bile yurtdışına zor çıktığı bir dönemde düşünün, 16 yaşına geldiğimde ben pasaport değiştirdim çünkü bitmişti. Uçak bedava, otel bedava olduğu için. Böyle bir ortamda yetiştim, bir de sürekli yabancılar var ortamda, yabancı dil vs. çok geliştirdi beni.” (U10)

Katılımcılardan 2 tanesinin çocukluğu babalarının meslekleri dolayısıyla şehirlerarası geçmiş ve 8 tanesinin çocukluğu ise büyük kentlerden uzakta geçmiştir. Biri hariç hepsi devlet lisesinde okumuştur. Görüşmelerde toplumsal sınıf ve kültürel sermaye ekseninde en geride kalan kariyerinin başındaki U17 ve grup koordinatörü olan U1 yaşadıkları coğrafyanın etkisine de değinmişlerdir.

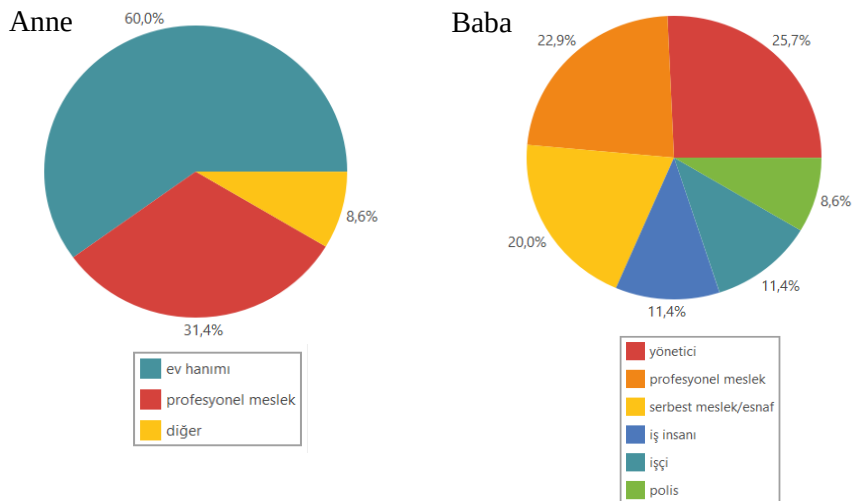
“İğdir Tuzluca ilçesinde doğdum. 4 kardeşin en küçüğüm. 3 kız, bir erkek. Benim babam eskiden öğretmendi.... Ancak daha sonra sağ-sol olaylarına karışınca Almanya’ya kaçmak zorunda kalıyor, ben 3 yaşındayken. Ben 6 yaşındayken geri dönüyor. Zaten geldikten bir süre sonra tutukladılar. Evde böyle kavga, karmaşa patırtı falan. Annem ev kadını. Okumayı çok sonra öğrenmiş, hiç okula gitmemiş, yazması yok. Tutuklandı, içeride yattı .. sonra serbest kaldı ama elinde mesleği yok. Bizimkiler böyle olunca inek aldılar ve bahçeye bir ahır yaptık. Dolayısıyla benim çocukluğum 14 yaşına kadar süt satarak, inek otlatarak falan geçti.” (U1)

Şekil 12 incelendiğinde görüşmede yer alan uzmanların liseden mezun anne (f=15) ve babaların (f=16) sayısı birbirine çok yakındır. Ancak uzmanların 9 tanesinin babası üniversite mezunu iken, bu sayı annelerde 4’e düşmektedir. Öte yandan uzmanların 6 tanesinin babası ilköğretim mezunu iken uzmanların 9 tanesinin annesi ilköğretim mezundur ve 3 tanesi ise okuma-yazma bilmemektedir. Kısacası annelerin okuma düzeylerinin daha düşük olduğu söylenebilir. Katılımcılardan 3’ünün babası Ankara TED Koleji, Kabataş Erkek Lisesi ve Galatasaray Lisesi mezundur.



Şekil 12. Anne ve Baba Mezuniyet

Şekil 13 incelendiğinde uzmanların annelerinin büyük bir kısmının (f=21, %60) ev hanımı olduğu görülmektedir. 11 (%31) uzmanın annesi profesyonel meslek grubunda düşünülebilir. Bunlardan 3 tanesi bankacı, 2 tanesi öğretmen ve diğerleri hemşire, öğretmen, psikolog, gazeteci gibi mesleklerdir. Diğer kategorisinde ise emlak danışmanı, asistan, girişimci bulunmaktadır. Uzmanların babalarının mesleklerine bakıldığında yönetici (f= 9, %25,7) ve profesyonel meslek gruplarının (f=8, %23) ağırlıklı olduğu görülmektedir. Buna göre, yöneticiler arasında özek sektörde ya da kamuda (Bölge Müdürü, İl Müdürü, Emniyet Müdürü) müdürlük yapanlar bulunmaktadır. Bununla birlikte 2 uzmanın babası satış/pazarlama müdürü, 1 tanesi ise dergi yöneticisidir. Profesyonel meslek kategorisinde ise, baba meslekleri arasında doktor, eczacı, avukat, muhasebeci, gazeteci, bankacı, öğretmen meslekleri yer almaktadır. Dört uzman babasının işçi, 7 tanesinin esnaf, 3'ünün polis ve 4 tanesinin ise tekstilci, sanayici ve işletme sahibi gibi iş insanı olduğu söylenebilir. Özetle, uzmanların ebeveynlerinin eğitimleri ve mesleki statüleri dikkate alındığında karma bir yapı sergiledikleri söylenebilir.



Şekil 13. Anne ve Baba Mesleği

Katılımcıların kardeş sayıları da toplumsal sınıflarına göre paralel gitmektedir. Tek çocuk olduğunu belirten tüm katılımcıların (f=5) okumuş ve sermaye birikimi yüksek ailelerden geldiği görülmektedir. İki kardeşliler (f=15) grubunda yer alan 8 uzmanın hem annesinin hem de babasının çalıştığı, lise ya da üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Üç kardeşliler grubunda (f=10) ise 1 kişi hariç diğerlerinin alt sınıf kökenli olduğu söylenebilir.

Uzmanlara kariyerlerini etkileyen varsa çocukluk anılarını aktarmaları istenmiştir. Sınıfsal habitus ve çocukluğun geçtiği ortam ve hayat koşulları, uzmanların çoğunun kariyerini farklı açılardan etkilemiş görünmektedir. Birkaç katılımcı kariyerlerinde geldikleri noktada aldıkları sorumluluk ve detaycı olma özellikleri ve kendi deyimleri ile “dişli ve yırtık” olmalarını zorlu ve yokluk içinde geçirilen çocukluklarına bağlamışlardır. Özellikle kariyerine gazetecilik ile başlamış uzmanların anlattıkları çocukluk hikâyeleri, hem neden gazeteci olmayı seçtiklerini hem de sınıfsal habitusları hakkında ipuçları sunmaktadır. Dahası iki katılımcının çocukluğu anne ve/veya baba meslekleri dolayısıyla gazetelerde geçmiştir. Bir katılımcının ifadesi ile çocukluğunda dolaştığı koridorlarda Duygu Asena, Hincal Uluç, Yalvaç Ural gibi isimler vardır ve gazetecilik ile kariyerine başlaması kaçınılmazdır. Okuma ve yazmaya duyulan ilgi sıklıkla ifade edilmiş ve ağırlıklı olarak gazeteci kökenliler tarafından dile getirilmiştir. Gazetecilik tercihleri ise çoğunlukla çocukluk habitusları ve hikâyelerindeki çeşitlilikte gizlidir.

“Çok fazla çizgi roman okurdum, işte Superman’ın Clark Kent gazeteciliğinden yola çıkarak gazeteci oldum.” (U4)

“Ben okumayı çok severdim, yazmayı da ... O zaman da Cumhuriyet Gazetesi’ne çok hayrandık, bizim kuşak için. ... Eve Cumhuriyet alınırdı, ailecek okunurdu. O yüzden gazetecilik benim için önemli bir meslekti. Ben düşündüğümde o puanla avukatlığa da girebiliyordum. Ama ben gazeteciliği seçtim.” (U12)

“Çocukken bir mahallenin geniş yürekli insanların çocuğu olarak büyüdüm. Mahallede çünkü çalışan tek kadın annemdi ve bize babaannem bakardı. Babaannem ve halalarım. ... Öğle yemek saati yaklaştığında tek tek evleri ziyarete ederdim, kimin evinde hoşuma giden yemek pişiyorsa oraya gidip yerdim. Tabi çocuk olduğum için insanlar yanımda her şeyden bahsederlerdi. .. O kadar çok eve girer çıkardım ki her şeyden haberim olurdu. Sonra bir şey oldu mu, ‘şöyle olmuş da ondan böyle oldu’ derdim, tabi bir de sevimli bir kız çocuğuydum... Dedikoducu muamelesi de yapmazlardı. Ben gelince insanlar bana ‘ayaklı Tan gazetesi’ geldi derlerdi. .. Bu hikâyenin gazeteci olmamla ilgisi var, ben hep gazeteci olacağım diye bakardım, çünkü her şeyden haberdardım.”(U6)

“Ben okumayı öğrendikten kısa bir süre sonra kitap okumaya ilgi duymuş bir insanım. Jules Verne, Oliver Twist, Teksas Tommiks envai çeşitleri.. Okumaya hevesli birisi oldum. Muhtemelen şu anda benim bu mesleği yapmamın altındaki en önemli neden yazma arzumdur. Ben edebiyatçıyım aynı zamanda edebiyata da çok ilgiyim. Çeyrek asırdır şiir yazıyorum.” (U25)

Görüşmeler sırasında özellikle babanın (f=6) ve yakın akrabaların uzmanların meslek tercihlerini ve kariyerlerini etkilemesi de dikkat çekicidir. Örneğin, akrabaları gazeteci kökenli olan 4

uzmanın da aynı yoldan gitmesi buna örnek gösterilebilir. Bununla birlikte komşunun, dersane öğretmeninin hatta ÖSYM başkanının bile bir kariyer şekillendiricisi (Bosley vd., 2009) olduğu söylenebilir. Dikkat çeken başka bir husus ise babaların kariyerleri şekillendirme üzerindeki etkisinde daha sık durulmasıdır. Örneğin, babası genel müdür olan U20, bütün gün masa başında sigara eşliğinde çalışan babasının “hayatta neyi yapmak istemediğini” netleştirmesine yardımcı olmuştur.

“... Gazeteciydi benim dedem. Demokrat Parti döneminde Zafer gazetesinin genel yayın yönetmeniydi. O da Yassı Ada’da yattı falan. Onun dışında küçük teyzem de gazeteci idi. Dolayısıyla bizim ailede böyle bir gazetecilik geleneği falan vardı.” (U10)

“Benim annem ve babam sayfa tasarımcısı. Yani gazeteci aslında. İlk Günaydın, Tercümanla falan başlamışlar. Biraz ailede gazetecilik, yayınevi falan var. İşte benim dedem matbaacıymış zaten, annemi de o sokuyor vs. gibi. Yaptığım işin bir tarafında zaten böyle büyüdüm, gazete-dergi grubunda büyüdüm.” (U23)

Gazeteci kökenliler başta olmak üzere 13 Hİ uzmanı, okurken bir yandan da çalışmıştır. Bu gazetelerde staj olarak başladığı gibi, Kafe’de çalışmak, çeviri yapmak, müzisyenlik-DJ, anketörlük gibi çok farklı alanlara yayılmaktadır. Özellikle daha iyi ailelerden gelen uzmanların da okurken bir yandan çalıştıkları, “para istememek” prensibine tutundukları görülmektedir.

Görüşmede yer alan katılımcılara, mevcut işlerinin yanında ikinci bir kariyere sahip olup olmadıkları sorulmuştur. Uzmanlardan 19’u “yok bir şey yapmıyorum” yanıtı ile dönmüştür. Diğerleri ise yazarlık, editörlük, emlakçılık, drama eğitmenliği, girişimiyle uğraşmak gibi münferit ve çoğunluğu hobilerinden doğmuş işlerle arka planda uğraştıklarını belirtmişlerdir.

“Kitap editörlüğü yapıyorum o çok sevdiğim ve asla bırakmayacağım bir iş o. Kafamı dinlemek için yapıyorum ihtiyacım olduğundan değil, çok seviyorum.” (U34)

Ciddi olarak ilgilenilen hobiler, görüşmelerde yer alan katılımcıların önemli bir kısmının habitusunun bir parçası değildir. Bu noktada motora binmek, örgü örmek, bilgisayar oyunları, deri tasarımı, soyut resim, fotoğrafçılık, dekorasyon, yemek yapmak, dans etmek, seyahat etmek gibi farklı ilgi alanları belirtilse de düzenli olarak ilgilenen bir uğraş ya da alana az rastlanmaktadır. Öte yandan söz konusu hobilerle gelen sermayeyi iş hayatına transfer edenlere az da olsa rastlanmaktadır. Örneğin bir katılımcının özellikle bilgisayar oyunlarına olan merakının baktığı müşterilerinin e-spor organizasyonlarında çok katkısı olduğu anlaşılmaktadır. Hatta söz konusu alandaki donanımı ile ajansta belli bir yer edindiği görülmektedir. Bir başka katılımcı ise kültür-sanat alanındaki engin deneyimini sosyal sermaye ile taçlandığı için çalışma hayatının bir döneminde kendi işini kurma fırsatı yakalayabilmiştir. Aileden gelen kültürel sermayenin yüksek olduğu bir başka katılımcı ise özellikle yurtdışı seyahatleri ile müşteri nezdinden sosyal sermayesini güçlendirdiği görülmektedir. Bu noktada en sık ifade edilen boş zaman uğraşları Şekil 14’te sunulmuştur.

Düzenli olmasa da spor yapmak (f=11), sinema/tiyatro/müzikle ilgilenmek (f=6), kitap okumak (f=6) uzmanların üzerinde uzlaştığı daha genel geçer sosyal ve kültürel pratikler olarak görünmektedir. Öte yandan sahip oldukları kökenleri dolayısıyla çocukluktan gelen rafineri spor tercihleri (kışları düzenli olarak kayak yapmak gibi) olan katılımcılar (f=3) olduğu gibi düzenli olarak yurtdışına seyahat eden katılımcılar da bulunmaktadır (f=4).

Kod Sistemi	uzmanlar	TOPLAM
▼ habitus		0
▼ hobiler		0
hiçbir şeye vaktim kalmıyor/ hobim yok	■	8
seyahat etmek	■	4
motor sürmek	■	2
örgü örmek	■	2
dans etmek	■	2
müzik/ sinema/tiyatro	■	6
yazmak	■	4
kitap okumak	■	6
fotoğrafçılık	■	4
dekorasyon	■	2
spor yapmak	■	11
Σ TOPLAM	51	51

Şekil 14. Halkla İlişkiler Uzmanlarının Hobileri

“Babam, ... Ankara’da, binicilikti, tenisti, avcılık gibi merakları olduğu için bunları İstanbul’da yapamayacağını farkında, dolayısıyla ben de denizle büyüdüm. Bizim tekemiz 7,5 metre, sonra yelkenli oldu falan, yelken öğrenmeye başladım. İşte babamın bir arkadaşının teknesinde yat yarışçılığına başladım. Hala devam ediyor, yarı profesyonel olarak yarışmaya devam ediyorum.” (U10)

“Sinemanın hastasıyım, yabancı server’lara kadar üyeliğim vardır, hepsinden de film indiririm yani.” (U5)

Görüşmede yer alan 8 uzman ise kısaca “hiçbir şeye vaktim kalmıyor” yani hobim yok, demiştir. Bunun en büyük sebebi yoğun tempo içinde çalışmaları ve zaman bulamamalarıdır.

“Özellikle bizim kuşak o kadar iş odaklıydık ki kendimize ait bir hobimiz yoktur. Başkalarına (müşteriler) biz buluruz hobi, sorarlar mesela. Benim hobim ne olsun diye soran yöneticiler olur mesela (güldü bolca).. Ama terzi kendi söküğünü dikemez. Çünkü ilgi alanı oluşturacak zamanımız yok.” (U8)

Görüşmede yer alan katılımcıların gerek geçmişte ve gerekse şimdi içinde bulundukları alan dikkate alındığında görüşmeler sırasında en çok dikkat çeken husus, deneyimli gazeteci kökenli Hİ uzmanlarında gözlemlenen “güvenli ve kararlı” duruştur. Anlattıkları hikâyeler ya da cümlelerindeki kesinlik, Hİ uzmanlarına göre daha üst perdeden bir izlenim uyandırmakta, yetişkin habituslarının bir parçasını oluşturmaktadır. Bununla birlikte özellikle uzun yıllar gazetecilik yapmış uzmanların, kendilerini hala gazeteci olarak görmeleri Bourdieu’nun (Bourdieu & Sayad, 1964) *histeri* kavramı ile açıklanabilir. Uzun yıllar gazetecilik alanında en üst düzey yöneticilerle domine eden bir pozisyonda

röportaj yapıp saygın bir konumdayken Hİ alanına geçişle birlikte tüm ayrıcalıklarını yitirmeleri ve bu kez söz konusu yöneticilerin karşısında domine edilen olarak çıkmaları histeyeriye yol açmış görünmektedir. Bu noktada görüşülen 2 uzmanın LinkedIn hesaplarında kendilerini gazeteci olarak tanıttıkları da belirtilmelidir. Dolayısıyla uzun yıllar gazetecilik yapanların önemli bir kısmının bu sermayelerine sıkı sıkıya tutunduğu, mevcutta Hİ sektöründen ekmeklerini kazansalar da Hİ danışman kimliğini reddettikleri söylenebilir. Bu tavır, duruş aynı zamanda sektörde kalmalarının mantığa bürünmüş halini sunar gibidir, kendilerine geçmişte duyulan saygının devam ettirilmesi çabası olarak okunabilir. Aşağıda katılımcıların cümleleri arasından seçilmiş alıntılar, gazeteci kökenlilerin kendinden emin habitusları hakkında fikir vermek için sunulmuştur.

“... (patron) beni tanıştıırken PR sektöründen aramıza yeni katıldı dedi, hayır ben gazeteciyim ben PR’cı değilim hala da PR’cı olduğumu düşünmüyorum çünkü ben burada gazetecilik yapmaya devam ediyorum. .. Bu tarafta buna ihtiyaç var.” (U34)

“... Çünkü ben 22-23 yaşındaydım bana 16 sayfalık ek teslim ediyordu, ekleri ben çıkarıyordum. O yaş için inanılmaz sorumluluk, adam seni resmen tutup havuza atıyor. Şimdi, en ufak bir araştırma istiyorum, benim yönetmenlerimden falan var bu yaşlarda mesela şimdi, ama köpeğimi vermem yani gezdiresin diye, teslim etmem yani. Ama adam bize 16 sayfalık ek teslim ediyordu, tabi bu sizi hem pişiriyor hem de özgüveniniz gelişiyor.” (U9)

Katılımcıların kendilerini dünyaya nasıl sunduklarına bakıldığında “yoğunluklarını” artık kabul etmiş gibidirler, habituslarının bir parçası görünümündedir. Bourdieu’nun (1997: 48) deyimi ile tıpkı ten renginizi kendinizden söküp atamayacağınız gibi, Hİ uzmanlarının yoğunlukları da bu sektörde kalmaya devam ettikleri sürece tenlerinde taşıdıkları bir dövme gibidir. Bir katılımcının ifadesi ile gece 2’de yollanan kriz iletişim planları bir kenara “her an kriz ile yaşamaya alışmak” da söz konusu yoğunluğa dairdir.

“..... Ulaşılabilir olmanın sınırları iyice zorlanıyor. .. Bu iyi mi kötü mü, birçok insan için kötü. Artık uzun süredir bu sektörde olduğumuz için ise çok normal, artık sorgulanmayan bir şey. Belki sorgulanması gerekiyor ama durup da kimse bunu sorgulamıyor. Aynı şekilde çalışan sorgulamıyor, patron da sorgulamıyor. Çünkü onlar da aynı çarkın içindeler, onlar da 7/24 ulaşılabilir olmak durumunda müşteri aradığında” (U4)

Hİ uzmanlarını besleyen önemli bir kanal “müşteri”dir. Müşteriden beslenmenin yetişkin habituslarının bir parçası olması farklı açılardan kendini göstermektedir. Birincisi, müşterinin Hİ uzmanını bilgi/donanım/yöntem konusunda zenginleştirmesi, farklı bakış açıları ile beslemesidir. İkincisi, müşterinin “marka” değeridir. Müşteri ne kadar büyük ve önemli ise Hİ uzmanın kariyeri için de o kadar önemlidir. Bu noktada müşteri ile kazanılan bu sembolik sermaye, alanda daha iyi oynayabilmek için eldeki önemli kartlardan biridir. Dahası, uzun bir ajans deneyiminden sonra kendi şirketini kuran bir uzmanın belirttiği gibi “müşterinizi kendi hayatınıza dâhil eder ve aşkla bağlınırsanız kariyer başarınıza eşlik edebilir” (U26).

“Her ajanstan bir şey öğrenmesek de markalardan ve markalardaki kişilerden ya da markaların taleplerinden bir şey öğreniyoruz. Farklı bir şey istedikleri noktada, yani bizi besleyen ve zenginleştiren ajanslardan ziyade markalar aslında. ..” (U4)

“Kariyerim adına önemli çünkü bir işten bir işe giderken nerede okuduğuna değil, hangi şirketlerle çalıştığınıza bakılıyor ajansta. O konuda biraz ben şanslıydım, müşterilerim hep iyiydi, ismi olan müşterilerdi ve onun içinde çok çok işime yaradılar diyebilirim.” (U17)

Markalardan/müşterilerden beslenmenin en önemli işaretleyicisinin ise “dil” olduğu söylenebilir. Hİ uzmanlarının kullandıkları dil, sıklıkla kurumsal bir dili yansıtmaktadır. İngilizce kavramların sık sık kelimelerin arasına serpiştirildiği görülmektedir. Söz konusu bu taklitçi kurumsal dil, uzmanların yetişkin habituslarının bir parçası haline gelmiş gibi görünmektedir. Alanda makbul olan “İngilizce” dil bilgisi kendisini profesyonel düzlemde yeteri kadar gösteremese de “dil”de göstermektedir. Dil’in profesyonel sunumu ise “sembolik sermayeye” dönüşebilmektedir.

“Ve müşterilerimden bir şeyler öğrenmeyi her zaman sevdim, müşterinin dünyasının bir parçası olarak hissetmeyi çok sevdim. Holding’in (Türkiye’deki büyük holdinglerden biri) bir kuruluşu ile çalışıyorduk. Sonrasında ...’a (yabancı bir şirket) satıldı. ..İlk satıştan önceki iletişim toplantısına ...(yabancı şirketin) Türkiye’deki ajansı ya da Holding’in PR ajansı çağrılmadı, ben çağrıldım. Benim şirketim çağrıldı. Ve orada Holding’e İngilizce şöyle yapmak lazım dedik” (U10)

Son olarak gerek aileden gelen ve gerekse sonradan kazanılan habitus ve içselleştirilmiş sermayenin dışı vurumu çok farklı alanlarda kendini gösterebilmektedir. Gündelik iş yaşam pratiklerine farkında olmadan gömülmüş olan bu eğilimler seti bazen avantaj bazen de dezavantaj yaratabilmektedir. Örneğin, iyi ailelerde yetişmiş iki katılımcı aileden aldıkları terbiye ile adabı muaşeret kurallarına, kiminle nerde nasıl konuşulacağına, yüce gönüllü olmaya ve kariyer başarı hikâyelerindeki önemine değinmişlerdir.

“.. Yani, ben ulusal ve uluslararası pek çok markaya danışmanlık yaparken hani derler ya “görüşlerim sadece beni bağlar, çalıştığım kurumu bağlamaz”. Hayır, bağlar aslında. Yani siz Telekom sektöründen birinin iletişim danışmanlığını yapıyorsanız eğer, siyasi görüşlerinizi paylaşmamalısınız. Rakı ile eğlenirken fotoğrafınızı falan koymamalısınız. Yani, ben öyle bir gelenekten geldim. Dolayısıyla biraz silik kalıp görünür olmamayı tercih etmektir benim açımdan.” (U8)

5.3.2. Sosyal Sermaye

Görüşmede yer alan Hİ uzmanlarına sosyal sermaye ekseninde 3 soru yöneltilmiştir:

- Kariyerinizde geldiğiniz noktada “sahip olduğunuz sosyal ağlar” nasıl rol oynadı? Çevreniz, ağlarınız hangi noktalarda nasıl işe yarıyor? Aklınıza gelen deneyimler, örnekler var mı?
- Belli mesleki örgütlere, sivil toplum kuruluşlarına üye misiniz? Bu kurumlara üyelik size ne tür avantajlar sağladı? Örnekler üzerinden aktarabilir misiniz?
- Sosyal ağlarınızı (ekonomi, basın dünyası vb.) geliştirme ve korumada ne tür stratejiler izliyorsunuz?

Kod Sistemi	uzmanlar	TOPLAM
▼ sosyal sermaye		0
> ilgi alanları ve hobilerinden gelen çevre	■	4
aileden gelen network	■	7
lise/üniversiteden gelen network	■	6
müşterilerden gelen çevre	■	9
> PR arkadaş çevresi	■	20
3.partiler ağırlıklı network	■	3
basın	■	19
Σ TOPLAM	68	68

Şekil 15. Halkla ilişkiler Uzmanlarının Sosyal Sermayeleri

Görüşmede yer alan Hİ uzmanlarının çoğunluğunun sahip olunan sosyal ağlar noktasında (f=20) “PR arkadaş çevresi” üzerinde durduğu görülmektedir (Şekil 15). Bu noktada sektörden arkadaşlar, iş bulmak için en çok başvurulacak kaynaktır ve katkıları büyüktür. Söz konusu arkadaşlar, yeri geldiğinde üç farklı katılımcının ifadesi ile “İK’cı gibi çalışarak” arkadaşlarına farklı ajanslarda iş bulmakta, bir yandan da iş görüşmelerinde sorulduğunda referans olarak kariyerinde önemli bir rol oynamaktadır. Sektöre yeni girenler ise söz konusu sosyal ağa sahip olamamanın acemiliğini çekmektedir.

“Aslında tercihen verilmiş bir ara değildi (kariyerinin başında 1 sene boyunca iş bulamamaya atıfta bulunuyor).. PR sektöründe arkadaşlarınız network... Ya bizim sektörde biraz da tanıdık çemberi içerisinde olman lazım. Ajanslar da yakın çevreden insanları tercih ediyorlar. O yüzden o süreçte zorlandım.” (U19)

İkinci en çok dile getirilen husus, bir uzmanın ifadesi ile “gazeteciler ile kurulan kuvvetli ilişkiler”dir (f=19). Özellikle medya ilişkilerini yürüten uzmanlar için gazeteciler ile kurulan ağ, hem kolayca iş bulmaları hem de kariyer başarıları için önemli bir sosyal sermayedir. Sektörde bulunan gazeteci kökenliler, söz konusu ağa hali hazırda sahip olmanın avantajını en çok işlerini yaparken yaşamaktadır. Gerekliğinde iş yerindeki arkadaşlar tarafından “danışılan” ve gerektiğinde “müşteriye” gösterilen güçlü ilişkiler sektörde kalış nedenleriyle de ilintilidir. Basınla kurulan güçlü ağların hem işyerinde hem de müşteri ayağında uzmanlara prestij sağlayarak simgesel sermayeye dönüştüğü görülmektedir. Öte yandan basın kökenli olmayanların yıllar içerisinde yaptıkları iş dolayısıyla ağlar kurdukları ve söz konusu ilişkilerini korumaya yönelik çaba içinde oldukları söylenebilir.

“..... o network benim aslında para kazanma aracım, şimdiye kadar hep o networkümü kullanarak para kazandım. Her iş network gerektirebilir belki ama PR’da direkt böyle, medyacı olarak girdiğim her ajans aslında benim networküme, benim medyayla olan ilişkilerime para ödedi.” (U9)

“...Beni bölge müdürlüğüne çağırıyorlardı, Yunanistan’a “bize bunu anlatsana, nasıl yapıyorsun diye”. Bu kadar haber Türkiye’de nasıl çıkıyor derlerdi. Uğur Cebeci’nin Kokpit programı vardı, Cebeci ve onun yanında programı yapan ve haberleri yazan bir çocuk vardı, o benim

arkadaşımdı. Hürriyet'te çalışırken de Cebeci benim şefimdi, Ben ... (havayolu şirket adı) iki uçuş yaptı diyordum, Kokpitte giriyordu, ... 'dakilerin (havayolu şirket adı) dibi düşüyordu.” (U2)

Uzmanların dile getirdiği bir diğer ağ ise “müşteriler” (f=9) ile geliştirilen ilişkilerdir. Her ne kadar PR’cı arkadaşlar ve basın çevresi kadar sık ifade edilmese de müşteriler ile kurulan bağ, bazen yeni müşteriler kazanılmasına, bazen kendisi için iş fırsatına, bazen de ajansa yeni müşteri gelmesine vesile olmaktadır. Öte yandan müşterilerle yakalanan ahenk ve sonrasında “kurulan sağlam ilişkilerin” her uzmana nasip olmadığı görülmektedir. Nitekim, müşterileri ile güçlü ilişkiler kuranların sektörde uzun zamandır bulunan ve kültürel sermayesi diğer katılımcılara göre yüksek kişiler olduğu tespit edilmiştir.

“Ben çok gezmeyi severim, yeme içmeyi severim, çok gezen arkadaşlarım var. İş nedeniyle çok gezdik bu nedenle onlarla (müşterilerini kastediyor) arkadaş olduk, hep iş ile başlayan ilişkilerim özel hayatımda da devam etti birlikte tatile gidiyoruz hep böyle evirilerek devam etti. Mesela dedim ya (uluslararası marka) çalışan arkadaşım .. mesela biz çok iyi arkadaş olduk...” (U26)

“İş dünyasından da var tanıdıklarım mesela ... (uluslararası gıda firması) bir ara benim müşterimdi (şirketin eski Genel Müdürü), şimdi benim şirketimin Danışma Kurulu'nda kendisi.” (U6)

Katılımcılar arasında, “aileden gelen networkün” (f=7) avantajlarından faydalananlar da bulunmaktadır. Bu avantajlar, iş bulmaktan, alana girişe ya da ablasının desteği ile kendi işini kurmaya kadar uzanmaktadır.

“Eniştemin, halamın bu sektörde olması benim işimi kolaylaştırdı. Benim medya ile işim olmasa bile çok istediğimde ... 'ten (gazete) ... (gazeteci adı) bir şey olduğunda arıyorum kolaylaştırıyor işimi.” (U30)

Lise ya da üniversiteden gelen (f=6) ağların da Hİ uzmanlarının kariyerinde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Özellikle Boğaziçi üniversitesinden mezun iki katılımcının üniversite çevresinin hem işe girişte hem de işini yaparken sağladığı katkı dikkat çekmektedir.

“Sahip olduğum network şirkette işe yaradı. Özellikle yani influencer çevresine sahip olmam. .. benim aslında organik okuldan gelen çevrem.....Benim zamanımda St. Benoit'te okuyan insanların hepsi bir soyad oldu. Bir isim ve bir soyad, yarısı ünlü. Yani aslında onların arasında sadece bir şirkette çalışan neredeyse benim. Genelinin kendi şirketi var. Hani öyle bir dönem olmuşuz, ben tabii ki bunun lisedeyken farkında değildim ama hepsi varlıklı insanlar ve aile şirketi olan insanlar daha ziyade o yüzden hani ne bileyim birine ulaşmak istesem de kolay oluyor. Çevre, çevre yani tamamen yani daha varlıklı ve zengin bir çevre.” (U28)

Hİ uzmanlarının üzerinden durdukları bir diğer sosyal ağın ise “ilgi alanlarından ve hobilerinden gelen çevre” (f=4) olduğu görülmektedir. Bu geçmişteki müzik çevresi olabileceği gibi, spor kulübünden edinilen çevre de olabilmektedir. Son olarak üç Hİ uzmanının ise çalıştıkları 3. partiler

aracılığıyla iş networklerine değindikleri görülmektedir. Üç uzmanın da müşteri ilişkileri ayağında çalıştıkları belirtilmelidir.

“Sektörde iletişimde olduğumuz third partilerle birlikte dirsek temasında ilerliyoruz. ..Bu sektörün içinde olduğumuz için zor anımızda ya da bir şeye ihtiyacınız olduğunda destek oluyorlar. Ağlar burada, Linkedln, instagram dediğim ağlar değil. Ben biraz daha eski school ağları kullanıyorum, benim ağlarım hala o geçmişten edindiğim deneyimlerle ya da yanıma aldığım insanlarla oluşturduğum ağlar ve onları kullanarak ilerliyorum.” (U4)

Kod Sistemi	uzmanlar	TOPLAM
▼ sosyal sermaye		0
▼ geliştirilen stratejiler		0
> sosyal ilişkilerime güvenirim	■	3
stratejik davranan biri değilim	■	22
kişiselleştirilmiş iletişimi tercih ederim	■	8
basın gezileri tanışmak için fırsat	■	3
işim düşmeden önce basını aramak	■	3
sosyal medyayı kullanmak	■	12
Σ TOPLAM	51	51

Şekil 16. Sosyal Ağları Koruma ve Geliştirmede İzlenen Stratejiler

Sosyal ağlarınızı koruma ve geliştirmede ne tür stratejiler izliyorsunuz, sorusuna gelen yanıtlar değerlendirildiğinde katılımcıların önemli bir kısmının (f=22) ağ geliştirmeye mesafeli durduğu hatta çirkin bir davranışmış gibi algıladıkları söylenebilir (Şekil 16). Araştırmacı her ne kadar soruyu farklı yollardan sorsa da Hİ uzmanlarının bu konuda “stratejik davranan biri değilim” (f=22) cümlesinde birleştikleri söylenebilir ancak bununla birlikte katılımcıların satır aralarında kendilerince izledikleri yolların (örneğin doğum gününde aramak, birlikte kahve içmek gibi) olduğu da görülmektedir. Buna göre, ağlarını korumak için özel bir çabaya gerek duyulmamaktadır, doğal korumak önemlidir, görüşmek istenirse zaten görüşülür. Her ne kadar patronlar söz konusu ilişkilere uzmanların daha çok yatırım yapması için ısrarcı olsalar da bunun için bir yol izlemek tercih edilmemektedir. Medya ya da müşteri ile arasının çok iyi olduğunu söyleyen uzmanlar bile kendi deyimleri ile “network insanı” olmayı reddetmektedir. Bir katılımcı ise ajansın aldığı etik kararlar gereği, örneğin bir gazetecinin doğum gününde bireysel olarak çiçek ya da hediye gönderilmediğini, ajans adına gittiğine ve bunu yapanların “hoş karşılanmadığına” değinmiştir. Bununla birlikte üç uzmanın yeteri kadar iyi networkçu olmadığı için kariyerlerini iyi yönetemediklerini ifade ettikleri de görülmektedir.

“İzlediğim bir şey yok çünkü ben konuşmak istediğimle konuşurum, konuşmak istemediğimle konuşmam. Mesela Hanım (patronu) diyor ki ya başka ajanslar müşterilerini yemeğe çıkarıyor, sen de yap, al şirket kartını diyor ama ya içimden gelmiyor, ben neden bir akşam yemeğini yiyorum, 6’dan sonra sesini duymak bile istemediğim biriyle neden gidip gönlünü edeyim, o benim gönlümü eylesin ben neden eyliyorum, ha ha Hanım deyip üstüne yatıyorum.” (U14)

“Öyle bir çabaya girildiğinde yapay olduğunu ve doğal olmayacağını ve o networkun de bir şekilde bozulacağına inanıyorum. Networkumu korumak için yani aramam gerekiyorsa arıyorum belli günlerde, doğum gününde mesela. Ama bunu networku koruyayım ya da gelişsin, yarın öbür gün bu insan işime yarar düşüncesi ile yapmıyorum.” (U21)

“... Ama şunu söyleyebilirim ilişkilerde bir stratejist gibi davranmamak iş ilişkileri dâhil yani, bana çok şey kaybettiriyor. Tırnak içinde daha başarılı olabilirdim yani, kariyerimi daha iyi yönetebilirdim.” (U9)

Sosyal sermaye yatırımına mesafeli duran ve “kirli” bir kelimeymiş gibi algılayan bazı Hİ uzmanlarının medya ile ilişkilerini sadece “haber değeri olan işler için gazeteciler ile bağlantıda kalmak” (f=5) çerçevesinde tanımladığı görülmektedir. Buna göre, eğer iletilen bülten haber değeri taşıyorsa gazeteci ile zaten temasta kalmaya devam edilecektir. Bununla birlikte sektörde bu sınırların aşıldığını da değinen katılımcılar da olmuştur.

“.. Sen onu Papermoon’da bir gazeteci ile yemek yerken de çok rahat görebilirsin ya da bir köşe yazarı ile. Gidilen mekânlara baktığın zaman mesela her öğlen lüks Sunset’te bir gazeteciyle birlikte birini görürsün. Yanındaki PR’cıdır çoğu kez. ..Sürekli bir çıkar ilişkisine döndüğü için ‘abi beni gör’e dönüyor olay. Bunun bir sonu yok, onun yerine ben fikrimi satıyorum, ben ikna ediyorum o adamı.” (U20)

Sosyal medya kullanımı Hİ uzmanları arasında genellikle yaygındır, çoğu LinkedIn, Facebook, Instagram gibi sosyal medya sitelerini takip ettiklerini belirtmiştir. Ancak dikkat çeken husus, sosyal medyanın ağları koruma ve geliştirmek için kullanılan bir araç olmasıdır (f=12). Söz konusu en önemli araçlardan biri LinkedIn’dir. Uzmanlar arasında sadece üç kişinin LinkedIn hesabı olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte uzmanların iş gücü piyasasında görünür olmalarının en önemli araçlarından birinin LinkedIn olduğu söylenebilir. Twitter, Instagram ve Facebook’un ise sürekli gündemi, gazetecileri ve müşterileri takip etmek için kullanıldığı görülmektedir.

“Gazetecilerle samimi olduklarımı sosyal medyadan da takip ediyorum. İşte annesi vefat ediyor, hastalanıyor falan mesajlaşıyorsunuz.” (U17)

“Çok aktif kullanıyorum. Oralardan da haberleşiyoruz. Instagram özellikle birçok influencer arkadaşım da baktığınız zaman yüzbinlerde takipçisi olan insanlar bunlar, ben bir mesaj attığımda ya da yorum yazdığımda mutlaka cevap alırım oradan” (U19)

Katılımcıların bir kısmı sosyal sermayelerini korumak ve geliştirmek için “kişiselleştirilmiş iletişimi” tercih ettiklerini belirtmiştir (f=8). Buna göre, ayda bir kez yakın gazeteci arkadaşlarla “memleket meseleleri hasbihal edilir”, ya da sevilen gazetecilere “içinden geldiyse” mesaj atılır, Instagram’da ya da LinkedIn’de direkt kendisine yazılır, aranır ya da ağırlıklı olarak yüz yüze konuşmak tercih edilir.

“Birilerinin aylarca telefonda uğraşarak yapmaya çalıştığı işleri ben yüz yüze görüşerek çözebilen bir kapasitedeyim. O yüzden hadi abi (gazeteci) gel şurda yemek yiyeelim, gel seni kahve içmeye davet ediyorum tarzında bir stratejim vardır benim. Yani karşılıklı görüşerek.” (U5)

Halkla ilişkiler uzmanlarının sosyal ağlarını korumak ve geliştirmek için izledikleri diğer yollardan biri gazeteciyi işi düşmeden önce aramaktır (f=3). Benzer şekilde gazeteciler ile tanışmak için “basın gezileri” oldukça iyi bir fırsattır (f=4). Bunun dışında herhangi bir yol izlemediğini ancak kendi sosyal ilişkilerine güvendiğini belirten (f=3) uzmanlar da olmuştur. Son olarak bazı görüşmelerde katılımcıların PRhattı gibi whatsapp gruplarından bahsettikleri olmuştur. Söz konusu gruplar, hem sektördeki Hİ çalışanlarının basın toplantılarının çakışmamasına destek olmakta hem de duyurular aracılığıyla iş bulma kanalı olarak da kullanılmaktadır.

“Medya tarafında ilişkilerinizin kuvvetli olması lazım, bu işin ana temel kuralı. İşin sürdürülebilir olması için beraber şehir dışı basın gezileri, toplantıları basınla ilişkilerinizin artmasını sağlıyor. ...” (U35)

“İzlediğim bir yol yok, hatta bu pandemi ile birlikte bir sürü networke uzak kaldım. Ama ben kendi sosyal ilişkilerime güveniyorum. Hani 10 yıl sonra arasam da birini, yine böyle güzel başlar her şey diye düşünüyorum.” (U13)

Katılımcılara, sosyal sermaye ekseninde sektörün derneklerine ya da başka STK'lara üye olup olmadıkları ve ne tür katkıları olduğu sorulmuştur. Buna göre uzmanlardan sadece 7 tanesinin STK üyeliği olduğu görülmektedir. Buna göre özellikle tecrübeli gazeteci kökenlilerin Çağdaş Gazeteciler Cemiyetine, Ekonomi Muhabirleri Derneğine üye olduğu söylenebilir. Bir Hİ uzmanı ise Çağdaş Drama Derneğine ve Fenerbahçe Kulübüne üyedir, Açık Radyo'nun destekçisidir. Bir uzmanın BÜMED'e (Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği) üye olduğu, bir diğerinin ise aynı derneğe tekrar üyelik için hazırlandığı ve bir uzmanın ise St. Benoit'in yeni üyelik sürecine dâhil olacağı belirtilebilir. Gazeteci kökenlilerin söz konusu üyeliklerinin genel olarak derneklere sahip çıkmak ekseninde geliştiği söylenebilir, sadece lise/üniversite mezunlar derneğine üyeliğin beraberinde bir çevre de sağladığı belirtilebilir.

Sektörün bireysel üyeliğe açık tek derneği olan TÜHİD'e sadece üç kişi üyedir. Diğer tüm katılımcılar “üye olmadıklarını” çünkü genel olarak “bir şey katacağına inanmadıklarını” belirtmiştir. Öte yandan TÜHİD'e üye olduğunu söyleyen üç uzmanın da aslında üyeliklerini sorguladıkları görülmektedir.

“Türkiye'deki halkla ilişkiler derneğinin mesleğin gelişimi için bir şey yaptığını göremedim, duymadım da bu nedenle onlara destek vermek bana uygun gelmiyor.” (U30)

“TÜHİD'e üyeyim. İDA üyeliğimiz vardı, 6 yıldan fazla sürdü... Açıkçası şimdiye kadar hiçbirinin de faydasını görmedim.” (U2)

“... Ben gittiğimde oradakiler işte ben senin yaşındayken elimde imla kılavuzu ile çalışırdım dedi ya o kafa sıkıttı artık. Biz çok zorluk çektik siz çekmediniz o yüzden böyle rahatsızsınız, bakış açısı sıkıntı yani. Sizi anlıyoruz ama bu bakış derneklere karşı mesafe koydurdu. Bugüne kadar da TÜHİD’e üye olmanın artısı olduğunu duymadım hiç kimseden.” (U24)

Araştırmacı, görüşmeciler ile dernekler üzerine konuşurken 3 farklı katılımcının “ajans çalışanları için sendika” kurmak istemesi ise dikkat çekicidir.

“Ajans Çalışanları Sendikası kurmak, hayalim. Bu nerden geldi aklıma? Neden beyaz yakanın sendikası yok, neden bizim günahımız nedir? ya kardeşim biz neyiz, ajansımın müşterisinden hak ettiği parayı alamamasının cezasını niye ben çekiyorum. Beni ilgilendirmiyor, belki o da o zaman o tarafa bastırabilecek. Ne olacak? Bir şekilde denge kurulacak ve sistem değişecek aslında. Benim derdim Hİ ajans çalışanları, reklam, sosyal medya, etkinlik ajansı neyse.. onlar için istiyorum.” (U14)

“.. Hatta ben hep derim halkla ilişkiler emekçileri sendikası kuralım, böyle 1 Mayıs’larda biz de pankart taşıyalım falan...” (U3)

5.3.3. Ekonomik Sermaye

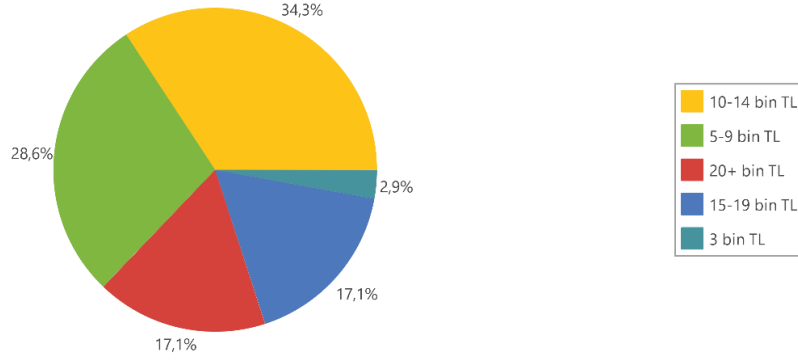
Görüşmede yer alan Hİ uzmanlarının ekonomik sermayelerine yönelik iki soru yönlendirilmiştir.

- Mevcut aylık kazancınız hangi aralıkta (5 bin – 9 bin TL, 10 bin- 14 bin TL, 15 bin-19 bin TL, 20 bin +) belirtir misiniz?
- Kendinize ait bir eviniz var mı? Kendinize ait arabanız var mı?

Şekil 17, Hİ uzmanlarının aylık gelirlerinin dağılımını vermektedir. Buna göre, katılımcıların 6 tanesi (%17) 20 bin TL ve üzeri kazanmaktadır. Bu kişiler, ya kendi şirketi olanlar ya grup koordinatörü ya da GM gibi üst pozisyonda olan kişilerdir. Bununla birlikte, toplam deneyimi 25 yıl olan ve Hİ sektöründe 16-17 senedir bulunan deneyimli medya ilişkileri direktörleri arasında 5-9 bin TL arası kazananlar da bulunmaktadır. Eş pozisyonlar arasında sektörde dengeli bir dağılım dikkat çekmemektedir. Uzmanlarla görüşmelerin Şubat-Haziran 2022 ayları arasında yapıldığı düşünülse bile sektördeki ücretlerin düşüklüğü dikkat çekmektedir. Nitekim, ajans ortaklarından biri ile yapılan görüşme de sektördeki ücretlerin düşüklüğünü doğrular niteliktedir¹⁵⁶.

Uzmanlardan birinin günde 3 saat çalışarak kazandığı 3 bin TL ile freelance işinden oldukça memnun olduğu görülmektedir. Söz konusu uzmanın bir önceki işinden 4000 TL ile ayrıldığı ve sektördeki tecrübesinin 6 sene olduğu da belirtilmelidir. Nitekim, görüşülen 6 şirket sahibinin de sektördeki maaşların ve yan hakların iyileştirilmesi gerektiğini belirttikleri söylenebilir.

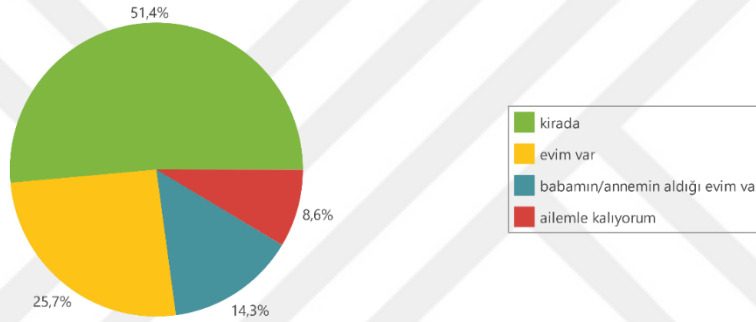
¹⁵⁶ Büyük ajanslardan biri olan söz konusu ajansın ortağı, profesyonel insan kaynakları uzmanlarından destek aldığını belirtmiş, söz konusu uzmanların da ücretleri düşük bulduğunu belirtmiştir.



Şekil 17. Halkla İlişkiler Uzmanlarının Gelir Dağılımı

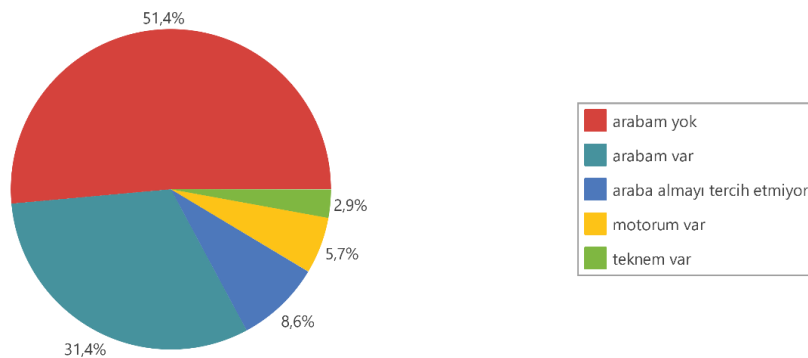
Görüşme yapılan uzmanların 18 tanesi kiradadır (Şekil 18). Ailesinin yanında yaşayan 3 kişi bulunmakla birlikte, ailesinden kalma ya da ailesinin aldığı evde yaşayan 5 kişi bulunmaktadır.

“Kendime ait bir evim var ama ailemden hani dolayı kendi tabii ki asla paramla alamazdım.” (U28)



Şekil 18. Halkla ilişkiler Uzmanlarının Ev Sahipliği

Görüşme yapılan uzmanlardan 18 tanesinin arabası yoktur, 3 katılımcı ise bilinçli olarak araba almamakta, her yere yürüyerek ya da metro ile gitmektedir. Araba sahipliğine ilişkin katılımcıların ifadelerinin dağılımı Şekil 19’da verilmiştir.



Şekil 19. Halkla İlişkiler Uzmanlarının Araba Sahipliği

5.3.4. Şirket Sahipleri ve Müşteriler Ekseninde Kültürel ve Sosyal Sermayenin İzleri

Bu çalışmada, kültürel, sosyal ve ekonomik sermayeye ilişkin sorular araştırma sorusu çerçevesinde yalnızca Hİ uzmanlarına yönlendirilmiştir. Bununla birlikte alandaki meşru sermayeyi bizzat kendileri tanımladığı için görüşme yapılan şirket sahiplerinin ya da müşterilerin okul geçmişleri ve görüşmeler sırasında dile getirdikleri ifadeler ya da ikincil kaynaklar üzerinden yapılan araştırmalar bazı ipuçları sunmaktadır.

Görüşülen şirket yöneticilerinden dört tanesinin yabancı kökenli kolejlerden, üç tanesinin Anadolu Lisesi'nden, 3 tanesinin köklü devlet liselerinden mezun olduğu görülmektedir. Müşterilerden biri Galatasaray Lisesi, biri TED kolejinden ve diğeri ise köklü bir devlet lisesinden mezundur. Görüşülen müşterilerden birisi kendi birimine işe alımda, kendi eğitim geçmişine sahip insanlara farklı bir gözle baktığını ifade etmekte ve “klan” üzerinden toplumsal bir sınıfa atıf yapmaktadır. Bir diğer şirket sahibi katılımcı ise okuduğu kolejin verdiği iş yapma kültüründen söz etmektedir.

“Ekmeğini çok yedim. TED mezunu olduğum için bunlar bir klan. Bu okullar ister istemez bir klan yaratıyor. Bir cenah içerisinde aynı kültürden geldiğinizde, konuştuğunuzda anlaşılıyor ve bu tercih edilebilir, bir sempatiklik katıyor. Bunu inkâr edemem. Bu Robertliler arasında da ya da Saint Josephliler arasında da vardır. O yüzden hani TED mezunu olan birisine farklı bir gözle bakar mıyım, evet bakarım yani aynı öğretmenler, aynı sıra, aynı şehir, belli faktörler var şimdi.” (M2)

“Hala basın bülteni yazar, hala basın bülteni servis ederim, bu benim tarzım. Ben çünkü Amerikan ekolünden (lisede okuduğu koleji kastediyor) geliyorum, yani her işi yapacaksın.” (Y12)

Örneğin Galatasaray Lisesi mezunu olan M4, müşteri tarafına geçerken okuduğu lisenin etkisi üzerinde durmaktadır. Aynı müşterinin kendi kurumuna iş alımında da adayın lisesine dikkat ettiği hatırlatılmalıdır. Nitekim M2 de sıradan bir üniversiteden mezun olmasına rağmen işe alımlarda okullara dikkat ettiğini, zaten kurumsal bariyerlerin (İK'nın çizdiği sınırlar) de aksine izin vermediğini ifade etmektedir.

“Galatasaray Lisesi mezunu olmamın bütün işlerimde pozitif etkisi olduğunu düşünüyorum. Bunun verdiği bir kültür ve duruş var, disiplin var” (M4)

Müşterilerin üniversitelerine bakıldığında iki tanesinin İstanbul İletişim Fakültesinden, birinin Gazi İletişim'den ve birinin Boğaziçi Üniversitesi'nden mezun olduğu görülmektedir. Bu noktada müşterilerin hepsi farklı bölümlerde okuyan Hİ uzmanları ile çalışmak isteseler de kendilerinin de önemli bir kısmı İletişim Fakültesi mezunudur. Bununla birlikte görüşmelerinde üniversite eğitimlerine değil, okudukları kolejlere daha sık referans verdikleri dikkat çekmektedir.

Sosyal sermaye ekseninde müşterilerden birinin üniversite öğrencilerine mentörlük yaptığı, uluslararası eğitim platformlarında eğitmenlik yaptığı, geçmiş iş yerinde kurumunu KİD'e üye yaptığını, diğerinin BÜMED'e üye olduğu ve aynı zamanda KİD YK üyesi olduğu, diğerinin hem TÜHİD hem

de KİD’de bulunduğu, sonuncusunun ise KİD üyeliği bulunduğu belirtilmelidir. Kısacası kurumsal dünyanın üst düzey iletişim yöneticilerinin ağlara yatırım yapmada oldukça uyanık oldukları görölmektedir.

Ajans yöneticilerine bakıldığında 9 tanesinin İDA’ya üye olduğu ancak bir kısmının derneğe ve yaptıkları işlere mesafeli durdukları görölmektedir. Bununla birlikte İDA’nın şirket yöneticilerine sağladığı faydanın yeteri kadar görünür olmadığı görölmektedir. İki ajans yöneticinin İDA’ya “sanırım” üye oldukları için konkura davet aldıklarını belirtmesi, İDA’ya üyeliğin sembolik gücünün ne derece hissedildiği noktasında soru işareti uyandırmaktadır. Bununla birlikte İDA’nın sektörel dergiler ile işbirliği içerisinde üyelerinin yazılar kaleme alması, bazı üniversitelerde ders vermesi ajansların itibar sermayelerine (Mohtsham & Arshad, 2012) ve sosyal sermayelerine katkı sunduğu görönmektedir. Tüm bunlarla birlikte İDA’nın ya da TÜHİD’in istenilen düzeyde olmasa da sektör için çabaladığını belirten katılımcılar da olmuştur. İDA’nın başta özel üniversiteler olmak üzere bazı devlet üniversiteleri ile işbirlikleri kurması, staj programları ayarlaması, TÜHİD’in İLEDAK ile çalışmaları ve İDA’nın özellikle müşteriler ile yaşanan problemlerde birlikte hareket etmek için çaba harcaması gibi hususların da dile getirildiği görölmektedir.

“Bunlar, TÜHİD, İDA lüzumsuz yapılar. Bölünmese, tek bir dernekte bu iş yapılır. İngiliz PRCI'a bakın müşteri tarafında çalışanlar hem ajanslar hem freelancer’lar herkes aynı bünyenin içerisinde. Çünkü hepimiz aynı işi yapıyoruz.” (Y8)

Ajans yöneticilerinin bazılarının (özellikle 4 tanesinin) LinkedIn ve görüşmelerden anlaşıldığı kadarıyla sosyal ağlar anlamında oldukça etkin olduğu görölmektedir. Üçü de farklı derneklerin yönetim kurulunda bulunmakta, sektörel platformlarda konuşmacı olarak yer almakta, söz konusu etkinliklerini dijital platformlarda paylaşmaktadır. Bunlara ek olarak bir katılımcının aynı zamanda üniversiteler ile yakın temasta olduğu ve bir üniversitede ders verdiği görölmektedir.

Kültürel sermayenin izlerine özellikle bir katılımcının anlattığı kariyer hikâyelerinde, müşterilerine sunduğu projelerde sıkça rastlansa da ajans yöneticilerinin hepsinde gündemi ve trendleri takip etmenin yetişkin habituslarının bir parçası olduğu görölmektedir. Söz konusu gündemi takip etme her ne kadar Hİ uzmanları arasında da yaygın olsa da yöneticiler arasında daha makro ve üst ölçekten olduğu söylenebilir.

“Sosyal etkiden bahsediyoruz, artık biz bir ekonomist gibi şu anda Dünya Ekonomi Forumlarını izleyen bir noktaya geldik, çünkü orada paydaş kapitalizmi diye bir şey var. Dolayısıyla bizim perspektifimiz çok büyüdü, bunun için en küçük detayı bilmemiz gerekiyor.... komple sporcu olmak gibi..” (Y12)

5.3.5. Değerlendirme

Bu çalışmada Hİ alanında çalışan uzmanların kültürel sermayeleri, habitusları, sosyal ve ekonomik sermayeleri, bir diğer deyişle kariyerlerinde ellerindeki kozlar anlaşılmalı çalışılmıştır¹⁵⁷. Halkla ilişkiler uzmanları ile gerçekleştirilen görüşmelerin bulguları değerlendirildiğinde kültürel sermaye sahipliğinin alanda karma bir görünüm sergilediği söylenebilir. Görüşmelerde okumuş ebeveynlere, bitirilmiş iyi kolejlere sahip katılımcılar olmakla birlikte, alt sınıftan gelen katılımcılar da bulunmakta ve söz konusu durumun uzmanların çocukluktan itibaren edinmeye başladığı içselleştirilmiş sermayelerini ve habituslarını şekillendirdiği belirtilebilir. Örneğin, hem babası hem de kendisi Fransız kökenli kolej mezunu olan uzmanın yeni tanıştığı bir CEO karşısında bile “hemen merhaba deyip elini sıkarmı” ifadesindeki girişkenlik (habitus), kurumsal tarafta “amiyane tabirle eski şehir’den gelen aşırı hırslı” insanların arasında olmayı tercih etmemek, çalıştığı global ajansta göze batan aşırı hırslıların tutunmasının mümkün olmayacağına dair örgütsel habitusa atıf, bir yandan dışlama aracı olarak çalışırken bir yandan da farkında olmadan üzerine yapışmış çocukluk habitusunun bir parçası gibidir. Öte yandan kırsal kesimde zor koşullarda yetişmiş başka bir Hİ uzmanının kariyerinin başındaki utangaçlığı ve sıklılganlığına değinmesi, kentli sektörün ihtiyaçlarına karşılık vermek için kariyer gelişiminde “kendi benliğini yaratmaya” (selfconcept) yönelik yoğun çabasına işaret ederken (Dalton, 1989: 91) iki katılımcı arasındaki farkı da göstermektedir. Bununla birlikte Hİ alanı, örnek olarak verilen her iki çalışana da açıktır ancak izledikleri stratejiler ile kariyerlerinde vardıkları nokta ve bundan aldıkları keyif farklıdır. Sonuncusu, ilk girdiği ajansta mutsuz bir şekilde sıkışıp kalmış ve çocukluk habitusunun getirdiği korku ile yerinen kımıldayamamakta, aldığı maaşı feda edememektedir. Ötekisi ise global bir ajansta “tatlı sudaki balık gibidir¹⁵⁸”. Biri için bir mecburiyet olan ajans hayatı, diğeri için sadece “tercih”tir, habitusunun ve sermayesinin en iyi uyum sağladığı yerdir (Rivera, 2012).

Bu noktada alanda arzu edilen makbul kültürel sermayenin (iyi okullardan mezuniyet, ciddi hobiler) sahada karşılığını tam bulmadığı görülmektedir. Ancak alanın savruk hali ve sınırlarının

¹⁵⁷ Katılımcıların kültürel sermayeleri ve habitusları, eğitimi, anne-babasının mesleği ve bitirdikleri okullar (Holt, 1998; Üstüner ve Holt 2010; Rankin ve Ergin, 2017), hobiler (Arun, 2012; Rivera 2012; Warde vd. 1999), çocukluk hikâyeleri (Fitzsimmons vd., 2014), yabancı dil (Santos vd. 2018, Karademir Hazır vd. 2016) ekseninde değerlendirilmiştir. Kültürel sermayenin ve içeriğinin neleri kapsadığının tartışmalı (Savage vd., 2005: 4) olmasından da hareketle ilgili sorular yeterli bulunmuş, ayrıca katılımcıların görüşmeler sırasında sergiledikleri davranışlar, kullandıkları kelimeler ve ortam analiz edilmiştir. Katılımcıların sosyal sermayeleri, arkadaşları, meslektaş çevresi ve genel olarak ilişkide oldukları kişilerden (müşteriler gibi) sağladığı fırsatlar (Burt, 1992), kariyerlere etkisi (Granovetter, 1995; Lin&Dumin, 1996; Fernanez, Castilla and Moore, 2000, Podolny and Baron, 1997) izlenen stratejiler (Portes, 1998) ve herhangi bir STK ya da sektörel derneklere üyelikler (Denord ve arkadaşları, 2011; Portes, 1998) çerçevesinde irdelenmiştir. Ekonomik sermayenin ise aylık gelir, toplam gelir, sahip olunan ev, mülk, miras ve parasal karşılıkları gibi kriterlerden üzerinden değerlendirildiği görülmektedir (Friedman vd., 2016, Yaish M., Katz Gerro, 2010; Savage vd., 2009; Savage vd., 2013). Bu kapsamda katılımcıların toplam gelir, mülk gibi sorulara uzak durmaları sonucu aylıkları, ev ve araba sahiplikleri sorulmuştur.

¹⁵⁸ Balık göndermesi hem bir katılımcının ifadesi hem de Bourdieu’nun habitus tanımlamasına atıftır: “İnsanın varoluşu ya da bedenleşmiş toplumsallık olarak habitus, dünyayı belli bir dünya olarak var eden şeydir. Pascal’ın dediği gibi, ‘dünya beni içeriyor ama ben onu anlıyorum’. Şu halde toplumsal gerçeklik iki kez var olur: Şeylerde ve beyinlerde, alanlarda ve habituslarda, eyleyicilerin içinde ve dışında. Ayrıca habitus, ürün olduğu bir toplumsal dünyayla ilişkiye girdiğinde sudaki balık gibidir: Suyun ağırlığını hissetmez ve etrafındaki dünyayı çok doğal sayar” (Bourdieu, 2003: 118; Akt. Tatlıcan&Çeğin, 2010: 306).

geçirgenliği dikkate alınırsa farklı sınıflardan ve aile geçmişlerinden gelen katılımcılara kucak açması da kaçınılmazdır. Nihayetinde söz konusu eşitsizlik, kültürel sermaye ile çok yakından ilişki içerisinde bulunan iletişim sermayesi, gündemi takip etme, çalışlanlık vb. ile kapatılmaya çalışılmaktadır.

Kültür sosyologları, kültürel kaynakların özellikle üst sınıf mesleklere (avukatlık şirketleri, global danışmanlık firmaları) girişte (Cook vd., 2012; Rivera, 2012; Ashley & Empson, 2017) rol oynayabileceğini söylese de Erickson (1996), Budak (2014) ve Michael (2017) kültürel sermayenin iş hayatında çok da kritik önem taşımadığını belirtmektedir. Bu çalışma kapsamında ise alanda makbul kültürel donanım bir avantaj sağlamakla birlikte alana girişte çok da önemli görünmemektedir. Her ne kadar ajans sahipleri alımlarda kültürel kodlara dikkat ettiklerini söyleseler de sahanın karma bir görünüm sergilediği dikkat çekmektedir. CIPR’nın 2023 raporu, sektörün belli tip (beyaz, iyi eğitilmiş orta sınıf) insanlara ev sahipliği yaptığını ancak çeşitliliğe kucak açması gerektiğini belirtmektedir. Dahası Edwards (2008, 2014) sektördeki uzmanların ülkedeki elit sınıf düzeyinde kültürel sermayeye sahip olduklarını ve alanın belli tip insanlara kucak açtığına değinmektedir. Bu noktada Türkiye’deki halkla ilişkiler mesleki alanın yazında belirtilenen aksine kapalı bir görünüm sergilemediği (Baird & Bridgen, 2023; Edwards, 2014) söylenebilir.

Bu çalışma kapsamında iyi İngilizcenin yanı sıra gazetecilik sermayesine sahip olmayanların alana girişlerinin ve alanda verdikleri mücadelenin çok daha zorlu olduğu görülmektedir. Nitekim, bu çalışma kapsamında alana girdikten sonra özellikle dil sorununu çözerek kariyerinde daha iyi noktaya gelmek için yurtdışına giden altı uzman dikkat çekmektedir. Bu noktada Üstüner ve Holt’un (2009) Türkiye’de habitusun özellikle eğitim yoluyla (İngilizceyi iyi bilerek) sağlandığını belirten görüşü bu çalışmada desteklenmekle birlikte, aileden farkında olmadan alınan çocukluk habitusunun da kültürel ve sosyal sermaye ekseninde (ancak ekonomik sermaye değil) katılımcıların kariyerleri üzerinde dolaşımda olduğu söylenebilir. Swartz (1997: 81) da kültüre bir sermaye gibi bakıldığında, kültürel sermayenin kapitalist toplumlarda daha uygulanabilir olduğunu ve kapitalist olmayan toplumlarda nesnel ve kurumsallaşmış formundan ziyade içselleştirilmiş formunun görüneceğini belirtse de “kapitalist bir meslek” olarak değerlendirilen (Berger, 2005) Hİ alanında kültürel sermaye örüntüsünün alanın kendisi gibi dağınık olduğu görülmektedir.

Öte yandan sahip olunan gazetecilik geçmişi alanda makbul sermaye olarak görüldüğü için alana girişi kolaylaştırır da alana uyumda özellikle uzun yıllar gazetecilik yapmış katılımcıların zorlandığı görülmektedir. Katılımcıların ifadesi ile “servis edilenden servis eden” konumuna geçmek, “ıstırap” olarak anlatılan süreç, tekrar basına dönme çabaları olsa da her gazeteci kökenlinin aynı süreci yaşamadığı da belirtilmelidir. Bazıları söz konusu “histeriyi” daha kolay atlatsa da Hİ alanına uyum sağlama sürecinde örgütsel strateji ve taktiklerden faydalanmaktan ziyade (Allen, 2006) bireysel uyum stratejilerinin (Ashford & Taylor 1990) devreye girdiği görülmektedir. Bir diğer deyişle, yeni gelenlerin işe uyumu için ajansların takip ettiği herhangi bir sosyalleşme taktiği olmamış, bireysel olarak uyum

sağlamaya çalışmışlar ve yaşadıkları histeriyi atlatmak için çaba harcamışlardır. Bir katılımcının ise histeri ve yapısal sorunlara ilişkin bağlantısı dikkat çekicidir.

“Halkla ilişkilere uyum sağlamakta hala zorluk çekiyorum ama ben gazetecilikte uyum sağlarken de zorluk çekiyordum ama burası Türkiye, hiç kimse mutlu çalışmıyor gazetecilikte editöryal özgürlük olmuyor yazdığınız her haber gerçeği ile birlikte çıkartamıyorsunuz ve imzanızı çekiyorsunuz oradan her şeyi sineye çekmek zorunda kalıyorsunuz.” (U27)

Söz konusu uyum sürecinde, bir kısmının yeni kimliklerini reddettiği ve bir uzmanın tarifi ile “kendisini garson gibi hissettiği” olmuş ancak sonrasında sektöre devam etme kararı ya para kazanma güdüsü ile ya da referans çerçevesini değiştirerek (Nicholson, 1984; Ashford & Black, 1996) gerçekleşmiştir. Örneğin, bir uzman yeni şeyler öğrendiğini fark ettiği an motive olduğunu belirtmiştir. İzlenen bir diğer strateji ise gazeteci kökenli kişiler tarafından yönetilen ajanslara geçmek olmuş ve böylece gazetecilik habitusu, gazeteci kökenli bir patronun yarattığı kültürde daha rahat konumlanabilmiştir. Son olarak izlenen strateji ise ajanstaki deneyimli kişilerden destek almak, onlara sürekli sorarak ilerlemek olmuştur.

Alan girişi zorlayan bir diğer husus ise yeterli sosyal ağa sahip olmamaktır. Söz konusu zorlanma görüşmelerde en çok görece kariyerinin başında olan 30’lu yaşlara sahip katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bu noktada, görüşmede yer alan Hİ uzmanlarının sahip olduğu güçlü ağların Hİ sektöründe edindikleri arkadaşlıklar ile çoğu kez sınırlı kaldığı söylenebilir ancak söz konusu arkadaş çevresinin kişileri sektörde istihdam edilebilir kıldıkları da unutulmamalıdır. Öte yandan gazetecilik kökenlerine sahip deneyimli Hİ uzmanlarının sahip oldukları deneyim ve gazeteciler ile kurdukları güçlü ilişkilerini hem alana girişte hem de kariyer başarılarına transfer etmede rahatlıkla kullandıkları görülmektedir. Dolayısıyla sosyal sermayenin gerek iş bulmayı kolaylaştırması (Granovetter, 1995; Lin & Dumin, 1996; Fernanez, Castilla and Moore, 2000) ve gerekse kariyer başarısına (Brass, 1984, 1985; Burt, 1992; Gabbay & Zuckerman, 1998; Podolny & Baron, 1997) etkisi, yapılan görüşmelerle Hİ alanında da gözlemlendiği söylenebilir. Bu çalışmada dikkat çeken bir başka husus ise kültürel sermaye bakımından özgüvenli uzmanların sadece Hİ arkadaş çevresi ya da basınla değil; müşteri ayağı ile de ilişkilerini geliştirebilmiş ve “arkadaşlık” kurabilmiş olmalarıdır. Dolayısıyla kültürel sermayelerini zaman içerisinde sosyal sermayeye dönüştürebilmiş ve bir kısmı kendi şirketlerini kurarak alandaki pozisyonel gücünü arttırabilmiştir.

Dikkat çeken bir diğer husus ise kökenleri üst sınıflara dayanan katılımcıların başkaları ile sınırlarını çizirken sık sık ailelerinden aldıkları habitus ve içselleştirilmiş sermayeye referans vermeleridir. Ancak özellikle alt sınıftan gelenlerin kültürel kaynaklar üzerinden sınırlar çizmekten imtina ettiği, bunun yerine hikâyelerinin (kimseyle paylaşmasalar bile¹⁵⁹) kendilerini ne denli güçlü kıldığına yönelik savunmaları dikkat çekicidir. Bu sonuç, Lamont (1992) ve Karademir Hazır’ın (2014)

¹⁵⁹ “Çevremdeki çok az insan benim geçmişimi bilir, çalıştığım yerlerde. Siz özele girdiğiniz için anlattım, anlatmayı çok sevmiyorum” (U17)

sosyolojik çalışma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Buna göre, hudutlar yer yer ahlaki değerler üzerinden çizilse de, (Lamont, 1992; Karademir Hazır, 2014) sıklıkla kendini “ne denli yetiştirdiği” üzerinden de ilerlemektedir. Bununla birlikte, görüşmelere bir bütün olarak bakıldığında, “kendini yetiştirmenin” tek başına geçerli akçe olmadığı da görülmektedir. Bu noktada, görüşmede yer alan bazı katılımcıların dedelerinden, babalarından geçen terbiye ve eğitime verilen önem, anne ve babaları ile devam etmiş, kendilerinin eğitimleri ile yeniden üretilmiş görünmektedir. Bazılarının ise dede ya da babalarının meslekleri (güçlü sosyal ağların aracılığıyla) ile kariyerlerine başlangıç yaptığı, dolayısıyla bireysel sosyal sermayenin önem kazandığı söylenebilir. Öte yandan her ne kadar “kendilerini yetiştirmiş” olsalar da alt sınıftan gelen katılımcılar, köksüz ve daha özgüvensiz görünmektedir. Bu, gerek kurdukları dilde, duruşta ve gerekse alana dair anlayışlarının diğerlerine göre daha yüzeysel olmasında, gerekse entelektüel sermayelerinde kendini ele vermektedir. Bu anlamda örneğin sözlü iletişim ekseninde katılımcıların kendilerini ifade edişlerinin ve hikâye anlatıcılıklarının daha geride kaldığı gözlemlenmiştir. Katılımcıların çevrim içi toplantılara bağlandıkları ortam da farklılık göstermektedir. Örneğin, köklü bir aileden gelen uzmanın arka planına şık bir lambader, soyut bir resim ile kedisi eşlik etmekte, başka bir katılımcının arka planına şık tasarlanmış bir evle köpeği eşlik etmektedir.

Swartz (1997: 123-126) kültürün sermaye gibi işlev gören bir güç biçimi olduğunu, sıklıkla ekonomik sermayeye ya da kurumlardaki pozisyonlara dönüşebildiğini belirtir. Bununla birlikte 196 Hİ uzmanı ile yapılan çalışmada yüksek kültürel sermayeye sahip Hİ uzmanlarının bunu nesnel kariyer başarılarına (ekonomik sermaye) transfer edemedikleri bulgulanmıştır (Üstünoldu Kandemir, 2022). Bu çalışmanın sonuçları da yüksek kültürel sermaye sahipliğinin ekonomik sermayeye yeterince dönüşemediğini göstermektedir. Üstelik, dönüşmesi en muhtemel olan alanlardan biri olan halkla ilişkilerin medyaya, kültüre (Swartz, 1997: 82) yakınlığı dikkate alındığında daha da dikkat çekmektedir. Örneğin dedesi genel yayın yönetmeni olan uzman, kiradadır, arabası yoktur, üstelik yıllardır iyi kazanmadığını kendisi de itiraf etmektedir ancak Cihangir’de oturmakta, daha aşağısını hem habitusu hem de mesleki yerleşiklik kodları kabul etmemektedir. Bu noktada Cihangir, kültür sanat camiasının aktörlerine ev sahipliği yapması ve aynı zamanda sosyal ağı güçlendirmeye yönelik mekânsal fırsat sunması bakımından önemli olduğu görülmektedir. Benzer şekilde kendi işini kurmuş olan bir başka uzman düşük kazanca sahip olsa da, çocukken başladığı yatçılığa hafta sonlarını Bodrum’da yatıyla geçirerek devam etmektedir. Bourdieu (1984: 124) bu noktada bulunulan coğrafi bölgenin de kişilerin ve grupların kültürel ve ekonomik sermayelerinin dağılımında rol oynadığına değinmektedir. Paris, New York gibi kültür merkezlerine yakın olanların kültürel kaynaklara daha yakın olduğuna ve dolayısıyla kültürel birikim için hazır bir çevre sunduğuna değinir. Bu noktada, mesleki yerleşikliğin yaşanılan lokasyon, söz konusu lokasyonun değerleri ile kişinin değerleri arasındaki uyumla bağlantılı olduğu (Feldman, 2007) düşünülürse ve Hİ endüstrisinin İstanbul’da kümелendiği dikkate alınırsa yaptıkları iş gereği İstanbul dışında bulunma şansları da azalmaktadır. Nihayetinde bir

katılımcının ifadesi ile “halkla ilişkiler kentli bir meslektir”. Bununla birlikte görüşmede yer alan katılımcılardan sadece bir tanesi söz konusu coğrafi hassasiyeti dile getirmiş, memleketine gitmesi durumunda işi yapamayacağına, dolayısıyla sektörün yanı sıra İstanbul’a da yerleşik kaldığına değinmiştir. Bununla birlikte şirket yöneticilerinin aktardıklarından hareketle, ajansların pandemi ile birlikte şehir dışından çalışan uzmanlara sahip oldukları görülmektedir. Pandemi gibi kariyer şokları, Hİ uzmanlarının yerleşik kariyerlerini İstanbul’a daha az bağımlı hale de getirebileceği ancak farklı şehirlerde çalışma imkanının sunulması ile uzun vadede sektöre yerleşikliğin güçlendirilebileceği de söylenebilir. Nitekim konformistlerden birinin eşinin işi sebebi ile şehir dışından çalışmasının kabul edilmesi buna örnek gösterilebilir.

Halkla ilişkiler danışmanlık kariyerlerinin nasıl bir alanda, hangi yapısal ve örgütsel faktörler ekseninde ilerlediğine, öte yandan çalışanların alanda ne tür kaynaklar ile kendilerini oyuna kaptırdıklarına yer verdikten sonra, bir sonraki bölümde sınırları oldukça geçirgen olan Hİ alanındaki yerleşik kariyerlerin nasıl bir örüntü sergilediğine odaklanılacak ve ortaya çıkan her bir kategori çalışmanın teorik çerçevesi ekseninde detaylandırılacaktır.

5.4. Halkla İlişkiler Uzmanlarında Yerleşik Kariyerler

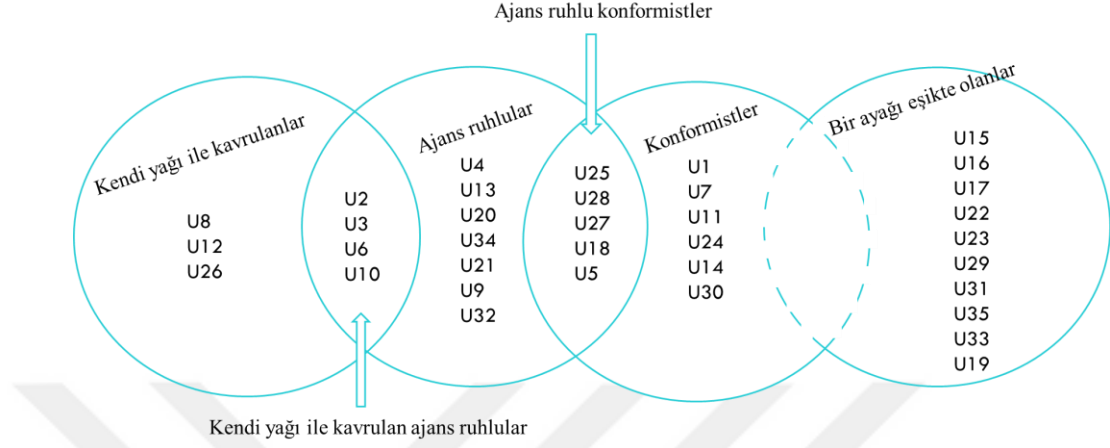
Alanda beş yıl ve üzeri çalışmakta olan 35 Hİ uzmanı ile yapılan görüşmelerde kendilerinin yerleşik kariyerlerini etkileyen faktörler, kısacası neden sektörde kaldıkları irdelenmiştir. Görüşmeler analiz edildiğinde sektördeki yerleşik kariyerlerin dört ana örüntü (kendi yağı ile kavrulanlar, ajans ruhlular, konformistler ve bir ayağı eşikte olanlar) ve iki ara örüntü (kendi yağı ile kavrulan ajans ruhlular, ajans ruhlu konformistler) izlediği görülmektedir. Şekil 20, sektörde kalma nedenlerine göre şekillenen kategorilerden oluşan tipolojiyi ve söz konusu kategoriler içerisinde hangi uzmanların yer aldığını göstermektedir. Söz konusu örüntülerin, kariyerlerin zaman içinde evrildiği düşünülürse statik değil, dinamik olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu bölümde her bir kategorinin katılımcıları önce tariflenmiş, ardından kültürel, sosyal ve ekonomik sermaye bakımından değerlendirilmiş, ardından sektöre nasıl yerleşik kaldıkları kariyer patikaları ekseninde irdelenerek neden sektöre yerleşik kaldıklarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Şekil 20’ye göre, *kendi yağı ile kavrulanlar*, 7 kişiden oluşmaktadır. Bu gruptakilerin çoğu bolca ajanslar arası geçişler yapmış, hatta kurumsal tarafı deneyimlemiş, sonra kendi şirketini kurarak alanda devam edenlerden oluşmaktadır.

Ajans ruhlular, en büyük kümeyi oluşturmaktadır (16 kişi) ve içlerinde saf ajans ruhlular (7 kişi) yer almakla birlikte kendi yağı ile kavrulanların ve konformistlerin bir kısmı ajans ruhludur. Ajans ruhlular, alanda en meşru kariyer yolu olan kurumsal tarafa (müşteriyi) geçmeyi reddedip (ya da zaten görmüş ve bir daha görmek istemeyen) sektörde kalanlardan oluşmaktadır. *Kendi yağı ile kavrulan ajans ruhlular*, kurumsal dünyaya mesafeli durmakta, kendi işleri ile sektörde gittiği yere kadar devam etme niyetindedir. *Ajans ruhlu konformistler* ise (5 kişi) ise, hem kurumsal dünyayı reddeden hem de

bulundukları ajansa ve dolayısıyla sektörde rahatını bozmak istemeyenlerden oluşmaktadır. Bu noktada saf ajans ruhlular, ajans ruhlu konformistlere benzemekle birlikte çalıştıkları ajansa daha az kök salmış, daha genel geçer bakan ve çalıştığı ajansı değil, sektörü konfor alanı olarak görüp terk edemeyenlerden ancak her an bir değişiklik yapma potansiyeli de taşıyanlardan oluşmaktadır¹⁶⁰.



Şekil 20. Sektördeki Yerleşik Kariyer Örüntüleri

Konformistler (6 kişi), kurumsal dünyaya karşı bir duruş sergilemeyen ancak ağırlıklı olarak bulunduğu ajansın ortamından ayrılmayı da tercih etmeyenlerden oluşmaktadır. Hatta bu kategoride yer alanların bir kısmı kurumsal dünyaya geçmek için çaba sarf etmiş ancak başaramayıp sonunda “konformist” olmuş ve sektöre yerleşik kalmışlardır.

Son kategori olan *bir ayağı eşikte olanlar* (10 kişi), ağırlıklı olarak kurumsala geçme motivasyonu ile sektörde kalmaya devam edenlerden oluşmaktadır. Ancak bu kategoride yer alanların, zaman içerisinde konformistlere dâhil olma riski bulunmaktadır, dolayısıyla söz konusu iki kategorinin geçirgen olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, konformistler ile bir ayağı eşikte olanların kesişim çizgileri kesikli gösterilmiştir.

Her bir kategorinin detaylarına geçmeden önce yapılan görüşmelerde Hİ danışmanlık sektöründeki meşru kariyer yolunun ya da kariyer senaryosunun (Cappellen & Janssens, 2010; Duberley vd., 2006) sıklıkla “kurumsal tarafa” geçme yani mesleğini herhangi bir kurumsal firmanın kurumsal iletişim departmanında sürdürme şeklinde tariflendiğini belirtmek gerekir. Söz konusu kariyer yolu, uzmanlara alandaki meşru düşünce yapısını sunmakta ve üstelik alandaki dernek temsilcileri ve şirket sahipleri tarafından da onaylanmaktadır. İleride detayları ile anlatılacağı gibi bir gün kurumsal bir şirkete geçeceğine inanan Hİ uzmanlarının alanda şekillenen habitusları da alanın kuralları çerçevesinde şekillenmiştir. Örneğin, bu kategoride yer alan bazı uzmanların İngilizce öğrenme eğilimi mevcut sektörde değil, kurumsal dünyaya geçişte işlerine yarayacağını düşündükleri içindir. Keza yüksek lisansın da buna benzer bir işlevi olduğu söylenebilir. Alan ve habitusun döngüsel bir ilişki içinde olduğu

¹⁶⁰ Nitekim ajans ruhlular arasında yer alan U32, bu araştırma sürecinde 5 yıldan uzun süredir kaldığı ajansını bırakmış, iletişim danışman olarak kariyerine devam ediyor görünmektedir. U13 ise başka bir ajansa geçiş yapmıştır.

düşünülürse, kısaca kurumsal dünyayı reddediş olarak tarifleyebileceğimiz bu habitus (ajans ruhlu olmak) uzmanların önemli bir kısmında (16 kişi) gözlemlenmiştir. Söz konusu habitus, şirket sahipleri tarafından çalışanı elde tutma stratejileri ile (dinlenme izni verilmesi, evden çalışma, esnek giriş-çıkış saatleri) desteklenmektedir ancak kurumsal dünyaya geçmek isteyenler de hoş görülmektedir. Dolayısıyla alanın bizatihi kendisi de söz konusu ajans ruhluluk habitusunu beslemekte ve yeniden üretmektedir. Halkla ilişkiler alanına girişin ardından deneyimlerle harmanlanmış olan, uzmanların algılarına, motivasyonlarına ve eylemlerine işlemiş olan bu meyiller seti, kurumsal dünyaya muhalif bir duruş sergilemekte ve “ajanslar kötü olsa” da kurumsal dünya ve söz konusu dünyanın insanları reddedildiği için alanda kalmak tercih edilmektedir. Bu tercih, yaptıkları iş gereği çalışma alanı kısıtlı olan uzmanlara başka seçenek bırakmadığını düşündürmekte, ajans dünyasında sıkışıp kalmalarına vesile olmakta, yeterince ağı ve cesareti olanlar ise kendi işlerini kurmaktadır. Özetle Hİ alanındaki yerleşik kariyerlere hâkim iki karşıt eğilim dikkat çekmektedir. Birincisi ajansları bir geçiş koridoru olarak görüp kurumsal tarafa geçmek için çabalamak ve bunun için yatırım yapmak; diğeri ise bildiği işi yapıp ajans ortamının sağladığı rahatlık ve esneklik çemberinden uzaklaşmadan (ancak tüm stres ve yoğunluğa katlanarak) sektörde kalmaktır. Kendi şirketini kurarak sektörde kalmaya devam etmek ise meşru yollar içerisinde en üst mertebe olarak tanınmakta ve herkese nasip olmadığı görülmektedir. Kategorilere ilişkin bu kısa özetin ve açıklamanın ardından, ilerleyen sayfalarda, her bir kategori detaylandırılacaktır.

5.4.1. Kendi Yağı ile Kavrulanlar

Katılımcılardan birinin ifadesi ile “kendi yağı ile kavrulanlar”, adından da anlaşılacağı üzere aslında çok para kazanmayan ancak zamanını kendisi yöneten uzmanlardan oluşmaktadır. Yedi kişiden oluşan bu gruptakiler (U2, U3, U6, U8, U10, U12, U26), mevcutta sektördeki dikey hareketlilerden oluşmaktadır. Ancak söz konusu dikey hareketlilik, örgütsel kariyer bağlamında değil, ya kendi şirketini kurarak ya da kendi adına çalışarak (freelance) sektörde kalmaya devam edenlere işaret etmektedir. Bu grupta yer alan uzmanların hepsi kendi işi ile meşguldür ancak bir kısmı (U2, U3, U6, U10) görüşmelerde açıkça kurumsal dünyaya karşı mesafeli duruşlarını dile getirmişlerdir. Bu sebeple, kendi yağında kavrulanların hepsi ajans hayatına karşı herhangi bir sempati taşımamakla birlikte “ajans ruhluları” kurumsal dünyayı reddedişleri ile dikkat çekmektedir.

“Kurumsal iletişimi hiç sevemedim, 1 yıl bile kalmadım. Hiç sevmedim.... Ya çok komikler çünkü, toplantı oluyor, şunu şunu şöyle mi yapalım diyorlar, .. kurumsal iletişim müdürü olarak geçtim bu arada. Fikrimi soruyorlardı, söylüyordum sonra yok PR ajansımıza soralım diyorlardı. Ya düne kadar PR ajansındaki kişi bendim. Ben de gidiyordum, bir su içiyordum ve dönüp onlar da benim gibi düşünüyorlar diyorlardı. Ayırılma sebebim bana hiç fit etmedi...”(U6)

Kendi yağı ile kavrulanlar, yıllarca sektörde kalmanın getirdiği deneyim, arkadaşlardan ve eski müşterilerinden aldıkları destek ve cesaretle sonunda kendi işlerini kurarak alanda devam edenlerdir.

Nihayetinde, bu grupta yer alan yedi kişinin de alanda kalmalarının en büyük tetikleyicisi kendi işlerini, istedikleri gibi yapıyor olmalarıdır. Bu grupta yer alanların 4'ü bir ya da birden fazla ortakla, 2 kişi ise kendi başına işini kurmuştur. Bir kişi freelance olarak devam etmektedir. Kendi yağı ile kavrulanların ortak özelliği orta kariyer ve hatta bazılarının geç orta kariyer dönemindeki, deneyimli kişilerden oluşmasıdır. En genci 42, en deneyimli 53 yaşındadır. Toplam çalışma deneyimlerinin ağırlıklı olarak 20-30 yıl arası değiştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak sektördeki deneyimleri en düşük 15 yıl ve en yüksek 27 yıl arasındadır. En taze şirket 1,5, en eskisi 13 yaşındadır. Freelance olarak devam eden uzman ise henüz 1 senesini doldurmamıştır. Son olarak şirket çalışan sayıları 2 ila 9 kişi arasında değişmektedir. Bu grupta yer alanların en önemli özelliği, bir kişi (U26) hariç diğerlerinin geçmiş kariyer hareketliliğinin çok yoğun olmasıdır. Bir diğer deyişle ajanslar arası, işler arası pek çok geçiş yapmış ve sonunda artık gidilecek yerin olmadığını anlayarak kendi işlerine yönelmişlerdir.

Farklı ajans deneyimlerinden sonra alanda kendi işi ile devam edenlere, işlerini kurma motivasyonu, kimlerden destek aldıkları, işlerini kurmadaki bariyerler gibi ek sorular da yöneltilmiştir. Böylece, sektörde nasıl ve neden kaldıklarını çevreleyen bireysel ve yapısal faktörler irdelenmiştir.

5.4.1.1. Kendi Yağında Kavrulmak

Kendi yağında kavrulanlar, kendi işlerine yönelmeden önce ajanslarda GMY, grup koordinatörü, kıdemli yönetici gibi yönetsel pozisyonlarda yer almış kişilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla, genel olarak ajans hayatının nasıl döndüğünü iyi bilen, mesleğin her alanında bulunmuş ve tecrübe kazanmış kişilerdir. Hatta bu grubun çoğunluğu (beş kişi) müşteri tarafını da deneyimlemiştir. Görüşmelerde yer alan tüm uzmanlar (35 kişi) arasında 8 kişinin kurumsal tarafı bir şekilde deneyimlediği düşünülürse çoğunluğunun kendi yağı ile kavrulanlar arasında olması dikkat çekicidir. Ancak hem müşteri tarafında hem de ajanslar ile yaşanan hayal kırıklıkları, “bir daha ajansa dönmek istememek” (f=5) ve sahip oldukları tecrübe/donanım ile “iş yapabileceklerine olan inanç” (f=6) ile harmanlanınca kendi işlerini yürüterek sektörde kalmaya devam edebilmişlerdir (Şekil 21).

“Sonra ben ne yapacağım diye düşünürken bir reklamcı arkadaşım dedi ki ‘Ya ... yetmez mi? Bir orda çalış bir burda?’ bir de şöyle bir handikap oluyor. Gidip kurumsal iletişimde çalışınca sonra gidip tekrar PR’a dönemiyorsun, dönenler var ama çok zor bir şey. Şimdi bu neye benziyor biliyor musun? Futbolda jübile yapıp sonra teknik direktörlük yapmış adamın tekrar sahaya futbolcu olarak çıkması gibi oluyor. Böyle olunca da geri dönmek istemiyorsun PR’a” (U6)

Kendi işi ile sektörde devam edenlerin en büyük motivasyonu (Şekil 21) ve ellerindeki en büyük koz kendilerine ve işe birlikte girdikleri arkadaşlarına olan inançları olduğu görülmektedir. Söz konusu inanç, ellerindeki en önemli kozlar olan deneyim, ağlar ve cesaretle pekiştirilmiştir.

“Deneyim, ağlar ve cesaret. (ortağı) umutsuzluğa kapıldığında bile ben, biz yapacağız diyorum. Hala o noktadayım. İnanç ya, kendine inanıyorsun. O bir tarafta deneyim aslında.” (U3)

Kod Sistemi	kendi yağı ile kavrananlar	TOPLAM
▼ ☒ kendi işini kurma hikayesi		0
▼ ☒ kendi işini yapma motivasyonu		0
☒ yeni bir iş yapacak olmanın heyecanı		1
☒ tekrar PR ajansına dönmek istememek		5
☒ patron istiyor diye değil, doğru bulduğumuz işleri yapabilmek		3
☒ meslek arkadaşının ısrarı		2
☒ işi yapabileceğimize olan inancımız/ inancım		6
☒ para kazanma isteği		1
Σ TOPLAM	18	18

Şekil 21. Kendi İşini Yapma Motivasyonu

Ajanslardaki patron odaklı yönetim, gerek kişinin kendi değerleri ile çatışması ve gerekse inanmadığı müşteri ile çalışmasına yol açabilmektedir. Nitekim kendi şirketine sahip iki eski gazetecinin özellikle patrondan bağımsız hareket edebilme özgürlüğüne değindiği görülmektedir.

“Patronlarla bir şekilde müzakere etme sürecinden yoruldum. Sonunda kendi işimi yapayım dedim...” (U12)

“Artık kuralları kendimizin koyabileceği bir mekanizma yani sırf patron istiyor diye değil, inandığımız, etik olarak doğru bulduğumuz şeyi yapabilmek ya da en azından üzerinde tartışabildiğimiz bir ortam. Önceden ben dedim, yapacaksın vardı ama şimdi öyle bir kafa ile çalışmıyoruz.” (U3)

Geçmişte çalıştıkları ajanslarda çoğu kez yaşadıkları olumsuz deneyimler, patronların davranışlarına ilişkin gözlemler, kendi yağı ile kavrananların hem kendi işlerinde hangi konularda daha dikkatli olmaları gerektiği yönünde yol göstermekte hem de sektörde kalma motivasyonlarını arttırmaktadır. Kendi istedikleri markalarla (müşteriler) çalışmak, dikkatli büyümek, kaliteli insanlarla çalışmak, az müşteri ile uzun soluklu çalışmak, belli alanlara odaklı çalışmak (örneğin ekonomi/finans) gibi kendi deneyimleriyle süzerek belirledikleri prensiplerdir.

“Ben bundan sonra sadece sevdiğim markalara danışmanlık yaparım, hayatımda olmasını istediğim markalara. Bir sürü yerden teklif geliyor inanın, diyorum ki maalesef yapamam.” (U26)

“Müşterilere .. nitelikli iletişim danışmanlığı hizmeti verebilmemiz için müşteri temsilcisi, ara eleman kullanmayacağız dedik. Müşteri temsilcisi, grup direktörü, medya direktörü olmayacak dedik. Siz karşınızda şirket çalışanlarından en az 20-25 yıl arasında deneyimli, çok hızlı hizmet üreten kişilerle çalışacaksınız dedik. Müşterilere bu garantiyi verdik. Ve biz müşteri ile uzun soluklu çalışalım dedik. Biri gelsin 2 sene kalsın gitsin falan değil.” (U2)

Sektörden (Hİ) arkadaşları, gazeteci arkadaşları, eski müşteriler kendi yağı ile kavranan işe girişirken destek aldıkları tarafa işaret ederken üç katılımcı “hiç kimseden destek almadığını, ortağına ve kendine güvendiğini” belirtmiştir.

Kendi yağı ile kavrananların kendi işlerini yapmadan önce karşılaştıkları üç önemli bariyerin yeni bir iş yapıyor olmanın getirdiği belirsizlik, zihinsel bariyer (memur zihniyeti ile yetiştirilme), finansal

sıkıntılar olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kendi yağı ile kavrulanlar, karşılaştıkları bariyerlerin bir şekilde üstesinden gelmiş ve kendi işlerini yapmaya odaklansalar da işlerinin geleceği için ekonomik koşullar da dikkate alındığında temkinli durdukları görülmektedir. Bununla birlikte kendi işlerini yapmaktan çok memnun oldukları ve pişmanlık duymadıkları görülmektedir. Bu doğrultuda ülkenin ekonomik koşulları da göz önünde bulundurularak “gittiği yere kadar” ya da “çok büyümeden devam etmek” hedeflerinin olduğu söylenebilir.

“Cem Yılmaz’ın deyişiyle para çokomel eğrisi. Bu denge bozulmadığı sürece, şirketin başarı grafiğini bu şekilde tutabildiğimiz, nakit akışında zarar olmadığı sürece, Türkiye’de bir şey olmadığı sürece... biz bu işi sürdürmeye niyetliyiz. .. Önümüzdeki dönemde enflasyon kaynaklı zor bir dönem geçireceğimizi düşünüyoruz.” (U10)

5.4.1.2. Kültürel, Sosyal ve Ekonomik Sermayenin İzleri

Kültürel sermaye ekseninde kendi yağında kavrulanlar incelendiğinde, sadece bir kişinin yüksek lisans yaptığı ve diğerlerinin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu grupta yer alan beş kişinin babaları profesyonel meslek sahibi ya da yöneticidir. Katılımcılardan birinin babası ilkokul, birinin ortaokul ve diğerlerinin lise ya da üniversite mezunudur. Katılımcılardan üçü üst sınıfa ait görünmektedir, kolejde okumuşlardır ve yabancı dil bilgileri liseye dayanmaktadır, babaları profesyonel meslek sahipleridir. İki kişi ise devlet okullarında okusa da çalışan anne-babaya ve evde gazete okunan çocukluk hikâyelerine sahiptir. Bu grupta yer alan yedi kişiden sadece ikisi İngilizcesine güvenemediğini belirtmiş, diğerleri ya yurtdışına giderek ya da okulları sayesinde dil problemini çözmüştür. Kişi sayısı bakımından dil konusunda en şanslı grubun kendi yağında kavrulanlar olduğu görülmektedir. Bu grupta yer alan iki kişinin sağlam köklere sahip olmadığı görülmektedir. Nitekim söz konusu iki kişi, açıklıkla ifade ettikleri gibi geldikleri sınıfın da etkisi ile meslek arkadaşlarının ısrarı ile kendi işlerini kurmaya ikna olmuşlardır. Dahası, iş kurmadaki zihinsel bariyerlerini de köklerine dayandırmaktadırlar.

“Hep arkadaşlarım sen neden kendi şirketini kurmuyorsun derdi ama ben işçi bir babanın çocuğu olarak doğdum. Ticaret kafası yok, bugün bile yok.” (U3)

Sınıfsal kökenler bir kenara konulursa “kendi yağında kavrulanlar”, görüşme boyunca kurdukları cümlelerin titizliği (iletişim sermayesi), sektörü ve Türkiye’nin koşullarını anlamlandırma, olgulara bakış açıları ve olgular arasındaki ilişkileri analiz etme çabaları, bireysel-sektörel-ulusal bağlamları yakalama ve ilişkilendirme yetenekleri yüksek kişilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla sonradan kazanılan ve yaptıkları meslekle yoğrulan yetişkin habitusları, iletişim sermayeleri, gündeme hâkim olma gibi alana hususi sermayeleri bakımından zengin oldukları söylenebilir. Bu grupta yer alan 5 kişinin gazeteci kökenli olması da söz konusu durumu açıklayan nedenlerden biri olabilir.

Kendi yağı ile kavrulanların hepsi mutlaka birden fazla yurtdışında bulunmuştur. Bunlardan dördü, kariyerinin başında dil öğrenmek için İngiltere’ye gitmiş, ardından meslekleri gereği yurtdışında

bulunmuşlardır. İkisi aile kökleri sebebi ile çocukluktan itibaren yurtdışına gezilere katılmış ve hala gitmeye devam etmektedir. Dolayısıyla bu grupta en çok dikkat çeken husus, sınıfsal ve kültürel sermaye kökenleri bakımından sadece iki kişi dikkat çekse de çoğunluğunun kültürel sermayesinin ve alana özgü sermayelerinin yüksek olmasıdır

Sosyal sermaye ekseninde kendi yağında kavrulanlar değerlendirildiğinde, sadece birinin TÜHİD'e üye olduğu, ikisinin eskiden İDA'ya üye oldukları görülmektedir. Çoğunluğunun mesleki örgütlenmeye inanmadığı sadece birinin önümüzdeki dönemde İDA'ya üye olmayı planladığı belirtilebilir. Özellikle babaları yönetici olan iki katılımcı, aileden gelen sosyal sermayenin etkileri üzerinde sıkça durmuştur. Hatta söz konusu iki katılımcının kariyerlerini şekillendirenlerin babaları olduğu söylenebilir. Bu grupta yer alan katılımcıların müşterilerle ilişkilerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Çoğunluğunun gazetecilik sermayesine sahip olması, Hİ sektöründe gerek müşteriler ve gerekse arkadaşları ile edindikleri çevre, hobileri (yurtdışı seyahatleri gibi) dolayısıyla geliştirdikleri ilişkileri kendi işlerini yaparak sektörde devam etmelerinde itici bir güce sahip görünmektedir. Nitekim, bu grupta yer alan katılımcıların hepsi sosyal sermayenin kariyerlerindeki etkisine ve “networkun iyi yönetilmesi” gerektiğine değindikleri görülmektedir. Kendi yağı ile kavrulanların görüşmeler sırasında gerek satır aralarında ifade ettikleri ve gerekse sık sık ağlara (mesleki ağlar, müşteriler, gazeteciler vb.) yaptıkları yatırım, bu grupta yer alanların kültürel sermayenin yanı sıra sosyal sermaye ekseninde de öne çıktığına işaret etmektedir. Nitekim, ilk müşterilerini geçmişte hizmet sundukları müşteriler ve kendi mesleki çevreleri sayesinde bulmuşlardır.

“Deneyim çok önemli, network ve ilişkiler çok önemli çünkü bizim işimiz maalesef insan tanımıyorsanız çok zor. İş bilmeyi zaten geçiyorum. .. Geniş düşünebilme çok önemli, ilişki çok önemli. Ben yıllarca ilişkiye çok yatırım yapmışım onu gördüm.” (U26)

“Bu işin %98'i bir dönem beraber çalıştığın insanlardan geliyor, benim çevremden ve .. 'ın (ortağı) tanıdıklarından geldi.” (U2)

Kendi yağı ile kavrulanlardan dördü, işlerini bir zamanlar ajansta çalıştıkları arkadaşları ile kurmuşlardır. Genel olarak kendi işlerini yürütmede en büyük destekçileri, ortakları, gazetecilik geçmişleri olsa da dikkat çeken husus, bu grupta yer alan beş kişinin de müşteri ayağında geliştirdikleri güçlü ağlar ve özgüvenli duruşlarıdır. Örneğin, alt sınıftan gelen iki katılımcının ağları daha geniş kişiler ile ortaklığa girdiği ve müşterilerin de ortakları aracılığıyla geldiği görülmektedir.

“İstifamın ertesi günü ... 'ın (uluslararası büyük bir firma) iletişim direktörü (ajansta çalıştığı yıllardan eski müşterisi) beni aradı.... 'büyük bir holding .. hiçbir ajans içlerine sinmemiş ben de seni anlattım .. çok heyecanlandılar, numaranı vereyim mi görüşmek ister misin' dedi. Tamam dedim... Yeni hayatımda 4. günüm.. Cuma günü telefonum çaldı, sizin teklifinizi beğendik sizinle çalışmak istiyoruz hemen ekip kurar mısınız dediler, kurarım dedim.” (U26)

Ekonomik sermaye ekseninde yağında kavrulanlar değerlendirildiğinde, kültürel ya da sosyal sermaye birikimlerinin ekonomik sermayeye dönüşümünün sınırlı olduğu görülse de ev sahipliği

bakımından en zengin gruptur, sadece bir kişi kirada kalmaktadır. Bu grupta yer alanlardan sadece ikisi 20 bin TL ve üzeri aylık kazanca sahiptir.

5.4.1.3. Kariyer Hareketlilikleri

Kendi yağı ile kavrulanlar dahil tüm kategorilerin nasıl sektörde kaldıklarını anlamak için mesleğe nasıl geçiş yaptıklarından başlayarak izledikleri kariyer patikaları analiz edilmiştir. Ardından sektörde neden yerleşik kaldıklarına yer verilecektir.

Kendi yağı ile kavrulanların ilk dikkat çeken özelliği dört tanesinin kariyerlerine gazetede ve bir tanesinin TV’de çalışarak başlaması ve sonrasında Hİ sektörü ile devam etmesidir. Halkla ilişkiler sektörüne geçişleri, kariyerlerindeki en büyük hareketlilik olarak söylenebilir zira hem meslek hem de sektör değiştirmişlerdir. Gazeteci kökenli 4 kişinin şok olayların etkisi ile kariyerlerini değiştirdiği, yapısal faktörlerin kendilerini daha iyi para kazanacakları Hİ sektörüne geçişe zorladığı söylenebilir. Söz konusu olayların başında 2001 krizi gelmektedir. Kriz, gazetecilik sektörünü etkilemiş, işten çıkarmalar ile birlikte işlerine devam edemez duruma gelmişlerdir. Böylece, daha iyi para kazanacakları, üstelik gazetecilik sermayelerinin kabul de gördüğü Hİ sektörüne geçiş yapmışlardır. Televizyonda çalışan uzmanın ise kriz görmemiş olsa da TV dünyasındaki yapısal sorunlar (4 yıl boyunca sigortasız çalışma gibi) nedeniyle Hİ sektörüne geçiş yaptığı görülmektedir. Dolayısıyla kendi yağı ile kavrulanların hem Hİ sektörüne hem de kendi işlerini yapmaya sektörel ve ulusal bağlamlar ekseninde itildikleri söylenebilir. Bu noktada yapısal boyut ile para kazanma mecburiyeti arasında karşılıklı zorunlu bir ilişki olduğu söylenebilir. Öte yandan bazen yapısal ve bireysel şok olaylar bir arada da yaşanabilmektedir.

“Radikal’de çalışıyordum, sonra Sabah gazetesine geçtim. 99’du sanırım evet. Orada beklenmedik bir hamilelik olayıyla karşılaştım. Hamile olduğumu söyledim, bir kadın daha var benim gibi, o da hamile ve ikimiz aynı anda. Böyle olmaz dedi, tam ekonomik krizin olduğu dönem. Demirbank’ın battığı dönem .. Ocak sonu itibarıyla ayrılacağıma dair bir şey imzalattılar. O dönem çok kötüydü. Sonra sektöre döneyim dedim, ama iş yok. Sonra Vatan’la görüşeyim dedim....ama hiçbir zaman hiçbir yerde birinin adamı olarak çalışmadım ki. Sonunda ilk PR işine girişim ile oldu.” (U3)

“Dünya gazetesinde epey iş öğrendim ancak şöyle bir problem vardı, ben 400 lira kira veriyordum ama 420 lira maaş alıyordum. Benim geçimimi babam sağlıyordu, babam bir gün dedi ki kızım yanlış anlama ama sen gel bana çalış, madem senin paranı ben veriyorum dedi. Babam şunu görmemi sağladı, bir dakika eşek gibi çalışıyoruz ama aldığımız para kiraya yetmiyor.” (U6)

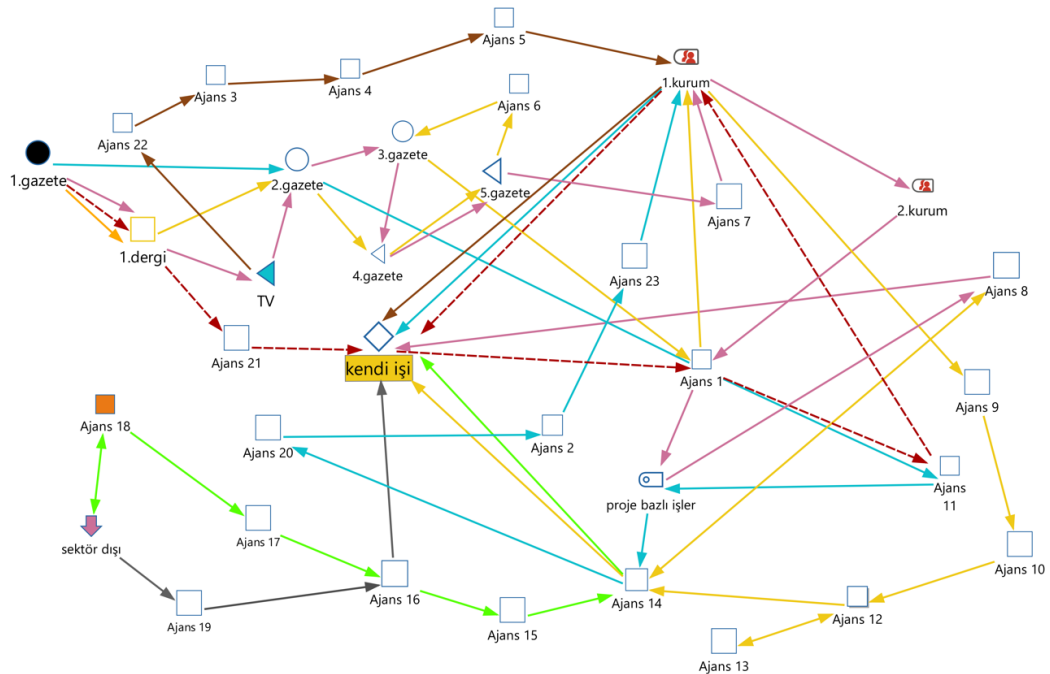
Basın geçmişine sahip olmayan iki katılımcıdan birinin üniversitedeki hocasının yönlendirmesi ile ve diğerinin babasının nüfuzu ile sektöre girdiği söylenebilir. Kendi yağı ile kavrulan beş katılımcı ise Hİ sektörüne eski gazeteci arkadaşları ya da kendileri ile sürekli temasta olan PR ajanslarındaki arkadaşları sayesinde gönülsüz geçiş yaptıkları görülmektedir.

“Bilinçli bir tercih değildi, 2000 yılıydı ve 2001 yılı geliyordu ve gazeteler işten adam çıkartıyorlardı. Benim bir gazeteci arkadaşım ... 'de çalışıyordu.... Kendisi, biz ekip olarak buradan ayrılıyor, sen çalışmak ister misin dedi... orada halkla ilişkiler sektöründe çalışmaya başladım.” (U2)

Gönülsüz geçilse de beş kişinin gazetecilik sermayesini Hİ sektörüne transfer ettiğini ve alandaki meşru sermayeye sahip oldukları için kabul aldıkları söylenebilir. Üç gazeteci kökenli ise tekrar gazeteciliğe dönme isteği ile sektöre girdiklerini belirtmiştir. Dolayısıyla bir kısmının uyum sürecinin sancılı olduğu söylenebilir.

“Masanın öbür tarafında olmak çok kötü bir duyguydu. 30'lu yaşların başındayım, anneyim. Yoğunluk var, bir tarafıyla hiç istemediğim bir iş. Hep şunu derdim: Hayatta ben halkla ilişkiler yapmam, ama hayat bana tükürdüğümü yalattı... O 8 ay benim için çok ıstıraplı. Neden ıstırap? Birincisi ... sürekli reddettiğin bir şey. İkincisi, pozisyon olarak sen gazetecisin, çata çat THY genel müdürü ile konuşuyorsun, kurum seni öyle bir yere konumlandırmış ki ...” (U3)

Halkla ilişkiler sektörüne giriş yapan ve kariyerine sektörde devam etmeye karar veren kendi yağı ile kavrulanların, genel olarak hudutsuz bir zihne sahip oldukları ve çoklu kariyer geçişleri yaparak sektörde yerleşik kaldıkları söylenebilir. Basın kökenli olan beş kişi de gazete ve dergilerde çalışmaya üniversite hayatlarında başlamışlar ve mezun olduktan sonra da devam etmişlerdir. Şekil 22, kendi yağı ile kavrulanların kariyer haritasını göstermektedir. Ajans isimleri gizlenmiş ve rastgele numaralandırılmıştır.



Şekil 22. Kendi Yağı ile Kavrulanların Kariyer Haritası

Haritada her renk, bir uzmanın kariyer patikasına işaret etmektedir. Tek yönlü ok, katılımcının bir sonraki adımda nereye geçtiğini, iki yönlü ok, aynı kuruma bir daha gittiğini göstermektedir. Örneğin, sarı renk ile işaretli olan U3'un hattı takip edildiğinde, 18 kez yer değiştirdiği, bununla birlikte

farklı zamanlarda hem iki farklı ajansa tekrar döndüğü, kısacası 2 kez bumerang olduğu görülmektedir. İçi dolu olan ikonlar (siyah, mavi, turuncu, mor renkli ikonlar) kişinin kariyerinin başlangıç noktasını göstermektedir. Dikkat çeken bir başka husus ise U12'nin (kırmızı tireli hat) kariyerinin görece başında bir arkadaşı ile kendi işini kurması, sonra başka ajanslara ve nihayetinde kuruma geçip sonrasında tekrar kendi şirketini kurmuş olmasıdır. Dolayısıyla kendi yağı ile kavrulanlar, tüm kategoriler içerisinde hem fiziksel ve hem de zihinsel olarak hareketliliğe hazırlıklı olma bakımından en zengin grubu oluşturduğu söylenebilir. Nitekim söz konusu meziyetlerinin katkısı ile alandaki mevcut konumlanışları da diğerlerinden farklılaşmaktadır.

“Bazısı vardır mücadele eder, hayatımda iş için bir araya geldiğim biriyle niye mücadele edeyim ki? Hala da aynı kafadayım, ha anlaşıyor muyum onu gönderme gibi bir derdim yok, çantamı alıp çıkarım.” (U3)

Kendi yağında kavrulanları alana girdikten sonra geçişlere iten faktörlerin en çok ajansların bağlamı (patronlar, zorlu yöneticiler, değer uyumsuzluğu, ekip arkadaşları ile anlaşamamak vb.) ekseninde, geçişlere çeken en önemli faktörlerin ise işle ilgili faktörler ekseninde, özellikle “maaşın daha iyi olması” olarak ifade edildiği ve görülmektedir. Nitekim, görüşmede yer alan katılımcıların önemli bir kısmı geçişlerini maaş artışı ile yaptıklarını ve hatta bu konuda uyanık oldukları, bunu bir strateji olarak kullandıkları görülmektedir. Kendi yağında kavrulanların geçişler sırasında aralara başvurduğu da görülmektedir. Hepsisi en az bir kez ara vermiş olan kendi yağında kavrulanların daha uzun aralar verdikleri (6 ay, 1 ya da 1,5 sene gibi), dil öğrenmek, stresten arınmak gibi sebeplerle aralar verdikleri görülmektedir. Bu noktada bir katılımcının sektörde nasıl kaldığını aktarırken aralara ve iş değişikliklerine yer verdiği görülmektedir.

“Kadın ...'da (en köklü ve büyük ajanslardan biri) üst düzey yöneticiydi. Laptopunu al gel diyor, bilmem ne kim geliyor, bunu sil, şunu yaz falan. Ama bunu 20 defa yapıyor. Sen git kendine sekreter bul dedim. Laptopu masasına attım. Gitmiş beni patrona şikâyet etmiş.. O tartışma benim için o gün bitti.” (U2)

“İş değiştirerek, dönemsel aralar vermek çünkü gerçekten durup hiçbir şey yapmadığım dönemler oldu, yoksa dayanamazdım.” (U6)

Özetlemek gerekirse, kendi yağı ile kavrulanların çoğunluğunun kurumsal dünyayı gözlemledikleri, arada proje bazlı işler de yaptıkları ve nihayetinde pek çok ajans arasında geçişler yaptıktan sonra kendi şirketlerini kurarak sektörde kalmaya devam ettikleri söylenebilir. Sektöre bir kez girildikten sonra yaşadıkları kariyer hareketliliğini sağlayanların ise çalıştıkları ajanslardaki arkadaşları (f=7) ya da gazeteci kökenli arkadaşları olduğu görülmektedir (f=3). Bu noktada kurumsal dünyaya geçişlerine ise ajanslarındaki patronları, ajansta çalışırken kendi müşterileri ya da ajanslardan arkadaşları vesile olmuştur. Özellikle gazeteci kökenli olmayanların ise kendi kökenlerine tutunarak geçişler yaptığı ve arkadaş, akraba ilişkilerinin geçişlerde zaman zaman devreye girdiği görülmektedir.

5.4.1.4. Sektörde Kalma Nedenleri

Ağırlıklı olarak patronlarla/yöneticilerle sıkıntı yaşayarak yer değiştirmek ve öte yandan daha iyi maaş kazanma arzusu ile geçişler yapmak “kendi yağında kavrulanları” nihayetinde kariyerlerinde kendilerinin söz hakkı olacağı bir noktaya getirdiği söylenebilir. Böylece ya kendi başlarına ya da geçmişte birlikte çalıştığı arkadaş ve/veya arkadaşları ile kendi işlerini yapmaya yönelmişlerdir. Bu noktada kendi yağında kavrulanlar arasında uyum, bağlantılar ve fedakârlık ekseninde pek çok faktörün bir arada işlediği görülmektedir. Ancak mevcutta çok da kazanmamalarına rağmen “kendi yağında kavrulanları” sektöre yerleşik kılan unsurlara bakıldığında ve diğer kategoriler ile kıyaslandığında en çok vurgulanan hususun “bağlantılar” (f=6) olduğu görülmektedir (Şekil 23). Bu noktada bir kurumda ya da meslekte kalmayı etkileyen boyutlardan biri olan “bağlantılar”, Hİ alanında kendi işini kurarak devam edenler için en önemli boyut olarak görünmektedir. Görüşme yapılan yedi uzman da hem sektörde neden kaldıkları hem de görüşmeleri boyunca gerek aileden gelen ve gerekse mesleki çevreden gelen tanışıklığa sık sık değinmişlerdir. Bazılarının çocukluktan gelen ve bazılarının sonradan kazanılan kültürel sermayeleri sosyal sermayeyi de beslemiştir. Örneğin katılımcılardan U10’un, görüşme boyunca çocukluğundan başlayarak geçtiği her yerde ve baktığı her müşteri ile “kazandığı” isimlere ve onlardan öğrendiklerine değinmesi bu noktada ilgi çekicidir. Başka bir husus ise, her ne kadar kendi yağı ile kavrulanlar, Hİ uzmanından beklenen özellikler arasında “yaratıcılık” a yer vermemiş olsalar da görüşmelerde parladıkları kariyer hikâyelerini anlatırken sıklıkla yaratıcılık içeren hikâyelere değinmiş olmaları ve söz konusu hikâyelerin de kendi sermayelerinden beslenmiş olmasıdır. Söz konusu hikâyeler, çalıştıkları müşterilere ciddi görünürlük sağlamış, kişisel tatminlerini arttırmış ve dahası sektöre yerleşikliklerini de güçlendirmiş görünmektedir. Nihayetinde, kendi işini yapıyor olmak (f=4) aynı zamanda müşterileri ve çalışanları kolayca bırakamama noktasında da bir bağımlılık yarattığı için kariyer yerleşikliklerini sağlamlaştırmaktadır.

“Ben ajans ortağım, başımı alıp çekip gidemem. Müşterilerin sorumluluğu var, çalışanların var.. Böyle bir lüksümüz yok, müşterilerimizle olan iletişimimizin en aza indiği zamanı bekliyoruz işte....Dolayısıyla bırakamıyorsunuz. Mesela bugün yazmam gereken 3 bülten var. (U2)

“Networkum olmasa zaten bu sektörde kalamam” (U26)

Bu noktada bağlantılar ya da özellikle sonradan oluşturulan sosyal sermaye kendi yağında kavrulanların sektörde kalmalarında daha önemli görünmektedir. Kendi yağında kavrulanların, kendi işlerine sahip olmaları ve bununla bağlantılı olarak kendi özgürlüklerine sahip olmaları (f=4) (müşteri seçiminden nasıl ve nerede çalışacaklarına kadar) ve nihayetinde para kazanıyor olmaları, sektörden çıkmaları durumunda karşılaşacakları maddi ve manevi kayıplara işaret etmektedir (Şekil 23).

“Doğru insanlarla çalışıyor olmam, sevdiğim işi doğru olduğunu düşündüğümüz şekilde yapıyor olmam, herkese son 5 yıldır sinir harbi olmadan yapıyor olmam; çünkü sektördeki o şirketlerin o sinir hali erozyona neden olan yapısal hatalarından ariyiz.” (U10)

Kod Sistemi	kendi yağı ile kavruanlar	TOPLAM
▼ sektörde kalma nedenleri		0
▼ uyum		0
> bireysel özelliklere uyum		3
sektörle yakalanan uyum		3
▼ bağlantılar		0
> mesleki çevrenin bu sektörde oluşması		6
▼ fedakarlık		0
bildiğim/becerebildiğim iş		3
istediğim özgürlüğü vermesi		4
kariyer başarısının getirdiği tatmin		0
kendi işini kurmuş olması		4
yaptığı işi sevmesi/memnuniyet		3
para kazanmak		4
▼ yapısal/bireysel bariyerler		0
sektörün geçirgen olması, kolaylığı		1
dönecek basının kalmaması		2
Σ TOPLAM	33	33

Şekil 23. Kendi Yağında Kavruanların Sektörde Kalma Nedenleri

“Şimdi, hani mesela Holding bize teklif verir misiniz, dedi. ... 'la (ortağı) biz birbirimize baktık, yok be dedik. Paradan önemli olan şeyler var. Ortağım, girelim ya deseydi o beni çok rahatsız ederdi. Fakat ikimiz birbirimize bakıp yok ya dedik. İnanmadığım işi yapmama hakkım var, patron olmanın güzel tarafı bu.” (U3)

Para kazanmak (f=4) da kendi yağında kavruanların feda etmek istemediği ve onları alanda (sektörde) tutan önemli bir faktör olarak görünmektedir. Zira kendi yağında kavruanları iş değişikliklerine iten ve çeken faktörler dikkate alındığında “daha iyi maaşın” öne çıktığı görülmektedir.

Bildiği işi yapmaya devam etme (f=3) güdüsü diğer kategoriler ile kıyaslandığında kendi yağı ile kavruanlar tarafından daha az dile getirildiği görülmektedir. Öte yandan “uyum” ekseninde bireysel özellikler ve yetenekler ile yapılan iş arasındaki uyuma işaret edilmektedir. Söz konusu uyum kendi yağında kavruanlarda özellikle insan ilişkilerine olan yakınlıkla örtüşmektedir. Sektörle yakalanan uyum ise, sektörün dinamik, renkli ve hareketli olması ile ilintilidir.

“Ama temel sorun şu ben iletişim dışında bir şey bilmiyorum. İnsanlarla iletişim kurmaktan çok mutlu oluyorum ve yaptığım işin sonucunu görmekten haz alıyorum.” (U8)

Yaptığı işi sevdiği (f=3) için devam ettiğini belirtenler en çok kendi yağı ile kavruanlar ve ajans ruhlular (f=5) arasında gözlemlenmektedir. Söz konusu üç kişi dikkate alındığında hepsinin ortak özelliği yaptıkları işe karşı bir tutku beslemeleri, kendilerini de bu yönde geliştirmiş olmalarıdır.

“Ben bu mesleği her zaman çok sevdim, çok şükür ki inanmadığım müşterilerle çalışmadım, sevmediğim müşterilerle çalıştım ama şükür ki inanmadığım müşterilerle çalışmak zorunda kalmadım.

Müşterilerimin çoğunda saygı duyulacak bir taraf buldum... Açıkçası bugün geri dönüp baktığımda hayatımdan memnunum” (U10)

Kendi yağında kavrulanların “yapısal bariyerler” teması altında yazılı basından olan dört kişiden ikisinin “dönecek basının kalmamasına” yaptıkları vurgu da dikkat çekmektedir. Özellikle basının geçirdiği değişim, maaşların düşüklüğü, kendi deyimleri ile “mecranın kalmaması” kendi yağında kavrulanları önce Hİ sektörüne, sonra ajanslar arası ve farklı sektörlerle geçişlere, en nihayetinde kendi işlerini yapmaya itmiş görünmektedir. Öte yandan bir gazeteci kökenli ise sektörün geçirgen olması dolayısıyla sektöre kolaylıkla girdiklerine ve daha fazla maaş alarak kaldıklarına değinmiştir.

“Keşke gazetecilik bu noktaya gelmeseydi de gazeteciliğe devam etseydim, bunu her zaman söylüyorum. Her zaman da söylemeye devam edeceğim” (U2)

Son olarak kendi yağı ile kavrulan ajans ruhluları oluşturan dört kişinin ikisi kurumsal dünyayı deneyimlemiş, diğer ikisi ise deneyimlemeseler de kendilerine uygun bulmadıkları için sektöre yerleşik kaldıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu özellikleri sebebi ile saf kendi yağı ile kavrulanlardan farklılaşmaktadırlar. Bu grupta yer alanların, kendi işlerine sahip olmanın getirdiği özgürlüğe ve bağlantılara daha çok vurgu yaptıkları görülmektedir.

“.. Tamamen kurumsal disiplinin ağır olması nedeniyle. Ben PR tarafında her zaman rahat çalışabildim, biraz da işim yazmakla çizmekle alakalı olduğu için. .. hani diyorum ya profesyonel yelken yarışlarına katılıyorum diye, Perşembe veya Cuma gününden Bodrum’a gidiyorum, sabahdan akşama kadar ofis dışından çalışıyorum, işlerimi de ona göre planlıyorum. ...Ama ben P&G’de çalışsaydım, pandemi öncesi ya da İş Bankası’nda, Bodrum’dan tekmeden çalışacağım diyemezdim.” (U10)

5.4.2. Ajans Ruhlular

Ajans ruhlular kategorisinin oluşumu, ilk görüşmelerdeki uzmanların “kurumsal dünyayı beğenmeme, reddetme” yönündeki ifadelerinden yakalanan ipuçları ile başlamış, ardından yapılan görüşmelerin bazılarında yine kurumsal dünyaya muhalif görüşler dikkat çekmiş ve tekrarlamaya başlamıştır. Nihayetinde söz konusu örüntü izlenerek bir katılımcının kendi ifadesi ile “ajans ruhlular” kategorisi oluşturulmuştur. Bununla birlikte bir sonraki aşamada ajans ruhluların da kendi içlerinde ayrıldığı, aslında bir kısmının özellikle örgütünün sağladığı konfor alanından uzaklaşmaya soğuk baktığı için sektörde kalmayı tercih ettiği görülmüştür.

Görüşülen katılımcılar arasında ajans ruhuna sahip toplamda 16 kişi bulunmaktadır. Bunların dördü “kendi yağında kavrulan ajans ruhlular” ve beşi ise “ajans ruhlu konformistler”dir (Şekil 20). Kendi yağı ile kavrulan ajans ruhlular, mevcutta kendi işlerinin sahibi bireyler olduğu için ayrı tutulmuştur. İster ajans ruhlu konformist olsun ister saf ajans ruhlu olsun “Ajans ruhlular” kategorisi olarak ele alınmış ve bu kategoride yer alan 12 kişi (U4, U13, U20, U34, U21, U9, U32, U25, U28, U27, U18, U5) birlikte değerlendirmeye alınmıştır. Çünkü her ikisi de kurumsal dünyayı reddetmeleri ile birlikte sektördeki yerleşiklerini arttırmakta, ortak bir habitusu paylaşmaktadır. Saf ajans ruhluların

çoğunluğunun ajans ruhlu konformistlere göre daha cesur olmaları, alana yerleşikliklerinin sebebinin ajansların kendisinden ziyade alanın kendisinin olmasıdır. Bu noktada saf ajans ruhluların çoğunluğu (f=6) sektörle yakalanan uyuma (sektörün dinamiklerini, sürekli bir şeyler öğrenmek vb.) değinmişken, ajans ruhlu konformistlerden sadece ikisi değinmiştir. Saf ajans ruhluları farklı kılan bir diğer husus ise gerek ajanslar arası geçişlerini ve gerekse mevcut ajansta kalma gerekçelerini anlatırken daha çok hudutsuz bir zihne sahip olduklarına dair ipucu sunmalarıdır.

“Ajanslarda insan biraz zaman geçtikten sonra bir değişikliğe ihtiyaç duyuyor, her şey rutine biniyor noktasında bir değişikliğe ihtiyaç duyuyor insan. Aynı şeyleri aynı tempoda, hızda yapınca insan bir farklılık istiyor.” (U4)

Ajans ruhluları (saf ajans ruhlular + ajans ruhlu konformistler) oluşturan 12 uzmanın sadece üçü kurumsal dünyayı görmüş ve deneyimlemiş olsa da hepsinin ortak noktası, kurumsal dünyaya mesafeli duruşlarıdır. Bu kategoride yer alanlar, hem kurumsal dünyaya mesafelidir hem de kendi işini kuracak (ya da tekrar kuracak) cesareti de gösteremedikleri için ya ajanslar arası geçişler yaparak ya da sektördeki ve mevcut kurumlarındaki konfor alanından çıkmayarak sektöre yerleşik kalmış kişilerden oluşmaktadır. Ancak söz konusu durum “kedinin ulaşamadığı ciğere mundar demesi” olarak değerlendirilmemelidir. Zira kurumsal dünyanın kucak açtığı iyi bitirilen okullara sahip olursa bile kurumsal dünyanın kodlarının keskin bir şekilde reddedildiği görülmektedir. Söz konusu muhalif tavır, kimi kez kurumsal dünyanın monotonluğuna (tek markaya bakacak olmanın can sıkıntısı) kimi kez prosedürlere, hiyerarşiye ve kimi kez kurumsal davranış kodlarına yöneliktir. Bu kategoride yer alanların üçü bir süre müşteri tarafında çalışmış olsa bile, geri kalanların hepsi müşteriler ile bizzat yaşadıkları deneyimler, kendilerinin söz konusu kalıplara uygun olmadığı yönündeki algıları ya da başkalarından duydukları hikâyelerle kurumsal dünyayı reddetmekte ve ajans hayatına sığınmaktadır.

Bu kategoride yer alanlar, kendi yağında kavrulanlardan yaş ve deneyim açısından farklılaşmaktadır. Bu grupta GM, grup direktörü, medya ve müşteri direktörleri yer almakla birlikte daha aşağıda pozisyonda (yönetici gibi) kişiler de bulunmaktadır. Dolayısıyla ajans ruhluların yaşı da farklılaşmaktadır; 30’lu (3 kişi), 40’lı (5 kişi) ve 50’li (4 kişi) yaşlardan farklı katılımcılar yer almaktadır. Mevcut ajanslarındaki kalma süreleri ajans ruhlu konformistlerin çoğunlukta olması sebebiyle 10 yıldan fazla olan iki kişi, 4-7 yıl arası çalışanlar (f=5) ile bir yıldan az ya da 1-2 senedir çalışanlar (f=5) ise dengeli dağılmış durumdadır. Mevcut ajansında uzun süre bulunanların çoğunluğu (f=7) ajans ruhlu konformistler kategorisinde yer almaktadır. Bununla birlikte ajans ruhlular arasında en düşük toplam deneyim süresi 9 yıldır; 25-29 yıl ile 15-19 yıl deneyime sahip üçer kişi bulunmaktadır. 35 yıl ve üzeri deneyime sahip iki kişi bulunmaktadır. Dolayısıyla ajans ruhluların sektörde uzun süredir bulunan tecrübeli kişilerden oluştuğu ancak önemli bir kısmının da mevcut şirketlerinde 1-2 senedir bulunduğu görülmektedir. Öte yandan görüşmelerde yer alan uzmanlar arasında toplam yedi boşanmış katılımcının beşinin ajans ruhlular kategorisinde yer alması da dikkat çekicidir.

Bir başka dikkat çeken husus ise, ajans ruhluların çoğunluğunun (sekiz kişi) yine gazeteci kökenli olmasıdır. Sekiz kişi arasında çok uzun yıllardır gazetecilik yapanlar olmakla birlikte, 2 sene ya da 5 sene gazetecilik deneyimine sahip olanlar da bulunmaktadır.

5.4.2.1. Kültürel, Sosyal ve Ekonomik Sermayenin İzleri

Kültürel sermaye ekseninde ajans ruhlular incelendiğinde, iki kişinin yüksek lisans mezunu olduğu (biri yurtdışında), iki kişinin halen yüksek lisans yaptığı ve bir tanesinin ise yüksek lisansı yarıda bıraktığı görülmektedir. Bir tanesi ise ikinci üniversiteyi okumaktadır. Diğerleri lisans mezunudur. Bu noktada genel olarak değerlendirildiğinde kurumsallaşmış kültürel sermayenin en yüksek olduğu kategorinin ajans ruhlular olduğu söylenebilir. Ajans ruhlular arasında 3 kişi özel üniversite mezunu ve 3 kişi ise kolej mezunudur; diğerleri devlet okulundan mezundur. Ajans ruhluların yine yarısı (altı kişi) İngilizcesinin iyi olduğunu belirtirken; diğer yarısı İngilizcesinin iyi olmadığını belirtmiştir.

Ajans ruhlular arasında yer alan sekiz kişinin annesi her ne kadar şimdi emekli olsalar da çalışan annelerdir. Memur, bankacı, öğretmen, psikolog, girişimci gibi farklı mesleklere sahip oldukları söylenebilir. Bir başka dikkat çeken nokta ise diğer bütün kategorilerde ev hanımı anneler çoğunlukta iken sadece ajans ruhlular arasında çalışan anne figürünün daha yüksek olduğudur. Hatta ev hanımı olan dört anneden biri de zaman zaman çalışmıştır. Bir diğer husus, diğer tüm kategorilerde babası işçi olan katılımcılar yer alırken, ajans ruhlular içerisinde işçi babaya rastlanmamasıdır. Annelerin mesleklerine paralel olarak babaların dördü yönetici, dördü serbest meslek sahibi, iki tanesi iş insanı (teksilci) ve diğer ikisi muhasebeci ve polistir.

“Benim annem Hacettepe Psikoloji mezunu, babam ODTÜ şehir planlamacı. .. Babam solcu, tam 68 kuşağı, o da hapisler yatmış falan... Yani geniş görüşlü, çocuğa kendi inisiyatifini sunan bir ailede büyüdüm.” (U13)

Mesleklere paralel olarak yine ajans ruhlular arasında annesi lise ve üstü mezun olan yedi kişi bulunmakta ve diğer kategorilerden yine farklılaşmaktadır. Akrabalara bakıldığında amcası ya da teyzesi gazeteci olan iki kişi de bu kategoride yer almaktadır. Bir başka dikkat çeken husus ise, diğer kategoriler ile kıyaslandığında ajans ruhlular arasında çocukluğunu kentte geçirenlerin sayısının (10 kişi) daha yüksek olduğu görülmektedir. Belki de bununla paralel olarak Bourdieu’nun (1984) söz ettiği gibi müzik, tiyatro, sinema ile ilgilenen kişi sayısı (f=4) en yüksek bu kategoridedir, diğer kategorilerde sadece bir kişi bulunmaktadır. Dahası görüşmelerde yer alan tüm katılımcılar arasında iki motorcu (U5 ve U20) ve kışları kayak yapan (U21 ve U28) iki katılımcı da ajans ruhlular arasında yer almaktadır. Dahası hobilerin en zengin olduğu kategori de yine bu kategoridir. Fotoğrafçılıktan, örgü örmeye, dekorasyona kadar geniş bir yelpaze olduğu söylenebilir. Bu grupta yazarlar (f=3), seyahat edenler (f=3), spor yapanlar (f=4), kitap okuyanlar (f=4) çoğunlukta.

“Tutkuyla yaptığım tek bir şey var, o da kayak. Hafta sonları dağlardayım öyle söyleyeyim. Yıllık izinlerimi de kışın kullanmayı tercih ederim her ne kadar (yeni başladığı ajans) bunu başaramamış olsam da. Aralık-Mart arası kısa bir sezon ama hayatım ve önceliğim kayak.” (U21)

Özetle, kültürel sermaye ve habitus ekseninde ajans ruhluların diğer kategorilerden farklılaştığı söylenebilir. Her ne kadar içlerinde az da olsa alt sınıflardan gelen kişiler olsa da çoğunluğu kent kökenlidir. Sadece babaları değil, anneleri de çalışmıştır. Bu doğrultuda ajans ruhluların içselleştirilmiş ve kurumsallaşmış kültürel sermayelerinin diğer gruplara nazaran yüksek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla kültürel sermaye bakımından kendi yağı ile kavrulanlarla benzerlik taşıdıkları söylenebilir. Tüm kategoriler arasında ajans ruhluların (f=8) özellikle parladıkları kariyer hikâyelerine daha çok yer verdikleri görülmektedir. Bu hikâyelerde sahip oldukları iletişim sermayelerini ve kültürel sermayeyi işlerine daha çok transfer edebildikleri görülmektedir.

Sosyal sermaye ekseninde ajans ruhlular ele alındığında, sadece bir kişinin TÜHİD'e üye olduğu ancak "inanmadığı" ve eski üyelik olduğu için kaldığı belirtilmiştir. Uzun yıllar gazetecilik yapmış bir kişinin Gazeteciler Cemiyetine üye olduğu (U34), diğerinin ise Çağdaş Gazeteciler Derneği, Ekonomi Muhabirleri Derneği'ne üye olup bir dönem yönetimlerinde de yer aldığı belirtilmiştir (U27).

"TÜHİD'e üye değilim, hiç inanmadığım için. .. benim zaten bir şeye üye olmak gibi bir derdim var, benim kurum ve kuruluşlarla sorunum var. .. Hani sanki üye olsam gerçek olacaktı gibi, hani ben bu sektörün insanıyım der gibi. Ben onu yokmuş gibi yaşamayı kabul ettiğim için aklımın ucundan bile geçmedi." (U9)

Aynı zamanda özgür ruhlara sahip ajans ruhlular, ağlar ve ağlarla geliştirilen kariyer hayatını dışlar gibidir. Daha doğrusu, bazıları güçlü ağlara sahip olsalar da onları kullanarak kariyer basamaklarını tırmanmak ve yükselmek gibi hırsları olmadığı görülmektedir. Kısacası kendi yağı ile kavrulanların aksine, ajans ruhluların genellikle ağlarını genişletmek ya da korumak gibi dertleri yok gibidir. Ağları genelde kendiliğinden oluşmuştur, ağlarının varlığına minnet duymaktadırlar ve kariyerlerinde işlerine de yaramıştır ancak söz konusu ağlara yatırım yapmak gibi bir çabaları olmadığı, var olan ağlarını da bir kaynak gibi yaklaşmadıkları söylenebilir.

"Benim İK bakış açım zayıf biraz. .. Ya işte sizin o söyledığınız şey, LinkedIn kullanmadığımı fark etmişsiniz. Aktif bir kariyer konumlandırması ve kendinizi 5 sene sonra nerde görmek istiyorsunuz insanı değilim." (U4)

Diğer gruplarla kıyaslandığında ağ geliştirmede stratejik davranmamaya yönelik ifadelerin sıklığı en yüksek ajans ruhlular arasındadır. Bu noktada bu grupta yer alan 12 kişiden 11'i bu konuda bilinçli bir eylem içerisinde olmadığını, "doğal" korumaya çalıştığını belirtmiştir. Bununla birlikte bu kategoride yer alan yedi kişinin alanda "ağ" deyince ilk akla gelen medya ilişkilerinden uzakta, içerik geliştirme (metin yazma) ve müşteri yönetimi ağırlıklı çalıştığı da belirtilmelidir. Öte yandan uzun gazetecilik geçmişine sahip dört katılımcı hem Hİ sektörüne geçişte ve hem de sektörde basından tanıdıklarının faydasını gördüklerini açıkça ifade etmişlerdir. Gazetecilik geçmişi kısa olan ya da kökenleri gazeteciliğe uzanmayanlar ise ya sonradan basınla tanışmışlar ya da aileden, okuldan gelen ağların etkisinden söz etmiştir.

“Tesadüfen ... aynı kadrodaydık, gazeteci arkadaşım. Gel, ben halkla ilişkilerde çalışıyorum dedi. Bende ne o PR cı mı olacağız dedim. Ekonomi yazarlığı yaparken çok mu gazetecilik yapıyorduk dedi. Bana da mantıklı geldi. Gittim görüştüm” (U25)

Sosyal sermaye ekseninde PR arkadaş çevresine referans veren dört ajans ruhlu bulunmaktadır. Söz konusu iki kişinin sektöre girişinde Hİ sektöründe bulunan arkadaş(lar)ından aldıkları çağrı etkili olmuş, diğer iki kişinin ise sektörde kariyer patikalarını değiştirmesinde etkili olmuş görülmektedir. Bununla birlikte kendi yağında kavrulanlar gibi müşteri ağıları iyi olan katılımcılar (f=3) da bulunmaktadır. Ancak müşteriye yaklaşım, kendi yağı ile kavrulanlar arasında “yatırım” olarak görülmekte iken ajans ruhlular arasında daha naif (övinç kaynağı gibi) bir karşılığa sahiptir.

“... çünkü bu hafta bile beni 2 tane eski müşterim, bana diyor ki bir arkadaşım PR yapmak istiyor, aklıma sen geldin diyor. Ya da 6 sene önce çalışmışız bana 6 sene sonra hala PR yapıyorsun galiba, işte seninle bir görüşelim mi diye yazıyor..” (U20)

Ekonomik sermaye ekseninde ajans ruhluların aldıkları maaşlar, iki farklı kutba yayılmış durumdadır. 5 ila 14 bin arası alan altı kişi, 15 bin ve üzeri alan yine altı kişi bulunmaktadır. Bununla birlikte bu grupta yer alan ajans ruhlu konformistlerin dışarıda daha çok para kazanabileceklerini bilmelerine rağmen mevcut iş yerlerinde konforu bırakmak istemedikleri de belirtilmelidir. Örneğin işini severek yaptığını sık sık belirten U5’in maaşı 5-9 bin TL arasında olsa da halinden memnun görülmektedir.

“Şu anda kötü bir maaş almıyorum ama benim istediğim seviyede de bir maaş almıyorum. İşte gelen tekliflerden biri 15 bin teklif etti, altına araba vereceğiz, grup koordinatörü olacaksın dediler ama ben rahat olduğum, kendimi iyi hissettiğim yerde çalışmayı seviyorum.” (U5)

Ajans ruhlular arasında en yüksek maaşa sahip olanların (20 bin +) yönetici pozisyonunda olan kişiler olduğu (f=3) ve diğer maaşı yüksek olanların ise ağırlıklı olarak direktör konumunda olduğu söylenebilir. Her halükarda maaşı yüksek olanların önemli bir kısmı için kazandıkları paranın önemli olduğu görülmektedir.

“2013 öncesi gibi gazetecilik yapılacak bir imkân, ortam, mecra görsem dönerim. Ama şu anda öyle bir şey yok. Gönüllü mü kalıyorum? Hayır, hayatımı kazanıyorum para da önemli bir şey, para kazanıyorum o nedenle buradayım.” (U34)

Ajans ruhluların yedisi kiradadır, özellikle kendi yağından kavrulanlar arasında sadece bir kişinin kirada olduğu düşünülürse iki grubun farklılaştığı görülmektedir ancak ajans ruhlular içerisinde ailesinden nasıl olsa kalacağı için ya da eve sahipliği önemsemeyenler olduğu da görülmektedir. Araba sahipliği en çok ajans ruhlular arasında dikkat çekmektedir (f=5). Bu grupta yer alanların ikisinin motoru bulunmakta, biri ise araba kullanmayı tercih etmemektedir.

5.4.2.2. Kariyer hareketlilikleri

Tüm kategoriler içerisinde gazeteci kökenlilerin (f=8) en yoğun olduğu ajans ruhluların önemli bir kısmının kariyerlerine gazetecilik mesleği ile başladıkları ve sonrasında hem meslek hem de sektör değiştirdikleri söylenebilir. Bununla birlikte saf ajans ruhlularda altı gazeteci varken, ajans ruhlular konformistlerde iki gazeteci vardır. Bu noktada kendi yaşı ile kavrananlar ile benzerlik göstermektedir. Kalanların (gazeteci kökenli olmayanlar) ise ya okudukları işi yapmak istemeleri, ya para kazanmak ya da kendilerine uygun olduğunu düşündükleri için Hİ sektörüne geçtikleri söylenebilir.

Ajans ruhluların, özgür ruhlarının gazetecilik yıllarına dayandığı görülmektedir. Ancak sandıkları kadar özgür olamadıklarını hissettiklerinde çareyi kendilerine sektörel olarak yakın olan halkla ilişkiler mesleğine geçmekte bulmuşlardır. Yaşanan hayal kırıklığının kökenine inildiğinde ise basın üzerindeki baskıya ve ülkemizdeki basın sektörünün yapısal sıkıntılarına değinildiği görülmektedir. Bu noktada gazeteci kökenlilerin, idealize ettikleri gibi bir gazetecilik alanı ile karşılaşmamış olmaları, gazete/dergide ilerleme fırsatını görmemeleri, özgür yayıncılık yapılamaması gibi sebeplerle yaşadıkları hayal kırıklıklarının (f=5) dile getirildiği görülmektedir. Basın sektöründeki yapısal sorunlara da işaret eden bu faktörlerin yanı sıra yaşanan şok olayların (TMSF'nin gazeteye el koyması, 2008 krizi, derginin kapanmasını) (f=3) da ajans ruhluların hem meslek hem de sektör değiştirmelerine sebep olmuş görünmektedir. (Şekil 24). Hatta söz konusu geçişlerde basındaki yöneticilerin Hİ ajanslarının patronlarını bilmesi dolayısıyla bu grupta yer alan iki gazeteci kökenlinin geçişine aracılık ettikleri de belirtilmelidir. Nitekim ileride aktarılacağı gibi bir kısmı için Hİ sektörüne devam etme nedenlerinden biri de dönecek basının kalmamış olmasıdır.

Kod Sistemi	ajans ruhlular	TOPLAM
mesleğe/sektöre geçme nedeni		0
ailenin /arkadaşların sektörde olması	1	1
şok/tesadüfi olaylar	3	3
basında ilerleyememek/hayal kırıklığı	5	5
kendi yetenek ve becerilerime uygun olduğu için	2	2
ajans deneyimi yaşamak/ okuduğu işi yapmak	2	2
para kazanmak	3	3
sektöre yakınlık	1	1
Σ TOPLAM	17	17

Şekil 24. Ajans Ruhluların Halkla İlişkiler Sektörüne Geçiş Nedenleri

“O çok zor ve kötü bir dönemdi. Gazetenin sahibinin mali güçlükleri vardı maaş ödenmiyordu o dönem aşırı yıprandık. Ondan sonra Gezi oldu, siyasi bir baskı oldu, zor bir dönem geçirdik ve ilk olarak da yeni yönetim girince kadınları kovdular gazeteden. O gazetenin yaşamasının en büyük nedeni oradaki kadınlardı. Yani hiç kimse yokken kadınlar yapardı gazeteyi, o bana çok ağır geldi. ... bir süre ne yapacağıma karar veremedim ... gazetecilik yapmak istiyorum ama yapacak yer de bulamıyorum televizyonlara bakıyorum, çok zor geliyor, farklı geliyor.” (U34)

“Sonuçta isteyerek yazdım gazeteciliği, olmak da istiyordum tabi, o zamanlar bazı ideallerim vardı. Ama sonra, işin içine girdikten sonra özellikle de Radikal’de çalışmaya başladıktan sonra baya hayal kırıklığına uğradım. Hani, Radikal bile bir sürü konuda bir sürü şeyi kısıtlıyordu. 2004 yılından söz ediyorum hani, daha ortada bir şey yok..” (U13)

Öte yandan gazeteci kökenli ajans ruhlular arasında daha iyi ya da daha az yorularak para kazanmak için sektöre geçen üç katılımcı da bulunmaktadır. Bu noktada yaptıkları işin “hem kıymetinin kalmaması hem de emeğin değerini ekonomik olarak alamamak” bir kısmının gönülsüz bir şekilde Hİ sektörüne itilmesine yol açmıştır. Öte yandan sadece paranın sektör değiştirmek için tek başına etkili olmadığı belirtilmelidir. Bu noktada, despot gazete birim müdürü ya da gazeteden çok sevdiği arkadaşlarının belli bir ajansa geçmiş olması gibi geçişleri tetikleyen hususlar üzerinde de durulmuştur.

“Hakla ilişkiler aklımda olan bir sektör değildi. Referans gazetesinde çalışan arkadaşlarım ...’a başlamışlardı. ... Onlar dedi, gel bir görüş. ... Tabi ki bir önyargım vardı ama çok sevdiğim arkadaşlarım önerdiği için ve onların da o ajansta olmasının verdiği güvence ile gittim. Ve cezbeden husus maaşıydı açıkçası o zamanlar. İyi maaş alıyorlardı (gülüyor)..”(U21)

Gazeteci kökenli olmayan iki kişinin sektöre geçiş nedeni, kendi okuduğu işi yapmak istemesi iken diğer iki kişinin sektöre geçiş nedeni ise sektörün gerektirdikleri ile kendi yetenek ve becerilerinin örtüştüğünü düşünmeleridir. Bu katılımcıların geçişlerine aracılık edenler ise iş bulma web siteleri ya da arama motorunda yapılan incelemeler sonucundadır. Boğaziçi Üniversitesi kökenli U32, yüksek lisansı sonrasında yaşadığı geçişi şöyle anlatmaktadır:

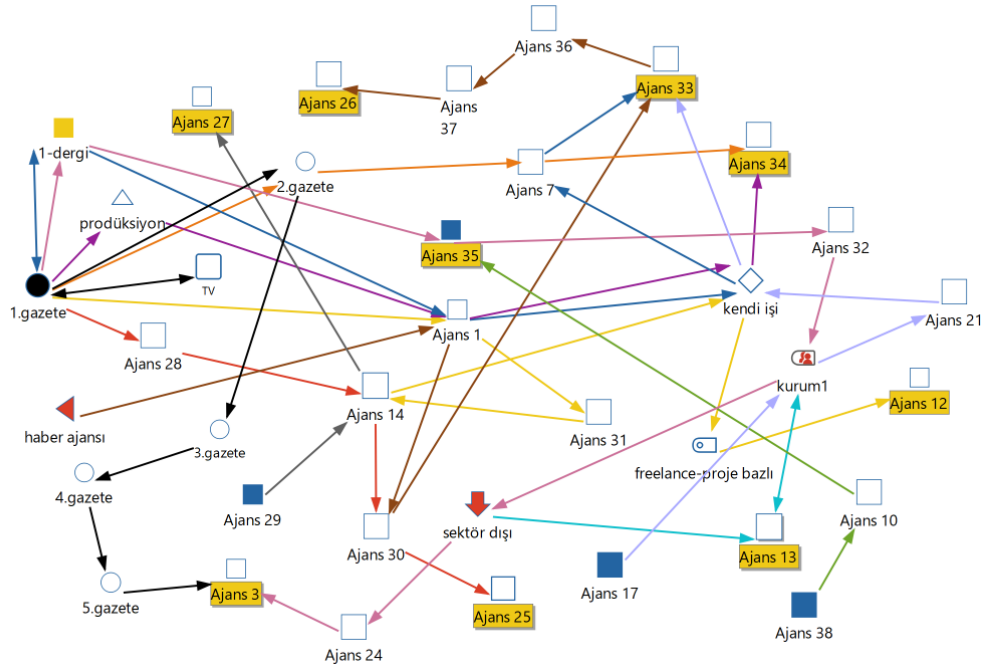
“Ondan sonra ben kendi donanımım ile ne yapabilirim dediğimde çok da bilmeyerek halkla ilişkiler sektörünü düşündüm. Yazma konusunda iyiyim, herhangi bir şey organize etme konusunda iyiyim, o zaman halkla ilişkiler sektörüne gireyim diye düşündüm.”(U32)

Ajans ruhlular arasındaki gazeteci kökenlilerin (8 kişi) Hİ sektörüne uyum süreçlerinin karma bir yapı sergilediği söylenebilir. Bu noktada yarısı, uyum sürecinde zorlandığına değinmiştir ancak söz konusu uyum süreci ya geçilen ajansın sahibinin gazeteci kökenli olması, ya da ajanstan eski bir gazetecinin yardım etmesi ya da tıpkı U34’te olduğu gibi referans çerçevesinin değiştirilmesi ile bir şekilde uyum sağlanmıştır.

“Kederin 5 evresi reddet reddet sonra kabullenme aşaması çok korkunç. .. Ya benim gibi çok uzun süre gazetecilik yapmış insan yoktur, onlar mesela müşteri diyorlar ben diyemiyorum. Ne demek müşteri? Müşteriye hizmet etmek? Ben diyorum ki müşteri değil onlar haber kaynaklarımız (gülüyor). Çünkü haberini yapıyorum onların bana öyle görev verdiler bunlarla ilgili içerik bul ve haber çıkar dediler, .. ben de hani o yaklaşımla ben gazeteci olsaydım bu şirketlerle ilgili ne haber yapardım? Kendimi böyle formatladım ve sonra bu çok başarılı oldu... Herkesin çalışmak istediği bir medyacı oldum” (U34)

Halkla ilişkiler sektörüne giriş yapan ajans ruhluların, kendi yağı ile kavrulanların aksine kariyerlerindeki geçişlerin görece daha az olduğu ve geçiş yaptıkları ajanslarda ya da mevcut

ajanslarında daha uzun süre kaldıkları gözlemlenmektedir. Nitekim, kariyer patikaları içerisinde en az aralara başvuranlar da ajans ruhlulardır. Basın kökenli olanlardan sadece birinin basındaki geçişlerinin daha çok olduğu görülmektedir. Şekil 25, ajans ruhluların kariyer haritasını göstermektedir. Sektördeki deneyimleri uzun olsa da en yüksek geçiş sayısının sadece altı olduğu görülmekte, çok daha kısa patikalar dikkat çekmektedir. Bu noktada ajans ruhluların sektörde daha az hareket ederek kaldıkları ancak saf ajans ruhluların kendi işini kurma, kurumsal tarafta çalışma gibi ya da ajanslar arası geçişlerinin ajans ruhlu konformistlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu kuralı bozan sadece U5 olmuştur, ajanslar arası geçişleri bir saf ajans ruhlu kadar olsa da üstelik mevcut ajansında yeni olsa da sektörde kalmasının temel nedeni örgütünde yakaladığı huzuru bozmamak olduğu için ajans ruhlu konformistler arasında yer almıştır. Ajans ruhluların hibrit, bir diğer deyişle karma bir kariyer yapısına sahip oldukları söylenebilir. Bu noktada bazılarında fiziksel ve psikolojik kariyer hareketliliğin izlerine daha çok rastlanırken¹⁶¹ bazılarında (çoğunlukla ajans ruhlu konformistler) daha az rastlanmıştır.



Şekil 25. Ajans Ruhluların Kariyer Haritası

Şekil 25'te, içi sarı dolgulu ajans isimleri, ajans ruhluların kariyer patikalarında mevcutta çalıştıkları yeri göstermektedir. Buna göre, vardıkları noktada çok farklı ajanslarda çalışsalar da katılımcıların çoğunun gazete çıkışı olduğu görülmektedir. Bu kişilerin önemli bir kısmının basın sektöründe geçirdikleri sürelerin uzun olduğu söylenebilir. Örneğin, basın sektöründeki geçişleri çokça olsa da U27 (siyah hat), bir gazetede 7, diğerinde 11 yıl kalmıştır U34 (tutuncu hat) 25 yıllık gazetecilik deneyiminin 17 senesini aynı gazetede geçirmiştir¹⁶². Ajans ruhlular arasında bir dönem kendi işini

¹⁶¹ Örneğin, görüşmelerin ardından iki saf ajans ruhludan ikisi başka ajansa geçmiştir.

¹⁶² Bu araştırmadaki aynı gazetede bu denli uzun süre kalan tek kişidir. Basın kökenlilerin basın sektöründe kalma süreleri yüksek olsa bile genellikle çok geçişli olduğu görülmektedir.

kurarak dikey hareketlilik yaşayanlara da rastlanmaktadır. Bu noktada dört kişinin¹⁶³ ya kendi başına ya da ortakları ile kendi işlerini yaptıkları görülmektedir. Tıpkı kendi yağında kavrulanlarda olduğu gibi artık ajansta çalışmak istememek, patrondan yorulmak, ajans ruhluları kendi işlerini yapmaya ittiği görülmektedir.

“Ben artık daha fazla hani “I can’t do this anymore” ... Ee peki ben ne yapacağım, sürekli böyle bir soru var. Benim de ...’da (eski ajansı) beraber çalıştığım bir arkadaşım vardı, o müşteri direktörüydü, ben medya tarafındaydım. ... O dedi ki “gel kız bir şey yapalım”, madem ayrıldın. Benim de maddi durumum baya kötü. ... Dedim ki .. ben burayı bırakacağım ama müşterimiz de yok, hani ben survive edemem. Tamam ben seni desteklerim dedi. Bir iki ay falan.... Bir şekilde ...’nın gazıyla başladım” (U9)

Bir zamanlar kendi işini kuran ajans ruhluların kendi işlerini en az beş sene sürdürmelerine karşın ya ortakları ile anlaşamayıp yolları ayırdıklarını (U9 ve U13) ya da 2008 ekonomik kriziyle birlikte (U18 ve U25) işlerini daha fazla sürdüremedikleri görülmektedir. Ajans ruhluların da kariyer geçişlerine iten faktörlerin en çok ajansların bağlamı (patronlar, fikir/değer uyumsuzluğu, ekip arkadaşları ile anlaşamamak vb.), bireysel faktörler (değer/ilkeler ile çelişki, işlerin rutine binmesi ekseninde, geçişlere çeken en önemli faktörlerin ise işle ilgili faktörler ekseninde, özellikle “maaşın daha iyi olması, yeni şeyler öğrenmek” olarak ifade edildiği görülmektedir.

Ajans ruhlular arasında kendi yağı ile kavrulanlardan farklı olarak kurumsal dünyayı deneyimlemiş sadece üç kişi bulunmaktadır ve üçü de müşteri tarafını sevmemiş ve en fazla 1,5 yıl kalmışlardır. Söz konusu üç kişinin ikisinin saf ajans ruhlular arasında yer aldığı belirtilmelidir. Örneğin bu grupta yer alan tek bumerang Hİ uzmanı olan U32 (açık mavi hat), kariyerine başka bir sektörde başlamış, ardından köklü bir ajansa geçmiş, sonrasında sektördeki klasik anlayışı takip ederek kurumsal tarafa geçmiş ancak kendisine uygun olmadığına karar vererek (çünkü sıkıcı) tekrar aynı ajansına yönetici pozisyonunda geçmiştir ancak sektörde kalma nedeni konfor alanı değil, sektörle yakaladığı uyumdur.

“Çünkü normalde ben 9 ile 6 arasında 10 farklı müşterinin işi ile ilgilenirken tek bir konuya bakmak sıkıcıydı. İşin tamamını bir saatte bitirip geriye kalan vakitte sıklıyordum. .. Kurumsal iletişimin bana göre olmadığını, benim için daha çeşitli işlerin olması gerektiğini ve aslında beni yoran şeyin çok çalışmak olmadığını fark ettim.” (U32)

Ajans ruhluları, diğer kategorilerden ayıran bir diğer husus, Hİ sektöründe izledikleri kariyer patikasının yanı sıra bazılarının ikinci kariyer olarak belirtilebilecek başka işlerle de meşgul olması ancak para kazanma gibi bir motivasyonlarının da olmamasıdır. Örneğin iki katılımcı öykü ya da şiirler yazarken, biri kitap editörlüğü yapmakta, biri çocuk gelişimi üzerine üniversite okurken aynı zamanda NLP konusunda eğitimler vermekte, biri ise ara ara emlakçılık yaptığını belirtmektedir. Basın kökenli

¹⁶³ Bunlardan üçünün gazeteci kökenli olduğu belirtilmelidir.

olsun ya da olmasın ajans ruhlular içerisinde kısacası beş kişinin kendi meslekleri dışında ayrıca bir meşguliyetleri olduğu ancak diğer gruplarda bu sayının en yüksek iki olduğu görülmektedir.

“İstekli değildim ama son zamanlarda bir dergi yayınlamaya başladı benim şiirlerimi. Hoşuma gidiyor. Yazmak benim için varoluş gibi oldu. Şiir ve roman benim için var olma şekli oldu. Yazarak yaşamak gibi bir şey.” (U25)

Özetlemek gerekirse, kendi yağında kavruanlara göre ajans ruhlular arasında kurumsal tarafın çok daha az deneyimlendiğı, geçiş sıklıklarının görece az olduğu ancak ikinci kariyerleri için de bazılarının çaba gösterdikleri görülmektedir. Bazen daha güvenli bazen daha hareketli bir kariyer patikası izleyerek ancak kurumsal dünyaya geçmeye ya da kendi işlerini kurmaya (ya da bir daha kurmaya) sıcak bakmayarak sektörde kaldıkları söylenebilir.

5.4.2.3. Sektörde Kalma Nedenleri

Bu kategoride yer alan ister saf ajans ruhlular ister ajans ruhlu konformistler olsun, sektör çalışanları için en iyi alternatif ve en sık başvuru olan müşteri tarafına geçiş kapısı kendilerine kapalı olduğu için daha rahat hissettikleri ajans dünyasında kalmaya devam etmektedirler. Kurumsal dünyanın ajans ruhlular tarafından reddedilişi, geriye çok da seçenek bırakmamakta ve gönüllü veya gönülsüz sektörde kalmalarının çatı nedenini oluşturmaktadır. Şekil 26, katılımcıların ifade ettiği nedenleri göstermektedir. Ajans ruhluların hepsi, deneyimleyenler dâhil kurumsal dünyada çalışmak istememektedir. Deneyimlemeyenlerin ise gördükleri, duydukları ile zihinsel bir bariyere sahip oldukları söylenebilir. Söz konusu reddedişin kökeninde kurumsal dünyanın sıkıcı/monoton bulunması, kurumsal baskının/hiyerarşik düzenin rahatsız ediciliğı, kurumsal dünyanın ne kadar kurumsal olduğunun sorgulanması, şirket ne derse onu yapacak olmanın vereceğı çelişki ya da sadece kurumsal dünyaya uygun olmadıkları yönündeki zihinsel bariyer gibi sebepler yer almaktadır.

“İster istemez baka baka bütün sektörler hakkında 3 aşağı 5 yukarı fikrimiz oluşuyor yani FMCS asla mesela veya işte tekstil daha patron şirketi olur bir tık kıro olur falan filan gibi. Yani çok çok Avrupalı bir şirket olması lazım geçmek istemem için.” (U28 – ajans ruhlu konformist)

“Ben beyaz yakalıların başka bir dünya olduğunu düşündüğüm için o tarafa, hayatta günahımı bile vermem. Bir kere hiçbir şey bilmiyorlar, hiçbir şeyin farkında değiller, hiçbir şeyi takip etmiyorlar. Kendi küçük marka dünyalarında en büyük olduklarını zannediyorlar, herkesin sadece onları konuşacaklarını zannediyorlar falan. Öyle bir ego, bilgisizlik, liyakatsizlik falan işte. Oradaki insanların yükselme hırslarının yarattığı durumlar falan. Beni tedirgin ediyor açıkçası, ben öyle bir ortamda kalamam yani.” (U13 – ajans ruhlu)

“Düşündüğüm zamanlar oldu ama ben biraz anarşist bir görüşe sahibim. O hiyerarşi içerisinde yapamayacağımı düşündüm. (U25 – ajans ruhlu konformist)

“Kurumsal iletişim dünyası bana iğrenç geliyor. Bir kere o corporate, müthiş snobe ediyorum, müthiş önyargılıym. Müthiş korkunç insanlar. .. Bunun içinde işte sinsilik, arkadan iş çevirme, aşırı politik olma, pragmatist, asla olmak istemediğim bir dünya..... Ve hep söylediğim bir şey var, ajanslar

bana göre korkunç yerler, hiç olmak istemediğim yerler ama bana şu anda kazandığının 5 katını verin, kurum tarafına geçmem mesela, paraysa konu yani.” (U9 – ajans ruhlu)

Kod Sistemi	ajans ruhlular	TOPLAM
▼ sektörde kalma nedenleri		0
▼ uyum		0
> bireysel özelliklere uyum		12
sektörle yakalanan uyum		7
▼ bağlantılar		0
> mesleki çevrenin bu sektörde oluşması		5
sektöre katkı sunmak için		2
▼ fedakarlık		0
bildiğim/becerebildiğim iş		5
istediğim özgürlüğü vermesi		8
kariyer başarısının getirdiği tatmin		3
yaptığı işi sevmesi/memnuniyet		5
para kazanmak		4
▼ yapısal/bireysel bariyerler		0
sektörün geçirgen olması, kolaylığı		2
meslek değiştirmeyi başaramamak		3
dönecek basının kalmaması		4
Σ TOPLAM	60	60

Şekil 26. Ajans Ruhluların Sektörde Kalma Nedenleri

Ajans ruhluların çoğunluğunun basın kökenli olduğu düşünülürse gazetecilikten gelme sorgulama ve özgür hareket etme davranışı, ajansların görece rahat ortamı ile kendini devam ettirme eğiliminde olduğu görülmektedir. Kısacası gazetecilikle edindikleri habitus ajans hayatında devam ediyor görünmektedir. Ajans ruhluların bu noktada özgürlüklerine düşkün oldukları, “kariyer insanlarını” dışladıkları, kendi sektörlerinin dinamizmini yücelttikleri ve kendi oyunlarındaki özgürlüklerini tercih ettikleri görülmektedir. Özellikle ajans ruhlu konformistler arasında “hırslı olmadıklarına” ya da “hayatı boyunca kariyer ya da para odaklı” olmadıklarına değinen katılımcılar dikkat çekmektedir. Bu noktada ajans ruhluların “uyum” ($f=19$) boyutunda sektörle ve bireysel özellikler ile yakaladıkları uyumun kendi yağı ile kavrulanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir (Şekil 28). Bireysel özelliklerle yakalanan uyum ($f=12$) ekseninde, kendi kişilik özelliklerine (dışa dönüklük gibi) uygun olması ($f=5$) ya da mesleğin gerektirdiği yetkinlik ve becerilerle yakalanan uyum ($f=7$) yani kişi-iş uyumundan söz edilebilir. Bununla birlikte sadece bir gazeteci kökenli iş ile kişilik özelliklerinin uyumuna değinirken, gazeteci kökenlilerin çoğunluğu (bir kişi hariç) yetkinlik ve becerileri ile uyum yakaladıklarını belirtmişlerdir. Bu noktada, iyi yazı yazmak, proje üretmek, içerik oluşturmak gibi beceri setlerinin önemli kısmının gazeteciler tarafından Hİ dünyasına transfer edildiği düşünülürse söz konusu uyum daha kolaylıkla anlaşılabilir.

“Yazı üretimi. Makale yazma. Çünkü farkında değilsiniz ama birçok insanın yapamadığı bir şey. Beni hala devam ettiren şeyin içerik oluşturma, yaratıcı fikirler oluşturma olduğunu düşünüyorum.

Çünkü para olsaydı, çok daha fazla paralar kazanabilirdim. Beni bu meslekte tutan 25 yıldan fazla, çok fazla insanın yapamadığı, benim bir şekilde yapabildiğim içerik oluşturma, metin yazımıdır.” (U25)

“Karakterime uyuyor çünkü dışa dönüklük, sosyallik iletişim sevmem, danışmanlık sevmem.. karakterim dışı bir iş yapmıyorum, karakterimi zorlayacak bir iş yapmıyorum” (U28)

Uyum ana boyutunda “sektörle yakalanan uyum” ekseninde (f=7), katılımcıların en çok üzerinde durdukları husus, sektörün dinamizmi ve renkliliği ile yakaladıkları uyumdur. Üstelik üç gazeteci kökenli de söz konusu hareketliliğe kendini kaptırmış görünmektedir. Yaptıkları için monoton olmaması aynı zamanda zamanın su gibi akmasını sağlayan ve kendi iç sorgulamalarını yapmaya fırsat bile tanımayan bir duruma işaret ediyor gibidir. Sadece ajans ruhlular arasında değil, katılımcıların bazılarında kendi ifadelerinde de söz konusu duruma rastlanmaktadır.

“Dinamik bir yapı var bu meslekte, stres mi demeli bilmiyorum ama ben onu seviyorum. Zamanın hızlı geçmesini sağlayan, tek değil de birçok marka ile ilgilenmeyi, konuyla ilgilenmeyi seviyorum. Bu sektör de bana onu veriyor. .. Siz o çarkın içinde o kadar hızlı bir şekilde dönüyorsunuz ki orada kendinizle ilgili değil bir şeyi, günün akışında rüzgârı da arkanıza alarak ilerliyorsunuz. Durağan bir yer değil, durduğunuz anda belki başka yere de geçebilirdim, aslında bu sektörün dinamizmi ve hareketliliği bu sektörde kalmamı sağladı.” (U4)

“Ben hareketi seviyorum. Durağanlığı sevmiyorum, yeni şeyler öğrenmeyi seviyorum. Sürekli renkli ve yeni şeyler öğrenmek bana yaşam enerjisi veriyor dolayısı ile bu sektörü benim normalde de sevdiğim şeyleri bana sunduğu için seviyorum.” (U32)

Ajans ruhlulara mevcutta kaldıkları ajansta neden kaldıkları sorulduğunda da yine uyum ekseninin öne çıktığı ve diğer kategorilerden ayrıldığı görülmektedir. Bunda ajans ruhlu konformistlerin etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre, kişi-ajans uyumu (f=6), yaptığı işe saygı duyulması/ kendisini değerli hissetmesi (f=5), yaptığı işlere ve özgürlüğüne karışılmaması (f=5) ya da ajans yöneticileri ile fikir olarak anlaşmak (f=3) en çok üzerinde durulan hususlar olmuştur. Dolayısıyla ajans ruhluları hem mevcut sektörde hem de mevcut örgütlerinde tutan hususlar ekseninde yakalanan “uyum”un en yoğun ajans ruhlular arasında gözlemlendiği ve kişileri hem örgütlerine hem de sektöre yerleşik kılmada kritik bir öneme sahip olduğu belirtilmelidir.

Bağlantılar ana boyutuna bakıldığında (f=7), ajans ruhluların mesleki bağlantıları için sektörde kaldıklarını söylemek belki güç olabilir. Söz konusu ağların ya da “güzel insanlarla tanışmanın” kendilerini sektöre yerleşik kıldığına değinen beş katılımcı bulunmaktadır ve bunların üçünün ünlü kolejlerden mezun ve üst sınıfa ait katılımcılar olduğu görülmektedir.

“Ya artık hem PR sektöründe çalıştığım network var hem de benim özel hayatımda çok fazla kültür-sanat network müzisyen-sanatçı-yazar arkadaşım da var. Kendimce birini arayınca sözüm geçer yani.” (U13)

Bununlar birlikte bağlantılar ekseninde, 50 yaş üstü iki kadın katılımcının (biri gazeteci kökenli) sektörde kalma nedenlerini sektöre katkı sunmak, nasıl doğru yapıldığını göstermek, birlikte

çalıştıkları insanlara ya da müşterilere edindikleri tecrübeyi aktarmak olduğu görülmektedir. Öte yandan ajans ruhlu konformist olan gazeteci kökenli bir katılımcı ise mesleki ağına değil, işyerinde arkadaşlarına ve yöneticilik görevi dolayısıyla onlara birikimini aktarmanın verdiği görev bağımlılığının etkisine de değinmiştir. Uzmanların sektörde kalma nedenlerini anlatırken “sektöre katkı” motivasyonunu ifade edenlerin sadece ajans ruhlular olduğu belirtilmelidir.

“Bu tecrübenin ne kadar kıymetli olduğunu gördüm. Bunun da bir sorumluluk verdiği inaniyorum çünkü ben .. 35 yıl olmuş ... orada edindiğim tecrübelerin işe yaramasını istiyorum ... doğru insanların yetişmesini, soru sormak dedim ya soru sormayı bilen insanlar yetiştirmeyi, onlara analizin veya empatinin neden önemli olduğunu .. aktarmam gerektiğini düşündüğüm bir dönemdeyim, bu nedenle kalıyorum sektörde.” (U34)

Fedakârlık ekseninde ise “bana istediğim özgürlüğü vermesi” (f=8) ajans ruhluların sektörde kalmasının önemli nedenlerinden birine ve aynı zamanda ajans dünyasının sağladığı örgütsel habitusa işaret etmektedir. Nitekim mevcut ajanslarında da yerleşik olmalarının en önemli nedenlerinden biri olan “yaptıkları işlere ve özgürlüklerine karışılmaması” (f=5) diğer tüm kategoriler içerisinde sadece ajans ruhlularda en yüksek sıklığa sahip olması şaşırtıcı değildir. Kendi özgür ruhlarına uygun dokuya sahip ajanslarda daha çok kaldıkları ve bunu feda etmek istemedikleri görülmektedir. Nitekim söz konusu özgürlüklerine vurguyu sıklıkla kurumsal dünya ile kıyaslayarak iletmişler, sektörün sağladığı özgürlük ile kendi bireysel özelliklerinin de sektörle uyumu sonucunda sektördeki yerleşikliklerinin sağlamlaştığı görülmektedir.

“Benim müşteriye şunu söyleme lüksüm var ‘siz bunun haber değeri olduğunu düşünüyorsunuz ama siz düşünüyorsunuz. .. Ama çalıştığınız kurumsal şirkette bunu deme şansınız yok. Ben eğer sana 20-25 bin veriyor, altına son model şirket arabası veriyorsam “ben bu haberin çıkmasını istiyorum” meselesini yöneteceksin, bu kadar basit. Kurumsala geçmiyorum çünkü kurumsala geçenlerin durumunu görüyorum, biliyorum... Bizim orda bir laf vardır, illa bir şeyi görmek için onu deneyimlemek zorunda değilsin.” (U5)

Ajans ruhluların, yine fedakârlık boyutunda, kaldıkça başka sektöre geçmenin zorluğuna işaret ederek “bildikleri/becerebildikleri” (f=5) işe atıf yapmaları, başka da ne iş yapacaklarını bilmemeleri, uzun zamandır sektörde oldukları için işi öğrenmiş olmanın getirdiği avantajı kaybetmek istememek, başka sektörde yapamayacaklarına ilişkin görüşleri dolayısıyla ajans hayatında kaldıklarını dile getirdikleri görülmektedir. Nitekim, söz konusu hususun tüm kategorilerde farklı sıklıklarda dile getirildiği görülmekte ve tüm katılımcıları sektörde tutan temel unsurlardan birini oluşturmaktadır.

“Ee yani artık bu yaştan sonra aşçı olacak konumda değilim. Sonuçta bir konuda profesyonelleştim ve oradan devam etmek istiyorum, napayım bu yaştan sonra futbolcu olayım. Bu arada şunu da söyleyeyim, hiçbir zaman da bu işten iyi para kazanmadım, böyle garip bir durum da var.” (U13)

“Tamam zaten ben işi yapıyorum, iyi de yapıyorum, iyi yaptığımın kanıtı olarak iyi bir maaş da alıyorum. Sektörde iyi bir yer de edindim, buradan ayrılacak olsam sıkıntı değil, B ajansına giderim,

işi biliyorum tatmini var..., şimdi yeniden kariyer oluşturma zamanını da geçtik, yeniden başlayalım, emek harcayalım, bu biraz keyfi bir durum. ..., herkes mutsuz, yemin ediyorum herkes mutsuz...” (U21)

Söz konusu bilindik işi yapma konforuna zihinsel bir bariyer de eşlik etmektedir. Sektörden çıkılamayacağına yönelik bu bariyere “başka ne iş yapabilirim” eşlik etmekte, söz konusu bariyer kurumsal reddediş ve kendi işini kurmama ile birleşince ve dahası başka alternatif olmadığına yönelik algıları kişiyi yine aynı sektörde tutmaktadır. Söz konusu bariyer başka ajanslara geçişi bazılarında engellemese de başka sektöre geçişte bir bariyer oluşturduğu görülmektedir.

Kurumsal dünyayı reddediş, bu kategoride yer alan uzmanların ajansların oluşturduğu sektöre razı geldiği, bireysel özellikleri ve sektörle bir şekilde uyum yakalayarak yeteri kadar özgür olabildikleri ve bildikleri işi yaptıkları sürece sektörde kalmaya devam edecekleri söylenebilir. Ancak söz konusu razı geliş, bazen gönülsüz, sektörde sıkışıp kalmaya işaret eden ancak beraberinde her zaman “mutlu çalışanı” getirmeyen bir görüntü sergilemektedir. Örneğin, bildiği işi yapmayı feda etmek istemediğini söyleyen beş kişiden sadece biri yaptığı işi sevdiği için sektörde kaldığına değinmiştir. Yaptığı işi seven (f=5) beş kişinin ikisi yönetici pozisyonunda, diğerleri ise direktördür. Bu noktada kişi sayılarına göre düşünüldüğünde işini sevdiği için sektörde kaldıklarını belirtenlerin oranının kendi yağında kavrulanlar ile ajans ruhlular arasında aynı (%42) olduğu ve işini sevenlere sadece bu iki kategoride rastlandığı belirtilmelidir.

“Ne kadar şikâyet etsem de bildiğin iş, yapabildiğin iş. İyi yapabildiğin bir iş, bir çeşit konfor alanı, burası benim hem acı çektiğim, bana zarar veren hem de konfor alanım gibi. Hani evlilik gibi. Ne isteklerin karşılanıyor, ne mutlusun ama konfor alanındasın. Aynı şey işte.. içinden çıkamadığım bir konfor alanı” (U9)

İşini severek yaptığını söyleyen ajans ruhluların çalıştıkları firmaları yukarıya taşımaları, basında çok çıkan haberlerin arkasında olmaları yönünde anlattıkları hikâyeler, aynı zamanda ajans ruhluların en azından bir kısmını sektörde kalmaya motive eden hususların elde ettikleri başarılar ve bunun getirdiği tatmin (f=3) olduğu görülmektedir. Örneğin, U20 Türkiye’nin en önemli gazetelerinin birinde ekonomi editörü olan bir isimle kariyerinin henüz başlarındayken ayarladığı röportajı heyecanla anlatmış ve sektörde kalmasını ağlarına değil, müşteride yarattığı faydaya dayandırmıştır.

“Benim hayatımda çok önemli bir olaydı. Haberini yaptı, Ayşe¹⁶⁴ inanamazsın, tam sayfa o haberden sonra o adamı 17 kişi francise almak için aradı. Adam dedi ki, biz nasıl haber yaptık böyle dedi. 17 kişi aramış düşün.” (U20)

Ajans ruhluların, sektörde kalmalarını etkileyen diğer faktörlere bakıldığında sektörünü komple değiştirmeyi düşünen ve hatta deneyen ancak ya çeşitli aksilikler sebebi ile ya da yeteri kadar

¹⁶⁴ Özellikle kolejlerde, özel üniversitelerde okuyan ve kültürel sermayesi daha yukarıda olan katılımcıların (U20, U14, U21 gibi) hem konuşurken hem de yapılan yazışmalarda sadece isim ile hitap etmeleri ve aynısını karşı taraftan da beklemeleri yetişkin habituslarının bir parçası olarak düşünülebilir. İlginç bir şekilde, kültürel sermayesi bakımından kendine güvenemeyen aynı yaş kategorisindeki katılımcılar hep “Ayşe Hanım”, şeklinde hitap etmiştir.

cesaret edemediği için sürdüremeyenler de bulunmaktadır (f=3). Bunlardan biri emlakçılık iken diğer ikisi bar işletmek üzerinedir. Öte yandan dönecek basının olmayışı (f=4) ya da basından kopuş da sektördeki yerleşikliği sağlamlaştırmaktadır (Şekil 26).

“Başka kariyer düşündüm. ... Gazetesinden ayrıldıktan sonra Anamur’da bir bar açtım ben. Çok da güzeldi. Çok para kazanamadım ama çok güzeldi.. ama devam cesaretini gösteremedim” (U25)

“... Zaten çalıştıktan sonra ‘gazeteciliğin’ çöküşe geçtiğini görmemle birlikte artık gazeteciliğe geri dönmekle ilgili bir beklentim kalmamıştı.” (U21)

5.4.3. Konformistler

Konformistler altı kişiden (U1, U7, U11, U24, U14, U30) oluşmaktadır (Şekil 20). Ajans ruhlu konformistler ile ayrılan en önemli özellikleri kurumsal dünyaya yönelik herhangi bir muhalif duruşlarının olmamasıdır. Dolayısıyla müşteri tarafına yönelik zihinsel bir bariyerleri olmamasına rağmen kariyer patikaları içerisinde ya kendileri yeterli çabayı göstermemiş ya iyi kurumsal firmalara denk gelmemişler, ya da yeteri kadar cesur olmadıkları için çalıştıkları ajanstan bir türlü çıkamamış ve genellikle örgüte yerleşik kalmışlar ya da eski çalıştıkları ajansa tekrar dönüp sektöre de yerleşik kalmışlardır. Konformistlerin genel olarak konfor alanından çıkamadıkları, hatta yarısının sektöre girdiği ajansta hala devam ediyor olması, kurumsal dünyaya muhalif olmamaları bu grubu ajans ruhlu konformistlerden ayırmaktadır. Dahası bu grupta yer alanların “kariyerlerinden duydukları memnuniyet” sorulduğunda, çoğunluğunun (f=4) “kurumsal tarafa geçememenin verdiği burukluğu” yaşadıklarını ifade etmeleri, konformistleri diğer gruplardan ayırmaktadır. Öte yandan diğer tüm kategoriler ile kıyaslandığında konformistlerin çoğunluğu cesaret, sermaye ve network eksikliği gibi sebepler dolayısıyla kendi işini kurmaya mesafelidir¹⁶⁵ (f=4). Bu gruptakilerin çoğunluğunun (buna ajans ruhlu konformistler de dahil) hiyerarşik kariyer platosunda oldukları söylenebilir (global şirkette çalışan bir kişi hariç), dolayısıyla kariyerlerinden pozisyon anlamında bir beklentileri olmadığı söylenebilir.

“Yani ajans olarak evet, memnunum ama kurumsal bir şirkette çalışmayı tercih ederdim ama bunun için belki daha uzun yıllar önce bir adım atmam gerekirdi ve bu saatten sonra olabilir mi bilmiyorum.” (U1)

Konformistlerin de tıpkı ajans ruhlular gibi farklı yaş kategorilerinde yer aldığı söylenebilir, en yaş almış 52, en genci ise 32 yaşındadır. 40’lı yaşlarda üç kişi, 50’li yaşlarda bir kişi, 30’lu yaşlarda iki kişi bulunmaktadır. Konformistlerden ikisi grup koordinatörü, diğerleri ise ya medya ya müşteri direktörü ya da alt pozisyonda bulunan kişilerdir.

¹⁶⁵ Ajans ruhlular arasında 12 kişiden 5 kişi, bir ayağı eşikte olanlar 10 kişiden 6 kişi ileride kendi işimi kurabilirim demiştir (sektörden bağımsız). Konformistlerde ise söz konusu sayı sadece 1 kişidir.

Konformistler arasında mevcut ajansında kalma süresi 8 yıl ve üzeri olan kişi sayısı ajans ruhlularda olduğu gibidir (f=2) ve söz konusu deneyim süresine sahip çalışanlar sadece bu iki kategoride yer almaktadır. Bununla birlikte ajans ruhluların (f=5) aksine konformistler arasında 1 seneden az çalışan bulunmamakta, 1-2 senelik çalışan ise sadece bir kişidir ancak söz konusu kişinin de bumerang çalışan olduğu belirtilmelidir. Halkla ilişkiler sektöründeki deneyimlerine bakıldığında altı kişiden sadece bir kişinin 6,5 yıllık deneyimi olduğu ve geri kalanın 10 yıl ve üzeri, toplam deneyim bakımından ise yine bir kişi hariç 15 yıl üzeri deneyimli oldukları görülmektedir.

Ajans ruhluların çoğunluğu gazeteci kökenli iken konformistlerde bu sayı biraz daha azdır. Biri çeşitli dergi, haber ajansı ve TV'de yaklaşık beş sene çalışmış, biri bir TV kuruluşunda 2,5 sene çalışmış ve diğeri ise sektörel bir dergide iki sene çalıştıktan sonra Hİ sektörüne geçiş yapmıştır. Bu grupta yer alanların mezun oldukları bölümler karma bir görünüm sergilemektedir. Üç kişi, iletişim fakültesi dışındaki bölümlerden mezundur, diğerleri ise biri HİT, biri RTS ve biri gazetecilikten mezundur. Dahası, ajans ruhlularda yer alan basın kökenlilerin gazetecilik sektöründe kalma süreleri çok daha uzun ve dolayısıyla eski meslekleri ile kurdukları bağın daha güçlüyken konformistler arasında sadece bir kişinin basın deneyimi yüksektir.

5.4.3.1. Kültürel, Sosyal ve Ekonomik Sermayenin İzleri

Kültürel sermaye ekseninde konformistler incelendiğinde, yüksek lisansı devam eden bir kişi bulunmakta, biri lisansa devam etmekte ve diğeri lisans mezundur. Konformistler arasında özel üniversite mezunu olmamakla birlikte, iki kişi kolej mezunudur. Bunlardan biri köklü bir Alman kolejinden mezundur. Tıpkı ajans ruhlularda olduğu gibi konformistlerin de yarısı İngilizcelerine güvenmemektedir.

Konformistlerin dördünün annesi ev hanımıdır. Çalışan anneler ise lise ya da üniversite mezunudur, biri zaman zaman emlak danışmanlığı diğeri ise devlette memurluğu yapmıştır. Babalardan biri kamuda yönetici, diğeri ise avukattır. Diğerlerine bakıldığında katılımcılardan birinin babası işçi iken, diğerleri özel sektörde yönetici, restoran müdürü, öğretmen gibi mesleklere sahiptir. Konformistlerden bir tanesinin annesi okuma-yazma bilmez iken, iki tanesi ilkokul, bir tanesi de ortaokul mezunudur. Babaların ise dördü lise, biri üniversite mezunu iken bir tanesi ilkokul mezunudur. Konformistlerin çoğunluğu (f=4) çocukluklarını kentte geçtiğini belirtse de kırsal kesimde zorluk içinde geçen çocukluğa da anne-baba mesleği dolayısıyla farklı şehirlerde geçen çocukluk anılarına da rastlanmaktadır.

Özetlemek gerekirse, konformistlerin içselleştirilmiş sermaye ekseninde görece karma bir görünüm sergilediği söylemekle birlikte geneline bakıldığında ajans ruhlulara göre kültürel sermaye ekseninde zayıf kaldıkları görülmektedir. Konformistlerden sadece ikisinin kültürel sermayesi görece yüksek ailelerde büyüdüğü anlaşılmaktadır. İşçi kökenli bir babanın çocuğunun toplumsal dikey hareketliliği için yaptığı emek ve zaman yatırımı dikkat çekmektedir.

“Annem ev hanımıydı, babam emekli işçi, bir fabrikada çalışıyordu. ..her zaman bizim eğitimimize çok önem verdi. 3 kardeşiz, en küçük benim. ..Babam elinden geleni imkanlar ölçüsünde her şeyi yaptı. Okulları araştırdı bizim için, hepimiz devlet okulunda okuduk ama ... ama babam mesela süper liseyi duymuş, Halkalı Atakent’te yeni açılan bir okul vardı. Orayı öğrenmiş, araştırmış falan ben oraya girdim. Dershaneye gönderdi vs. o dönemin koşulları ile elinden geleni yaptı.” (U11)

Konformistler arasında ajans ruhlularda olduğu gibi farklı farklı ilgi alanları olan ya da sporla ilgilenenler yoktur. Bununla birlikte soyut resim yapmayı, kitap okumayı bilgisayar oyunlarını sevdiğini belirtenler olmakla birlikte üç kişi yoğunluktan hiçbir şeye vakit ayıramadığını belirtmektedir.

“Yok yani o kadar zaman ve enerjim kalmıyor ki başka bir şey yapmaya. Şimdi bak eli kulağında bir yandan da stresliyim, 8’de gireceğim toplantıya, kaç saat süreceği belli değil. Açıklama yapılacak, bülten servis edeceğiz ve dijitaleri aramaya başlayacağız onu kullanmaları için, sonra onun raporlaması falan, bu gece bitti gitti. Aklımdaki şey neydi, görüşmeden sonra açarım Netflix’i 2 bölüm izlerim ve sonra yatarım diye düşünüyordum. Öyle noktadayım çünkü..” (U1)

İlginç bir şekilde ebeveynlerin kişilikleri ve kariyerlerini şekillendirmeleri üzerindeki etkisi üzerinde duranlar en çok konformistler ve ajans ruhlulardır. Çocukluk habitusuna gönderme yapan iki katılımcı özellikle babalarının ve birinin ise annesinin etkisi üzerinde durmuştur. Kariyeri etkileyen çocukluk anıları arasında babasının aileyi terk etmesi ile hayatları değişen ve çalışmak zorunda kalınan çocukluk, üvey babası avukat olduğu için kendisinin de avukat olmasını isteyen ve öte yandan hiçbir isteğini karşılamayan anne ya da destekleyici ve rol model olan baba bulunabilmektedir.

“Babamın etkisi olmuştur babam iyi yetiştirdi bizi, onun dışa dönüklüğü etkiledi. Bir de kardeşimin sorumluluğunu almam da işime geldi. Sorumluluk bilincimi oradan kazanmış olabilirim yani.” (U24)

Sosyal sermaye ekseninde, konformistler arasında TÜHİD’e üye yoktur ancak bir kişi Boğaziçi Mezunlar Derneğine, bir kişi ise Atatürkçü Düşünce Derneği’ne üyedir. Aileden (f=2), üniversiteden (f=2), basından (f=1), müşteriden (f=2), Hİ arkadaş çevresinden (f=2), birlikte çalıştıkları üçüncü partilerden (f=1) ve hatta hobilerinden (f=1) gelen sosyal çevrelerinden söz ettikleri görülmektedir. Örneğin, U7 ablasının girişimi ve çevresi kendi işini kurmada destekleyici olmuştur, keza U30 eniştesinin çevresi sayesinde önce gazeteciliğe ve sonra Hİ ajansa geçiş yapmış ve yine onun sayesinde akademik camiadan tanıdıklara sahiptir. Bu arada tüm görüşmeler içerisinde akademik çevreye referans veren tek katılımcı U30 olmuştur. Bu noktada U30 ve U7 üniversitenin getirdiği ağlardan söz ederken U14 ve U11 ise Hİ sektöründeki arkadaşlarının iş bulmalarına yardımcı olduğuna değinmiştir. Kısacası, iş bulmada, kariyer patikasındaki değişimlerde ya da kariyer başarısında ağların etkisi üzerinde sıklıkla durulduğu görülmektedir.

“Çevre çok önemli ve çok işe yarıyor. Mesela üniversite çevremden çok yaralanıyorum. Hani az önce canlı yayın vardı dedim ya. O canlı yayında biz onu ... (müşteri) için yapıyoruz. Konumuz da

İK sohbetleri. Farklı farklı alanlardan, üniversiteden arkadaşım ... (ünlü psikolog) , bu alanda da iyidir, İdil bizim moderatörümüz. ... Bugün ekranda 3 konuğum vardı. Biri ... , biri yurttan arkadaşım.” (U7)

“Ticarete girmek istersem üniversitede arkadaş grubum bu açıdan çok güçlü. Onun dışında tabloid gazete çalışması yapan bir arkadaşım var. Edebiyat alanında o yardımcı oluyor bana, eniştemin arkadaşları ile bireysel ilişki kurduğum için akademiden sahaya elim kolum uzuyor” (U30)

Konformistlerin, ajans ruhlularda olduğu gibi ağlara ve ağların etkisine mesafeli durmadıkları, hatta içlerinde ağların geliştirilmesine yatırım yapan katılımcıların yer aldığı görülmektedir. Konformistlerin bu kapsamda en çok sosyal medyayı etkin kullandıkları (f=5) söylenebilir. Bununla birlikte U1 de olduğu gibi habituslarının bir parçası olarak farkında olunmadan bir niyet içerisinde hareket edildiği ve nihayetinde bir strateji izlendiği de görülmektedir.

“Gazetecileri, işimi bağlayan herkesi sosyal medyada takip ediyorum mutlaka. Her zaman takipteyim. Sosyal medyayı aktif olarak kullanıyorum ama her gün bir şey paylaşan, koyan bir insan değilim. ...’a (şu anda çalıştığı ajans) başladıktan bir süre sonra LinkedIn’den iki farklı ajanstan görüşme talebi aldım mesela.” (U11)

“Benim geliştirildiğim ağlar, şu an şaka olacak ama Kadıköy’de gittiğim spor salonu oraya gelen oyuncu arkadaşlarım falan var. Sosyal medyada isim yapmış isimler falan var. Facebook’ta bizim bir geyik grubumuz vardı işte böyle oyunları seven, çizgi romanları süper kahraman filmlerini izlemeyi seven oradan birkaç kişi ile görüşmüşlüğüm vardır. Ya akşam partisi oluyor oradan bir iki kişi ile tanışıyorum dünya artık küçük illaki başka yerde karşılaşıyoruz. Bunlar bilinçli yaptığım şeyler, sosyal ağı geliştirmek için.” (U24)

“Yani işim düşmeden aramaya çalışıyorum insanları. Yarın öbür gün basın bülteni için aradığımda, ya ne yapıyorsun bak bir de bülten vardı, demek hiç hoşlandığım bir şey değil. O yüzden onun geldiğini ya da yaklaştığı zaman bir şekilde aramaya gayret gösteriyorum.” (U1)

Ajans ruhlulardan farklı olarak konformistler arasında gazeteci kökenlilerin azlığı ile basından gelen ağlara değinen sadece bir kişi olmuştur. Müşteri çevresi ile geliştirilen ağların görece önemi üzerinde duran iki Hİ uzmanı bulunmaktadır. Ancak yine müşteri ile ilişki geliştirme meselesi sadece kültürel sermayesi yüksek olan katılımcılar tarafından dile getirildiği görülmektedir. Örneğin, Boğaziçi mezunu olan ve aynı zamanda üniversite mezunu ebeveynlere sahip U7, müşteri ilişkisi olarak başlayıp zamanla çok yakın olduğu arkadaşlarından söz etmektedir. U14 ise, geçmişte bir ajansta çalıştığı müşterisinin kendisine kurumsal dünyada iş bulmak için çabaladığından ve iletişimini koparmadığı bazı müşterilerden söz etmektedir.

Ekonomik sermaye ekseninde konformistler arasında 15 bin TL ve üzeri kazanan iki kişi (grup koordinatörleri) bulunmaktadır. 5-9 bin TL arası alan üç kişi bulunmakta ve bunlardan ikisi direktör pozisyonundadır. Yıllar önce çalıştığı ve ağlayarak bıraktığını ifade ettiği ajansına tekrar dönme fırsatını bulan U11, evden çalışma fırsatının da verilmesi ile maaşı çok da umurunda olmadan tekrar sevdiği ajansa dönmüştür. Bununla birlikte aldığı parayı beğenmeyen ya da aldığı maaşın önemi üzerinde duran

katılımcılara da rastlanmaktadır. Bir diğer husus ajansların izledikleri maaş politikasının da farklılaşması, aynı pozisyonda bulunsalar bile farklı maaşların alınmasıdır. Sektörde söz konusu hizalanmanın olmaması katılımcılar arasında bazen serzenişlere yol açmaktadır.

“Gerçekten ajanslarda 20 bin ve üzeri alan var mı? Ben ilkindeyim 5-9 bin arası.. Bu sektörün en sevmediğim yani bu, maaşların düşük olması. Çünkü gayrimeşru enflasyon %150'lere giderken .. Müşteriden sözleşme zamanlarında enflasyon oranlarında zam alamıyorsun ki.. ama kendi çalışanına zammını %40'tan veriyor. Hepsi yaptı büyüklerin.. Benim suçum ne? Ama benden gece yarısı iş istiyorsun .. Gittiği yere kadar yani.” (U14)

Konformistlerin dördünün kirada olduğu, ikisinin ajans ruhlularda olduğu gibi kendine ait evi olduğu görülmektedir. Yine dördünün arabasının olmadığı ve ikisinin olduğu belirtilmelidir.

5.4.3.2. Kariyer Hareketlilikleri

Konformistler arasında geçmişinde gazete, dergi ya da TV'de çalışmış üç kişi bulunmaktadır. İçlerinden biri sadece beş yıla yakın farklı dergi ve gazetelerde çalışmış ve diğerleri kariyerlerinin çok başında mesleklerini değiştirerek Hİ sektörüne geçiş yapmışlardır. Yazılı ya da görsel medya geçmişine sahip katılımcılardan ikisi basında ilerleyememenin verdiği hayal kırıklığı (f=2) ile sektöre geçiş yaptıklarını belirtirler de en güçlü itici gücün para kazanmak (f=4) olduğu görülmektedir. (Şekil 27).

“Bir süre sonra maaş almaya başladık ama akitli tanımı var ya sigortalı bile değildim ben, program başına dışarıdan freelance gibi, sözleşme yapılıyordu, sonra baktık ki orada bir şey olmayacak, sınav yok, kadro yok, inanılmaz bir torpil gerekiyor ve öyle ayrıldım.” (U14)

Kod Sistemi	konformistler	TOPLAM
mesleğe/sektöre geçme nedeni		0
ailenin /arkadaşların sektörde olması	■	1
basında ilerleyememek/hayal kırıklığı	■	3
ajans deneyimi yaşamak/ okuduğu işi yapmak	■	3
para kazanmak	■	4
Σ TOPLAM	11	11

Şekil 27. Konformistlerin Halkla İlişkiler Sektörüne Geçiş Nedenleri

Konformistlerden bazıları ise sonuçta okuduğu işi yapmak için ve Hİ mezunlarına çizilen tipik kariyer yolu öyle olduğu için Hİ danışmanlık sektörüne giriş yapmış ve sonrasında kalmışlardır.

“Çok içime sinerek yapmıyordum dergi işini, bana çok uygun değildi ve çok amatörce geliyordu bana ve artık kendi alanıma da kaymak istiyordum ve gönüllü olarak geçiş yaptım.” (U1)

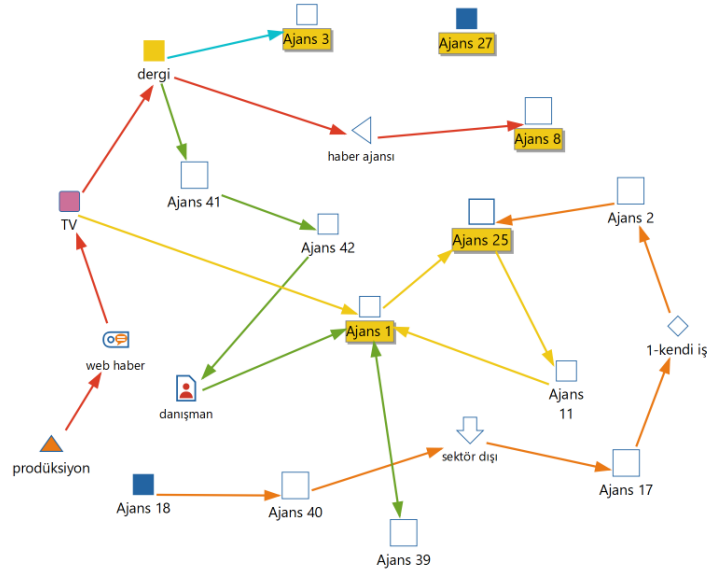
“Şöyle ben ilk mezun olduğum zamanlar hep böyle bir ajans deneyimi, çünkü ilk başladığımda farklı bir sektördeydim ama hep etrafımdan duyduğum, bu iş için bir ajans deneyimi lazım denirdi. Ben de kendimi oraya yönlendirip sonra bir ajansa başladım.” (U11)

Konformistlerin yarısının Hİ sektörüne geçişlerinde arkadaşları ya da Hİ ajansından tanıdıkları etkili olmuştur. Diğerleri kariyer.net ya da akrabaları sayesinde ya da köprü işlerin¹⁶⁶ başında gelen staj aracılığı ile sektöre giriş yapmışlardır.

“Ben üniversiteden mezun olduktan sonra yine üniversiteden bir arkadaşım o dönemde .. diye yeni bir ajans kurulmuştu. Türkiye’nin ilk PR ajanslarından. ... Arkadaşım orda işe girdi, .. onlar da junior birilerini arıyorlarmış. İlgilenir misin dedi, olur dedim, gittim acayip keyif aldım. Çok eğlenceli, Akmerkez’in açılışını yapıyoruz. Öyle event’ler var. Benim çok hoşuma gitti, ben burada çalışayım dedim ve benim sektöre girişim öyle oldu.” (U7)

Bu kategoride olanlar arasında gazeteci kökenlilerin az olması ya da gazetecilik sürelerinin az olması ve bir kısmının iletişim fakültesi ya da farklı bölümlerden mezun olması alana uyumda zorlanmadıklarına işaret etmektedir. Bu noktada alana girişle “işin daha keyifli yönlerini” görmüşlerdir.

Konformistlerin kariyerlerindeki geçişlerin görece daha az olduğu ve geçiş yaptıkları ajanslarda ya da mevcut ajanslarında daha uzun süre kaldıkları gözlemlenmektedir. Şekil 28, konformistlerin kariyer haritasını göstermektedir. Sektördeki deneyimleri uzun olsa da en yüksek geçiş sayısının yine ajans ruhlularda olduğu gibi sadece altı olduğu görülmektedir.



Şekil 28. Konformistlerin Kariyer Haritası

Şekil 28 incelendiğinde bu grupta yer alan iki katılımcı da aynı ajansta çalışmaktadır (sarı ve yeşil hat). İkisi de bir zamanlar aynı ajansta çalışmış ve sonrasında başka deneyimler edindikten sonra tekrar aynı ajansa dönmüş kişilerdir. Buna göre, konformistlerin yarısının sektördeki geçişlerinin çok az olduğu, diğer yarısının ise daha hareketli olduğu görülmektedir. Haritada bir ajansın (Ajans 27) tek

¹⁶⁶ Kariyer yazınında “bridge jobs” olarak geçen işler, bazen staj olarak yapılan, kişinin yeni mesleğine/rolüne uygun önemli becerileri almasını sağlayan, genellikle ödemesi olmayan işler olarak geçer (Grote & Hall, 2013).

başına durduğu görülmektedir. U24, kısa bir gazete stajından sonra bu network ajansında çalışmaya başlamış ve 9 seneden uzun zamandır aynı ajansta çalışmaktadır. U1 ise iki sene sektörel bir dergide çalıştıktan sonra Hİ ajansına geçmiş ve neredeyse 19 senedir aynı ajansta çalışmaktadır (mavi hat). U30 ise Hİ sektörüne geçmeden önce neredeyse beş sene oldukça hareketliyen (prodüksiyon şirketi, web haber, TV, dergi, haber ajansı) sonrasında eniştesinin desteği ile nihayetinde ajansa geçmiş ve 9 senedir aynı ajansta çalışmaktadır. Bu grupta yer alanların beşi kurumsal dünyaya geçmek için çaba göstermiş ancak gerçekleşmemiştir, biri ise ileride geçmek istediğini dile getirmiştir. Örneğin, U1 çok bunaldığı için ajansından dört ay izin almış ve yurtdışına gitmiştir. Ancak;

“İngilizceyi kullanmaya kullanmaya unuttum gitti, bir de üstüne arabamı satıp gitmiştim. Olan o oldu. Belki döner dönmez kurumsal bir şirkete geçme fikrim olsaydı orada dil işime yarardı belki ama risk almaktan da yıllardır çekindiğim için öyle duruyorum.” (U1)

Haritada, en hareketli kişi hem sektör dışında çalışmayı denemiş hem de ablasının desteği ile kendi şirketini kurmuş olan U7’dir. U7 kariyeri boyunca kurumsal tarafa geçmek istemiş ancak en iyi üniversitelerden birinden mezun olmasına rağmen bir türlü başaramamıştır. Nihayetinde son çalıştığı ajansında 6,5 senesini doldurmuş, kariyerinin sonlarına doğru yaklaşmakta ve başka ajans deneyimi istememektedir. Diğer iki katılımcı ise bumerang çalışanlardır. Biri bir derginin Hİ departmanında, diğeri TV’de çalışmaya başlamış ve ardından sektöre giriş yaparak farklı ajanslarda çalışmışlar ancak en çok sevdikleri ajanslarına tekrar geri dönmüşlerdir. Söz konusu iki bumerang çalışan da kurumsal tarafa geçişi zorlamış ancak başaramamışlardır.

“Ama açıkçası bu defa bir ajansa gitmek istemiyordum. Bir kurumsal şirkette Hİ departmanında çalışmak istiyordum ve fakat çok enteresan çok yere başvurdum, farklı sitelerden CV’imi headhunter’lara bile gönderdim ama hiçbir şey çıkmadı, geri bile dönmediler. Yıl 2012. O zaman dedim ki ben yeniden PR ajansı ile görüşeyim bari.” (U7)

Konformistlerden üçünün ilk ajansında kaldığı dikkate alınırsa diğer kalan üçünü kariyer geçişlerine iten neden bireysel faktörler/şok olaylar (eşinin iş değişikliği, taşınmak gibi) ya da örgütsel bağlam (zorlu yöneticiler gibi) iken geçişlere çeken nedenler arasında bireysel faktörler öne çıkmaktadır. Buna göre, çocuk(lar)la daha iyi ilgilenebilmek için kariyer patikasına ara vermek ya da çocukları dolayısıyla evden çalışacağı bir işe geçmek gibi birey düzleminde faktörler öne çıkmakta ya da daha iyi maaş için geçişler yapıldığı görülmektedir.

“Dediğim gibi maddiyat değildi derdim, bana yetsin düşüncesinde de olduğum için hem evde olabileceğim, çocuklara ekstra birine ihtiyaç olmayacak, .. da sevdiğim bir yer(ajans) olduğu için ... teklifi kabul ettim. Çünkü dediğim gibi iş yoğunluğu az olacağı için part-time gibi başladım.” (U11)

Son olarak tüm görüşmeler içerisinde sektörde en sık ara veren üç kişi bu kategoride yer almakta ve ikisi söz konusu aralardan güç alarak sektörde kaldığına işaret etmektedir. İki katılımcı da kariyerinde gerek hamilelik, gerek eşlerinin işleri ve gerekse yoruldukları için ara vermişlerdir.

“Bence buradaki en kritik şey evet sektörde kaldım ama farklı ajanslara gittim, bir de kendi işimi de çok uzun süre yapmış oldum. Ama en önemlisi –es’lerim var. O es’ler beni motive etti, enerjimi tekrar toplamamı sağladı vs. O aralar olmasaydı bu kadar uzun sektörde kalamazdım.” (U7)

5.4.3.3. Sektörde Kalma Nedenleri

Konformistlerin çoğunluğu kurumsal tarafa geçmeyi istemiş ancak kariyer yolculuğunda başaramamış ve şimdi “belki önüne fırsat gelirse” değerlendirebileceğini söyleyen ancak çaba da göstermeyen ve böylece sektöre ya da ajansının sunduğu konfor alanına sığınarak yerleşik kalmış kişilerden oluşmaktadır. Bu grup içerisinde yer alan iki kişi ise görüşme boyunca kurumsal tarafa sıklıkla değinmiş ancak başaramayınca ajansında kalmaya devam etmiştir. Bu noktada kurumsal zorlayan ancak başaramayan kişiler (f=4) kurumsala geçememiş olsalar da ajanslarının sağladığı ortama daha çok tutundukları görülmektedir.

Öte yandan bu grup içerisinde yer alan bir kişi geçmişte ablasının desteği ile kendi şirketini kurmuş olsa da diğerleri kendi şirketini kurma noktasında güvenli değillerdir. Sadece bir grup koordinatörünün (U1) “bilemiyorum, belki ama PR işi değil” dediği belirtilmelidir. Cesaret ya da girişimci ruh eksikliği, ekonomik sermayesine güvenmeme, kendi işini devam ettirmenin zorluğu gibi sebeplerle kendi işlerini kurmak istememektedirler. Daha önce de belirtildiği gibi kendi işini kurmaya en mesafeli yaklaşanların konformistler olduğu görülmektedir.

“Hiç düşünmedim çünkü bunun zorluklarını biliyorum, deneyen bir iki arkadaşım da oldu. Belki eskiden evet ama şu anda çok fazla ajans var. Büyük küçüklü çok fazla. Onun için çok daha efor lazım Bir de sizi bir kenarda idare edecek maddi rahatlığınızın da olması lazım. Ben de o tam olmadığı için o riske giremedim açıkçası.” (U11)

Kod Sistemi	konformistler	TOPLAM
▼ ☒ sektörde kalma nedenleri		0
▼ ☒ uyum		0
▼ ☒ bireysel özelliklere uyum		0
> ☒ yaptığım işin yetenek ve becerilerime uygunluğu	■	4
☒ kişilik özelliklerime uygun	■	1
☒ sektöre yakalanan uyum	■	3
▼ ☒ bağlantılar		0
> ☒ mesleki çevrenin bu sektörde oluşması	■	2
▼ ☒ fedakarlık		0
☒ prim günü/emeklilik	■	2
☒ sürekli yeni insanlarla tanışmak	■	2
☒ bildiğim/becerebildiğim iş	■	2
☒ istediğim özgürlüğü vermesi	■	1
☒ örgütsel konfor alanı	■	5
☒ kariyer başarısının getirdiği tatmin	■	1
☒ yaptığı işi sevmesi/memnuniyet	■	2
☒ para kazanmak	■	3
> ☒ yapısal/bireysel bariyerler	■	5
Σ TOPLAM	33	33

Şekil 29. Konformistlerin Sektörde Kalma Nedenleri

Uyum boyutunda (f=8) konformistlerin bireysel özelliklerle yakalanan uyum (f=5) ya da sektörle yakalanan uyumun (f=3) sektörde kalmalarında etkili olduğu söylenebilir (Şekil 29). Katılımcılardan biri ise kişilik özellikleri ile uyumundan söz etmiş ve sektörde kalmasını “sabırlı bir insan” olmasına bağlamıştır. Konformistler arasında “söylense” de işini severek yapanların (f=2) özellikle sektörün renkli ve yaratıcılığa açık olmasına atıf yaptıkları görülmektedir.

“Eee araştırma yapmayı seviyorum, strateji geliştirmeyi seviyorum, ne bileyim, yaratıcılıkla ilgili bir iş olduğu için seviyorum. Herhalde bunlar beni sektörde tutuyor, çok acayip insanlarla tanışıyorum, üniversitelerde etkinliklerde gençlerle konuşuyoruz falan, farklı alanlardan sürekli bir akış var, bunu seviyorum sanırım... çok söyleniyorum ama seviyorum.” (U7)

“....’ye (müşterisi) yaptığım raporlama siyaset, ekonomi gibi farklı kaynaklardan okuyup rapor yazmak hoşuma gidiyor tek severek yaptığım iş bu diyebilirim bu sektörde. Onun dışında başka bir şey yok beni tutan bu sektörde.” (U30)

Fedakârlık boyutunda edinilen tecrübe ile başka bir sektöre geçmenin zorluğu ve bu kapsamda yıllarca sektörde bulunmanın ve dahası mevcut örgütlerinin sağladığı konfor alanı üzerinde daha çok durulduğu görülmektedir (f=5). Bu kapsamda bildiği, yapabildiği işi terk etmenin zorluğu ya da örgütlerinin sağladığı rahatlığın kendilerini sektörde tuttuğuna değinen katılımcılar olmuştur. Dahası bu grupta yer alan iki katılımcıdan birinin prim gününün dolmasına çok az kalması ve ötekisinin emekliliğini beklemesi bulundukları ajanstan ayrılmalarını ve dolayısıyla sektörü terk etmelerini güçleştirmektedir.

“Muhtemelen hem rahat hareket alanı hem de farklı insanlarla tanışmak, farklı alanlara bulaşmam farklı sektörlere geçme isteğimin üstünü örtüyor sanırım. Ama bu örtüyü kaldırmak istiyor muyum? Evet çok istiyorum çünkü artık gerçekten çok sıkıldım.” (U14)

“Yani çok severek, bayılarak yaptığım bir iş değil. Ama en becerebildiğim iş. Dediğim gibi mimarlık kurslarına giriştim, kaçabilirdim diye ama olmadı ve devam ediyorum. Yani bildiğim bir alan ama bayılarak yaptığım bir iş değil.” (U1)

Konformistler arasında mesleğe giriş yaptığı ajansta kalanların (f=3) olması ya da uzun yıllar çalıştıkları ajansa tekrar dönenlerin (f=2) olması mevcut ajanslarına yerleşiklerini sağlamlaştırmaktadır. Buna göre, konformistler en çok mevcut ajanslarını terk etme durumunda karşılaşacakları maddi ve manevi kayıplar (fedekarlık) üzerinde durmaktadır. Bunların içerisinde prim gününü yakmak istememek, oğlunun eğitim hayatının devam etmesi, global bir şirket olması, çalıştığı ajansın itibarı/imajı, sağladığı haklar, kredisinin bitmemesi gibi sebepleri kaybetmemek¹⁶⁷ için kaldıklarını belirtenler olmuştur. Dahası bu grupta yer alan dört katılımcı ise uzun süredir çalıştığı ajanstaki arkadaşlarını ya da anlaştıkları yöneticilerini kaybetmek istemediğini belirtmiştir. Yıllardır bildikleri arkadaş ve yöneticileri de dahil konfor alanını kaybetme korkusu onları çalıştıkları ajanslarına ve aynı

¹⁶⁷ Bunların her biri birer kez ifade edilmiştir.

zamanda sektöre de bağlamaktadır. Mevcut ajansında kalma nedenleri arasında “konfor alanına” en çok değinenlerin (f=5) sadece konformistler olduğu dikkat çekmektedir.

“Konfor alanım var temel nedenim bu. Bu kadar uzun zaman sonra iş aramaya başlamamamın temel nedeni bu konfor alanımdan çıkmak istememem. ... Mesela ben 8 de işe gelip 5’te çıkarım kimse bana neden 5’te çıkıyorsun demez, çünkü bilirler bu adam işini yapıyor. İkincisi bizde temel kriter müşteri memnuniyeti, müşteri okey diyorsa kimse size gelip ne yapıyorsun diye sormuyor bu da konfor alanı ile paralel.” (U30)

“Bir yerde üç yıldan fazla kalmak vizyonsuzluk gibi algılanmaya başladı özellikle bizim sektörde. Git, başka yerde çalış, başka yerleri de gör diyorlar da ajansların yaptığı PR işi buradakinin aynısı ben niye buradan çıkayım ki diyorum kendime... burdan emekli de olabilirim yani” (U24)

Söz konusu konfor alanının oluşmasında birlikte çalışılan ekip ve daha da önemlisi patronlar ve yönetim yaklaşımları önemli rol oynamaktadır. Özellikle eski çalışan olmaları sebebi ile ajansla kurdukları bağlara sadece konformistler değinmişler, söz konusu bağlar konformistleri aynı zamanda sektöre de bağlamıştır.

“Şimdi ben ajansa başladığımda çok az kişiydik ve benim patronum benden birkaç ay küçük ve işe benden 1-2 ay önce işe başlamış kişi ve şirkette dolayısıyla ona “sen” diye hitap eden tek kişi benim. İkimiz de küçüktük, 22 falandık. Dolayısıyla benim kendisi ile iletişimim farklı, yeni başlayanlara göre.... Sektörü orada öğrendim.”(U1)

Konformistler içerisinde U1’de olduğu gibi mesleği değiştirmek için çabalayanlar olmakla birlikte katılımcıların çoğunluğu kurumsala geçmek için “denemelerinin olduğunu” iletmışler ancak bir kişi dışında (U7) da yeteri kadar çaba gösterilmediği (eyleme geçilmediği) görülmektedir.

“Bir ara .. (uluslararası bir firma) böyle bir ekip kurmak istiyordu kendi içinde olmadı. Onun dışında peşinden koştuğum bir iş ya da başvurum olmadı.” (U24)

Konformistlerin de sektörde kalmalarını etkileyen bir diğer faktör para kazanıyor olmalarıdır. Bildikleri, yoğun çalışsalar da görece rahat oldukları bir sektörde “para kazanmak” (f=3) hepsi için olmasa da bazıları için sektörde kalmalarını sağlayan önemli bir motivasyon aracı gibidir.

“Bir şekilde para kazanmak zorundayım, tek başıma yaşıyorum. Hadi bıraktım diyelim, bana kocam baksın ya da babam demek gibi bir lüksüm yok. Bıraktığım anda kirayı ödememeye başlayabilirim.” (U1)

Son olarak her ne kadar konformistler özellikle kariyer geçişlerinde ve hikâyelerinde sosyal sermayelerine ve hatta yaptıkları yatırımlara değinseler de sektörde kalma nedenleri arasında mesleki bağlantılarına yer vermedikleri dikkat çekmektedir. Bunun sebebi üç tanesinin sektöre ilk girdiği mevcut ajansında kaldığı düşünülürse sektörde yakaladıkları güvenli konfor alanının ağırlara çok daha baskın gelmesinden kaynaklanıyor görünmektedir.

5.4.4. Bir Ayağı Eşikte Olanlar

Bir ayağı eşikte olanlar 10 kişiden (U15, U16, U17, U22, U23, U29, U31, U35, U33, U19) oluşmaktadır (Şekil 20). Bir ayağı eşikte olanları, ajans ruhlulardan ayıran en önemli husus çoğunluğunun kurumsal dünyaya geçişe sıcak bakmalarıdır; konformistlerden ayrılan yanı ise aktif olarak kurumsal dünyaya ya da başka bir sektöre geçiş için çaba göstermeleri ancak şimdiye kadar bir kişi hariç (küçük bir şirket) başaramamış olmalarıdır. Bu anlamda bir ayağı eşikte olanların, çoğunluğunun hudutsuz bir zihne sahip oldukları ve bir katılımcının ifadesi ile “uzun süreli angajmanları reddeden” bir yapıları olduğu söylenebilir. Bu noktada bir ayağı eşikte olanları sektörde tutan husus, bir gün kurumsal dünyaya geçeceklerine yönelik umutlarını konformistler gibi yitirmemiş olmaları ve içlerinde tecrübeliler olsa bile sürekli bir arayış içinde olmaları, ajans dünyasını kurumsala geçiş için köprü bir iş gibi görmeleridir. Nitekim, bu kategoride yer alanlara kariyer planları sorulduğunda hepsi “kurumsal tarafa geçmeyi” ifade etmiş ve ayrıca ikisi kendi işini kurabileceğini de belirtmiştir. İçlerinde sadece iki kişi kurumsal tarafa geçememenin verdiği burukluğu yaşadığını belirtse de vazgeçmiş değillerdir.

“Müşteri tarafı bir türlü olmadı. Hep onu istedim ama durmuyorum yani.. Daha yeni görüşmem oldu..” (U33)

Bir ayağı eşikte olanlar, bütün kategoriler içerisinde en genç kategoriye oluşturmaktadır. Belki bununla bağlantılı olarak bekârların en yoğun olduğu grubu da oluşturmaktadır. Bu grupta sadece iki kişi evlidir ve ikisinin de birer çocuğu bulunmaktadır. Bu grupta yer alan 30-34 yaş aralığında dört kişi, 35-39 yaş aralığında yer alan beş kişi ve 40 üzeri yaşa sahip sadece bir kişi bulunmaktadır. Bununla ilintili olarak içlerinden dördü müşteri ya da medya direktörü ve diğerleri ise daha düşük pozisyonda çalışan kişilerdir. Bir ayağı eşikte olanları diğer kategorilerden keskin bir şekilde ayıran bir diğer husus mevcut ajanslarında içlerinde bir seneden az çalışanların sayısının yüksekliktir ($f=8$). Yaşlarıyla orantılı olarak Hİ sektöründeki deneyim süreleri de en fazla 12 yıldır, toplam deneyim süreleri ise en fazla 14 yıldır.

Bir ayağı eşikte olanlar arasında sektörel bir dergide bir seneden biraz fazla çalışmış olan bir kişi ve kariyerine yerel bir TV’de başlamış bir kişi bulunmaktadır. Bu kategoride üniversitelerin Hİ bölümünden mezun altı kişi bulunmakla birlikte diğerleri farklı bölümlerden mezun olmuş ve sektöre girmiş kişilerdir. Bununla birlikte Hİ bölümünü bilinçli olarak yazdığını ve okuduğunu söyleyenlerin en çok ($f=5$) bu grupta yer aldığı görülmektedir.

5.4.4.1. Kültürel, Sosyal ve Ekonomik Sermayenin İzleri

Kültürel sermaye ekseninde bir ayağı eşikte olanlar incelendiğinde, yüksek lisansı devam eden bir kişi bulunmakta ve bitiren bir kişi bulunmaktadır. Kalanların lisans mezunu olduğu görülmektedir. Diğer gruplardan farklı olarak bir ayağı eşikte olanların okudukları iletişim fakülteleri farklılaşmaktadır. İçlerinde Ege Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Gazi Üniversitesi gibi farklı

üniversitelerin iletişim fakültesi mezunlarının da olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Marmara HİT mezunu iki kişinin yanı sıra Bilgi Üniversitesi'nden mezun iki kişi de bulunmaktadır. Özel üniversite mezunu üç kişi bulunmaktadır. Hem kolej hem de özel üniversite mezunu sadece bir kişi bulunmaktadır. İyi İngilizce bildiğini söyleyen altı kişi bulunmaktadır, bu bakımdan ajans ruhlular ya da konformistlere yakın oldukları söylenebilir. Bu grupta yer alan iki kişinin dil eğitimi için İngiltere'ye gittiği, birinin 9 ay ve diğerinin 15 ay kaldığı da belirtilmelidir. İkisi de dil eğitimi için motivasyonlarını “meslekte kendilerini daha hızlı bir şekilde bir yerlere götürmek” olarak tariflemiştir.

Bir ayağı eşikte olanların sekizinin annesi ev hanımıdır ve bu bakımdan konformistlere benzedikleri söylenebilir. Çalışan annelerin biri gazetede çalışmış ve diğeri ise bankacıdır. Baba meslekleri arasında bankacı, sayfa tasarımcısı, doktor gibi profesyonel meslek sahipleri (f=3) olmakla birlikte üç tanesinin esnaf, ikisinin işçi, birinin polis, birinin işletmeci olduğu söylenebilir.

Bir ayağı eşikte olanların altısının annesi lise mezundur, diğerleri ilkokul mezunudur. Üniversite mezunu anne bulunmaz iken babaların üçü üniversite, biri yüksekokul, dördü lise ve ikisi ortaokul mezunudur. Akrabalara bakıldığında sadece birinin dedesinin matbaacı olduğu görülmektedir. Bu grupta yer alan tek çocuk sadece bir kişidir. Yedi kişi, 2 ya da 3 kardeştir. Bununla birlikte 5 kardeş ve 8 kardeşli olanlar da bulunmaktadır.

Bir ayağı eşikte olanların da diğer kategorilerde olduğu gibi çoğunluğunun (f=7) çocukluğu İstanbul'da geçse de bunlardan üçü küçük şehirlerde büyümüşlerdir.

“Ben küçük yerde büyüdüm, Kütahya'nın ilçesinde Tavşanlı'da. Onun öncesinde babam demiryolcu olduğu için ve yeni olduğu için hep böyle ara istasyonlara vermişler bizi. Benim doğduğum yerde elektrik yokmuş düşünün.” (U22)

Bir ayağı eşikte olanlar arasında az sayıda kolej mezunu ya da özel üniversite mezunu olsa da ajans ruhlularda olduğu gibi üst sınıfın izlerini taşıyan katılımcılar yok gibidir. Lise mezunu olan bazı anne ve babalar çocuklarının kurumsallaşmış kültürel sermayelerini arttırarak daha iyi bölümlerde okumaları için zorlasalar ve nihayetinde söz konusu okullar bitirilmiş olsa da hepsi aynı sektörde buluşmuştur.

“Babam sayısal okumamı istedim, o yüzden ben sayısal yazdım ve sayısal olunca da ona göre meslek seçiyorsunuz... bilgisayardı istediği, babamın benimle ilgili düşünceleri. Ama hiçbir zaman bilgisayar, yazılım işini sevemedim, o yüzden matematik-bilgisayar yazdık” (U15)

Çocuğunun okulu için uğraşanların yanı sıra bu kategoride yer alan bir katılımcı ise kariyerinde geldiği noktayı çok zor koşullar altında elde ettiğini aktarmış ve hikâyesini iş yerinde sakladığını belirtmiştir. Bu noktada diğerleri ile hudutlarını azaltmak için kurumsallaşmış kültürel sermayeye yatırım yaptığı ve yüksek lisansa devam ettiği söylenebilir.

“Ben Rize'de doğdum. 8 kardeşiz biz. Erkek çocuk arıyorlardı böyle. Ben 5. yim. Benden sonra bir kız var, daha sonra iki erkek var. Mutlu sona ulaşmışlar yani. Babam oto tamircisiydi, annem ev

hanımıydı. 5. sınıftan sonra beni okula göndermediler. Babam ben 18 yaşında vefat edince ben açık öğretimden ortaokulu, liseyi okudum, lise sondayken, açık öğretimdeyken üniversiteye hazırlandım, ilk yıl istediğim üniversiteler olmadı, ikinci yıl Ege Üniversitesi Halkla İlişkilere girdim.” (U17)

Tüm kategoriler içerisinde en az hobisinin olduğunu belirtenler (tiyatro, fotoğrafçılık, dans etmek) bu grupta yer almaktadır. İlgi duydukları alanlar olsa bile (müzik, yoga gibi) çalışma tempolarından dolayı yeteri kadar vakit ayıramadıklarını belirtenler de yine en çok bu kategoride yer almaktadır (f=5).

“Yok, pandemi çalkaladı her şeyi zaten. İki kedimle evde oyalanıyorum sadece” (U33)

“Hobi olarak müzik anlamında biraz daha eğilmek isterim ama şu aralar yok ki vakit zaten, .. Bizim ajansımız şu anda home ofis olarak devam ediyor, böyle evde işte çocuk ekseninde yuvarlanıp gidiyorum diyeyim.” (U31)

Okurken bir yandan çalışanlara en az bu grupta rastlanmaktadır. İki kişiden biri üniversitede iken basın takip ajansında çalışmış, diğeri ise baristalık yaptığını belirtmiştir. Her ikisi de söz konusu deneyimlerin kendilerini Hİ mesleğine hazırladığını ve yetişkin habituslarına katkı sunduğunu belirtmiştir.

“Orada kaprisli müşterilerden tutun da kahveyle yaşanan sorunlara kadar bire bir ilişki olmayabilir ama insan yönetimi ve kriz çözümü gibi konularda kısa sürede bana epey katkısı oldu.” (U19)

Özetlemek gerekirse, kültürel sermaye ve habitus ekseninde bir ayağı eşikte olanların kısmen karma bir görünüm sergilediğini belirtmekle birlikte genelinin kültürel sermaye donanımlarının düşük olduğu görülmektedir. Gerek çocukluk habitusları, gerekse görüşmeler sırasında kullandıkları kelimeler, gerekse sektöre ve mesleğe bakış açıları ve bu anlamda yetişkin habitusları diğer kategorilere kıyasla daha düşük seviyede kalmaktadır. Özellikle kendi yağında kavrulanlarda ve kısmen ajans ruhlularda görülen sorgulayıcılık, yaratıcılık ve hikâye anlatıcılığı bu kategoride en deneyimlisinde bile sınırlı görülmektedir.

Sosyal sermaye ekseninde bir ayağı eşikte olanlar ele alındığında, bu kategoride de TÜHİD’e üye bir kişi bulunmaktadır. Bunun dışında başka herhangi bir derneğe üyelikleri bulunmamaktadır.

“TÜHİD’e üye değilim. Nedeni, hani aa bunun içinde olmam gerekiyor dediğim bir şey yok yani, onun için.” (U17)

Bir ayağı eşikte olanlar, hobilerinden gelen sosyal sermayelerine hiç değinmemişlerdir. İçlerinden sadece biri, aileden gelen ağlara değinmiş, hem üniversiteye girişte hem de sektöre girişte annesinin ya da teyzesinin desteğini almıştır. Yine bu grupta yer alanların liseden ya da üniversiteden gelen ağlara değinmedikleri çünkü okullarının yeteri kadar network sağlamadığı söylenebilir.

Bu grupta yer alanların “müşteriler” ile geliştirdikleri ağlara görüşmelerde yer vermedikleri görülmektedir. Müşteri cephesi bir ayağı eşikte olanlardan görece uzak görülmektedir. Daha önce de

belirtildiği gibi müşteriler ile ağlarından söz edenlerin genelde kültürel sermaye düzeyi daha yüksek kişiler olduğu görülmektedir. Müşteriler ile ilişkiler geliştirilemese de yaptıkları iş gereği basınla olan ilişkilerine güvenen katılımcılar bulunmaktadır (f=6).

“Şöyle medya tarafında ilişkilerinizin kuvvetli olması lazım bu işin ana temel kuralı, işin sürdürülebilir olması için. Beraber şehir dışı gezileri, basın toplantısı basınla ilişkilerinizin artmasını sağlıyor. Bu da ... o basın mensubu ile de başka işi paslayabilme durumu oluşturuyor bu noktada basın ile ilişkiler çok önemli.” (U35)

Bütün kategoriler içerisinde sosyal sermaye ekseninde sektörden arkadaş çevresine ve referanslara en çok bir ayağı eşikte olanlar tarafından değinildiği görülmektedir (f=11). Bu durum çok da şaşırtıcı değildir çünkü geldikleri noktada sosyal ağları ancak arkadaşlarına kadar uzanabilmektedir. Özellikle bir ayağı eşikte olanların iş geçişlerinde sektörden arkadaşların katkısı o denli yoğundur ki sadece bu grupta yer alan iki kişi sürekli olarak başkalarına iş bulduklarına değinmiştir.

“Mesela son 2 ay içinde iki farklı arkadaşımı işe girmeleri için önerdim” (U17)

“Benim hayatımda hiçbir zaman dayısının yakını, amcasının bir şeyi gibi durum rol oynamadı. Hep ben kendim didindim, çalıştım, buldum. O networku da sağlıyorsam kendim sağladım. Beni ..'a (büyük ve köklü ajanslardan biri) getiren kişi dayımın arkadaşı değil, benim kendi arkadaşım.” (U16)

Bir ayağı eşikte olanların konformistlerden daha çok ağlara ve ağları geliştirmeye değindiği görülmektedir. Örneğin, diğer tüm kategoriler içerisinde sosyal medyayı ağ geliştirmek için en çok kullananlar bir ayağı eşikte olanlardır (f=5). İş düşmeden basını arayıp soranlar, basın gezilerini gazetecilerle tanışmak için kullananlar, basın mensupları için hediye gönderimi bu grubun katılımcıları tarafından daha sık dile getirilmiştir. Bununla birlikte bir ayağı eşikte olanların yarısının (f=5) ağlarını geliştirme konusunda izlenen stratejilere mesafeli baktıkları, özellikle basınla ilişkileri “kirli” gördükleri söylenebilir. Ağlarına bir sermaye gibi yaklaşmamakta, mevcut habitusları da buna izin vermiyor görünmektedir.

“Çok hemhal olan biri değilim, gerekli uzaklığı korumayı önemsiyorum. Aman şunu da tanıyım yarın bana lazım olur kafası ile hiç hareket etmem. Ama kendiliğinden olur o başka yani.” (U16)

“Bazısı çok abi abla moduna giriyor öyle medyacılar var. Hiçbir zaman bu şekilde olmadım ama bu benim yapımla da alakalı biraz mesafeli bir insanım sadece iş ile ilgili insanları ararım. Onun dışında samimiyetimin olduğu bir gazeteci yoktur.” (U29)

Ekonomik sermaye ekseninde bir ayağı eşikte olanlar tecrübelerinin görece daha az olması sebebi ile tüm kategoriler içerisinde daha az para kazanan grubu oluşturmaktadır. Aylık 15 bin TL ve üzeri kazanan kimse bulunmamakla birlikte yarısı, 10-14 bin TL arası kazanırken, diğer yarısı 5-9 bin TL arası almaktadır. Bir ayağı eşikte olanların yarısı kiradadır, sadece iki kişinin evi vardır. Kalanlar aileleri ile birlikte yaşamaktadır. Bu kategoride yer alan uzmanlardan sadece birinin arabası

bulunmaktadır. Bu noktada gelirlerinin yanı sıra araba sahipliğinin en az olduğu kategori de yine bir ayağı eşikte olanlardır. Bu noktada bir ayağı eşikte olanların tüm kategoriler içerisinde sektördeki en dezavantajlı grubu oluşturduğu söylenebilir.

Özetlemek gerekirse kültürel sermaye ekseninde görece zayıf kalan ayağı eşikte olanlar ekonomik sermaye bakımından da en geride kalanlardan oluşmaktadır. Bununla birlikte özellikle sektörde kazandıkları arkadaşları, onları iş gücü piyasasında sürekli olarak canlı tutabilmekte ancak arkadaşları dışında sosyal sermaye bakımından da çeşitliliği ve zenginliği sağlayamadıkları görülmektedir. Dolayısıyla kültürel sermayelerinin yeteri kadar güçlü olmaması ağlarının çeşitliliğini de etkiliyor görünmektedir.

5.4.4.2. Kariyer Hareketlilikleri

Bir ayağı eşikte olanlar arasında geçmişinde kariyerinin başında sektörel bir dergide 1 seneden biraz fazla çalışmış bir kişi; yerel bir TV’de ve müzik kanalında çalışmış bir kişi bulunmaktadır. Bir kişinin öğretmenlik ile kariyerine başladığı, üç kişinin Hİ sektörüne yakın sektörlerde çalıştığı ve diğerlerinin öğrenciyken çalıştıkları yerler olsa bile Hİ ajansında işe başladıkları söylenebilir.

Bir ayağı eşikte olanların çoğunluğu Hİ mezunu olduğu için mesleğe geçiş nedenleri okudukları bölümün işini yapmak içindir (f=6). Şekil 30, bir ayağı eşikte olanların sektöre geçiş nedenlerini göstermektedir.

Kod Sistemi	bir ayağı eşikte olanlar	TOPLAM
mesleğe/sektöre geçme nedeni		0
ailenin /arkadaşların sektörde olması	■	1
şok/tesadüfi olaylar	■	1
kendi yetenek ve becerilerime uygun olduğu için	■	1
ajans deneyimi yaşamak/ okuduğu işi yapmak	■	6
para kazanmak	■	1
sektöre yakınlık	■	1
TOPLAM	11	11

Şekil 30. Bir Ayağı Eşikte Olanların Halkla İlişkiler Sektörüne Geçiş Nedenleri

“Tekirdağ’da imkan da yok, illa ki İstanbul’a gelmek gerekiyor. Ben 2013 Şubat’ta diplomamı aldım, sonrasında hep iş aradım, arayışım da hep ajans tarafında oldu. Eğitimini gördüğüm bir alan olduğu için. Beni çok çeviren oldu ama stajyer arıyoruz diye falan. Onun dışında sonrasında 6-7 ay kadar sonra Marketing Türkiye’nin web sitesinde ... adında küçük bir ajansın ilanını gördüm. Başvurdum. ...Gidip Tekirdağ’dan valizleri aldım geldim ve pazartesi işe başladım.” (U19)

Bir ayağı eşikte olanların mesleğe başlama hikâyeleri, diğer kategorilerdeki hikâyelerden çok daha farklıdır. Basın kökenli olmamanın da etkisi ile yeni mezun iletişim fakültesi mezunlarına kapıların kolay kolay açılmadığı görülmektedir. Sektöre geçişin bu anlamda katılımcılar arasında zorlayıcı deneyimlerle gerçekleştiği görülmektedir. Bu noktada köprü işler aracılığıyla sektöre giriş yapanların

da sadece bu kategoride olması dikkat çekicidir. Bu doğrultuda dört kişiden ikisi staj yaptıkları yerde çalışmaya devam etmişlerdir. Biri, üniversitede hocasının önerisi ile diğeri ise üniversitesini ziyarete gelen bir ajans başkanının staja çağırması ile başlamışlardır. Sektöre girişleri staj yapanlara göre daha zorlu olan iki kişi ise Hİ sektörünü çevreleyen işlerde başlamışlar ve söz konusu işleri bir basamak olarak kullanmışlardır. Bu köprü işler ise medya takip ajansları (üniversitenin staj yapmak için yönlendirdiği), etkinlik ajansı ve Hİ sektöründe medya ilişkilerinde yoğun kullanılan dijital bir platformdur. Söz konusu platform, bu noktada Hİ sektörüne geçişi garantileyen aracı bir kurum gibi konumlanmış görünmektedir.

“Zaten ajansla çalışmaya başlayamıyorsunuz ki bütün ajanslara CV’mi atıyordum ama hiç dönüş olmuyordu... Sonra böyle bir şey çıktı karşıma. Görüşmeye gittim, gayet sıcak bir görüşmeydi, o da anlattı orada. Burası sizin sektöre geçebilmeniz için burayı basamak olarak görün dedi, çünkü maaş tatmin edici değildi. Tamam dedim....Kendisi(sahibi) burada çalışmaya başlayacaksınız sonra bizim müşterimiz olan ajanslara sizi önereceğiz ve sektöre öyle giriş yapacaksınız der, biz oradan en başından beri ayrılmak üzere başlarız zaten.” (U16)

Bir ayağı eşikte olanlar arasında basın kökenli çok az bulunmakla birlikte sektöre uyum sürecinde zorlanan katılımcılar olmuştur. Yüzmeyi bilmeden denize atılanlar (f=5), tüm kategoriler içerisinde en çok bu grupta yer almaktadır (f=4). Söz konusu dört kişinin de aynı metafora başvurması ilginç olmakla birlikte sektördeki yapısal sorunlara işaret etmesi bakımından önemlidir. Çok müşteriye az çalışan ile bakmak, performans odaklı ve aşırı sorumluluk yüklenen genç uzmanları gündeme getirmektedir. Dahası ajanslardaki sirkülasyon, aşağıdan gelen henüz yetişme evresinde olan genç uzmanlara kısa sürede daha çok iş yüklemektedir. Üstelik kendilerine yeteri kadar mentörlük yapılmaması ve kendi öğrenme becerileri ile baş başa bırakılmaları işleri daha da güçleştirmektedir.

“Direk denize atılıyorsun. Benim deneyimim yok bana nasıl güveniyorsunuz diye şaşıırıyordum hatta. Bunu kaldıracabilecek insanlar için olumlu ama ben kaldıramadım çok korktum kendimi çok güvensiz hissettim bana bu kadar nasıl güveniyorlar diye. Benim kaldıramayacağım büyüklükte işler verdiler. Mesela ben altıncı ayımda Bahreyn’e basın götürdüm. Çok şükür hiçbir sorun olmadı ama ilginç buluyorum. ...” (U29)

Bir ayağı eşikte olanların nasıl sektörde kaldıklarını anlamak için kariyer patikalarına bakılmıştır. Buna göre, kariyer geçişleri en yüksek olan katılımcı (sarı hat) aynı zamanda bir ayağı eşikte olanlar içerisinde 40 yaş üzeri olan tek katılımcıdır. Bu grupta yer alan diğer katılımcıların geçiş sayıları az görünmekle birlikte diğer gruplarda yer alan katılımcılardan daha genç oldukları dikkate alınmalıdır (Şekil 34). Buna göre en yüksek geçiş sayısı 11 ve en düşük olanların ise üç olduğu görülmektedir.

Bir ayağı eşikte olanlar, konformistlerde olduğu gibi çoğunluğu çalıştıkları yerlerle derin bir bağ kurmamakta ve her türlü geçişe sıcak bakmaktadır. Uzun süreli kalmayı sevmeseler de bu grupta yer alan üç kişinin (U35, U19, U33) geçmişte kaldıkları uzun süreli birer ajansları olmuştur. Her ne kadar süreler 5-6 seneyi geçmemiş olsa da çıkış nedenleri az para kazanarak yoğun çalışmak ya da işin tekrara düşmüş olmasıdır. Ancak önemli bir husus, söz konusu üç kişinin de geçmişteki ajanslarında

“Uzun süre çalışmam kariyerim açısından yanlış olduğunu iş değiştirdiğimde öğrendim... bizim sektörde açıkcası iş değiştirince para kazanırsın mantığı sahip çünkü ülkedeki enflasyonist sistemde çok fazla istediğim oranda zam alamıyordum.” (U35)



Diğer gruplardan farklı olarak bu grupta yer alan katılımcıların daha çok yeni dönem Hİ şirketlerinde çalıştıkları görülmektedir (Şekil 31). Çalışılan ajanslar arasında Zarakol, Effect, Bersay gibi köklü ajanslar dikkat çekse bile Artı İletişim, Aristo, Goodworks, Contactplus, Communication Partner gibi yeni nesil ajanslar dikkat çekmektedir. Alana görece yeni giren söz konusu üçüncü kuşak ajansların bazılarının hatırı sayılır çalışanlara sahip olduğu görülmektedir. Bu ajansların bazıları eski köklü ajanslardan çıkıp kendi şirketini kuran kişilerdir, bazıları gazetecilik ve TV deneyiminin ardından tek başına ya da ortakları ile şirket kurmuştur. Bu yeni nesil ajanslar arasında henüz 10 yılını

doldurmamış ajanslar bulunmakla birlikte çoğunluğunun ortaklı şirketler (Saydam, 2013: 132-138) olduğu görülmektedir.

Şekil 31’de bir katılımcının mevcutta freelance olarak devam ettiği görülmektedir (yeşil hat). 32 yaşında olan bu katılımcı son ajansında beş sene çalışmış ancak daha fazla devam edemeyeceğini anlayınca ayrılmış ve kariyerine günde üç saat freelance çalışarak devam etmektedir. Bu katılımcı mevcut halinden çok memnun olmakla birlikte görüşme yapıldığı sırada kurumsal tarafa geçmek ya da tekrar ajansa geçmek için çabaladığı için bu kategoride yer almıştır.

Bir ayağı eşikte olanların kariyer patikalarındaki geçişlerde diğer tüm kategorilerden farklı olarak dijital araçlar (f=12) devreye girmektedir. Özellikle LinkedIn’in (f=7), bu kategorideki Hİ uzmanları tarafından iş bulma sürecinde sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Bir ayağı eşikte olanların kariyer geçişlerine iten faktörlere bakıldığında örgütsel bağlam ekseninde çok farklı alt kategorilere ayrıldığı görülmektedir. Buna göre, ajansın işleyişini beğenmemek, kurumsal olmaması, değer görmediğini hissetmek, doğru pozisyonda çalışmadığına olan inanç, ajansta öğrenme ortamı bulamamak, terfi alamamak, şirketin küçüklüğü dolayısıyla ajansta ilerleyememek gibi hususlar örgütsel bağlam ekseninde dile getirilmiştir. Bir diğer husus ise işine son verilerek (kendi deyimleri ile “kovulma”) ayrılanların en çok bir ayağı eşikte olanlarda gözlemlenmesidir. Bir ayağı eşikte olanları geçişlere çeken önemli unsurlardan biri maaş olsa da örgütsel faktörler ekseninde, geçtiği ajansın adı duyulmuş, iyi bir ajans olması (f=10), geçtiği pozisyon (f=7), uluslararası bir ajans olması (f=3) ya da patronlar hakkında iyi şeyler duyulmuş olması ve ilk görüşmede uyum sağlama (f=3) gibi faktörler daha önemli yer tutmuş görülmektedir.

Çalışma kapsamında yapılan tüm görüşmelerde katılımcıların verdikleri aralar dikkat çekmektedir. Söz konusu aralar, en çok bir ayağı eşikte olanlarda gözlemlenmekle (f=11) birlikte kendi yağı ile kavruhanların (f=8) da aralara başvurduğu görülmektedir. Ara verenlerin nedenleri incelendiğinde “işsizlik” (f=5) en çok bir ayağı eşikte olanlar tarafından dile getirilmiştir. Bir ayağı eşikte olanların işsizlik sürecini genellikle kariyerlerinin başında yaşadıkları görülmektedir. Yeteri kadar tecrübeye sahip olmamaları, gazetecilik sermayesinden yoksun olmaları ya da yeterli networklerinin olmaması iş bulmalarının önündeki bariyerler olarak görülmektedir. Kurumsal tarafa geçmek için aralar verdiklerini söyleyen üç katılımcı da bulunmaktadır. İş bulamama süresi bazen toplumsal olaylar ile de tetiklenebilmektedir.

“Döndüm (yurtdışından) 15 Temmuz patlak verdi. ... ve hiçbir iş bulamadım Ayşe Hanım. İnsanlarda şöyle bir haleti ruhiye vardı, darbe oldu, işe alacağımız insan neci, FETÖ’cü mü, neci düşüncesi vardı. ... Öyle birkaç ay iş bulmadım, her şey tepetaklak olmuştu.” (U16)

“Aslında tercihen verilmiş bir ara değildi. Yine aktif iş görüşmelerine devam ettim, sektördeki en büyük ajanslardan en butik ajanslara kadar. Tercih edilmedim diyelim.” (U19)

Benzer şekilde diğer kategoriler ile kıyaslandığında “stresten arınmak” için ara verenlere en çok bir ayağı eşikte olanlarda rastlanmaktadır (f=6). Bu noktada iki katılımcının, pandeminin de etkisi ile işsizlik maaşı almaları söz konusu dönemi daha rahat geçirmelerini sağlamış görünmektedir.

“.. ‘dan sonra ara verdim. .. Keyfime bakmak istedim. PR çok yıpratıcı bir sektör..COVID başladı zaten.. Evde geçireyim bari dedim. Walla ara vermek iyi geldi, bir taraftan işsizlik maaşı alıyorsunuz (işten çıkarıldığı için). Tazminatınızı da yatırmışlar, evde çocuğunuzla iyiydi, her işte bir hayır vardır diyorum ya.. Ben oğlumu o sürede tanıdım.” (U15)

5.4.4.3. Sektörde Kalma Nedenleri

Bir ayağı eşikte olanların çoğunluğunun diğer kategorilerden farklı olarak kariyerlerinin görece başında oldukları söylenebilir. Sektöre girişleri çoğu kez sancılı olmuş olsa da ajans ortamlarında yoğun çalışmışlar ve kendi prensipleri ile örtüşmeyen noktalarda ya istifa etmişler ya da çıkarılmışlardır. Nihayetinde yaşları gereği çok fazla ajans görmemiş olsalar da konformistlere göre daha hareketli oldukları söylenebilir. Bununla birlikte şimdiye kadar kurumsala geçememişler ya da kendi işlerini de kuramamışlardır (freelance olarak çalışan bir kişi hariç). Geçişlerinde düzenli olarak bir pozisyon atlayarak ilerlemişler ve geçtikleri ajansın itibarına, markaların büyüklüklerine dikkat ederek şimdiye kadar sektörde kalmışlardır. Ajans ruhlulardan ya da konformistlerden farklı olarak yapılan tüm bu yatırımlar hep daha iyi bir yere geçmek, mümkünse kurumsal dünyanın kapısını aralamak için yapılmıştır. Nitekim, büyük çoğunluğu firmalar ile görüşmeler yapmış ancak arzu edilen geçiş bir türlü gerçekleştirilememiştir. Bununla birlikte umutlarını yitirmeden bir ayakları eşikte beklemektedirler.

Bir ayağı eşikte olanlar, kurumsal taraftan ümitlerini kesmemiş olsalar da konformistlerin tarafına geçme tehdidi altındadır. Ümitleri tükendiği anda arayışlarından vazgeçebilirler. Böyle olması durumunda bile sahip oldukları hudutsuz zihinler ile konformistlere göre kurumsal tarafa geçesiye kadar çok daha fazla ajans değiştirecekleri söylenebilir.

“.. Ben hiçbir zaman memur olabilecek bir insan değilim. Bir yere gireyim de 20 yıl çalışayım, uzun süre kalayım, hiçbir zaman bu kafada olmadım ve olmayacağım da. O yüzden ajans hayatı bu yüzden de bana uygun. Ajansta böyle bir şey yoktur, bir yere girince orada uzun yıllar çalışmanız beklenmez. İşin yapısı gereği bir yere girince orada atımlık kurşunlarınızı zaten bitirmişsinizdir, orada miadınız da olmuştur, başka yere geçmeniz gerekir.” (U16)

Şekil 32, bir ayağı eşikte olanların sektörde kalma nedenlerini özetlemektedir. Buna göre, bir ayağı eşikte olanlar da ajans ruhlularda görüldüğü kadar olmasa da kişilik, yetkinlik ve becerileri ile yaptıkları iş arasında (f=6) ya da sektörün dinamik yapısıyla bir uyum yakalamış (f=4) görünmektedir.

“Mesela iyi markalarla çalışıyorsam ve devam da ediyorsam işte bu etkinlikler, yeni şeyler, yeni ürünler geliyor, işte ona slogan ne buluruz, nasıl bir etkinlik yaparız, marka yüzleri araştıralım, böyle dinamikliği ve güncelliği, çok yönlülüğü, artık sosyal medyalarına da dâhil oluyoruz. PR artık böyle oldu, bize böyle saygı duyulan şey arttı falan, bu benim çok hoşuma gidiyor.” (U19)

Fedakârlık ekseninde, yaşları konformistlere ya da ajans ruhlulara göre çok daha genç olmasına rağmen bir ayağı eşikte olanların da sektöre bir kere girmiş olmanın, işi öğrenmiş olmanın, bildikleri işi yapmanın feda edilemeyeceğine değindikleri görülmektedir (f=6).

“Şu anda başka bir işe sıfırdan başlamak demek, ilk akla gelen Starbucks’ta baristalık ya da mağazaya girip müşteri danışmanı gibi.. Hani burada bile sıfırdan başlayacağım için ve çok daha düşük maaşlara başlayacağım için gerçi olmuş asgari ücret 4,5 bin. Çok da farkımız yoksa aslında ondan farkımız ama.” (U23)

Kod Sistemi	bir ayağı eşikte olanlar	TOPLAM
▼ sektörde kalma nedenleri		0
▼ uyum		0
> bireysel özelliklere uyum		6
sektörle yakalanan uyum		4
▼ bağlantılar		0
> mesleki çevrenin bu sektörde oluşması		4
▼ fedakarlık		0
bildiğim/becerebildiğim iş		6
kariyer başarısının getirdiği tatmin		2
yaptığı işi sevmesi/memnuniyet		1
para kazanmak		6
▼ yapısal/bireysel bariyerler		0
meslek değiştirmeyi başaramamak		3
> kurumsal tarafa geçememek		10
Σ TOPLAM	42	42

Şekil 32. Bir Ayağı Eşikte Olanların Sektörde Kalma Nedenleri

“Bence sektörle bir alakam yok dediğim gibi kurumsal tarafa geçtiğimde meslek değiştirmeyeceğim ben kendimi hala ama PR uzmanı kapasitesinde göremiyorum yani meslekle bir şeyim yok, aslında girdim ve kaldım.” (U31)

Kazanılan para (f=6) bir ayağı eşikte olanlar için de kaybetmeyi göze alamadıkları önemli bir faktör olarak görünmektedir. Katılımcıların yarısından çoğu bu noktada sektörü bırakmaları durumunda karşılaşılabilecek kaybın kazançları olduğunu belirtmiştir. Hatta bir katılımcı, bu noktada “ülkenin içinde bulunduğu” duruma atıfta bulunarak iş bulmadan başka bir yere geçmediğine değinmiştir.

Bağlantılar (f=4) noktasında bir ayağı eşikte olanların konformistlere göre görece daha uyanık ve hırslı oldukları söylenebilir. Söz konusu ağır kurumsal dünyaya geçiş için bir kapı aralayacağına inanılsa da sahip oldukları kültürel ve sosyal sermayenin şimdiye kadar eşığı geçmelerine destek olmadığı görülmektedir. Nitekim bu çalışmanın sahasının bitiminden bu satırların yazım aşamasına kadar geçen sürede bu kategoride görüşülen tüm katılımcılar arasından sadece bir kişi müşteri tarafına (yeni girişimci bir firma) geçebilmiştir.

“Stresi çok fazla kabul ediyorum ama çok büyük bir network var bizim sektörde çünkü Türkiye’nin büyük şirketleri ile çalışıyorsunuz burada iyi çevreler size farklı kariyer olanakları sunabilir. Ben de network’un önemine inanan bir insanım bu çevreyi başka bir sektörde edinebileceğime inanmıyorum. Şöyle söyleyeyim şirketlerin üst düzey yöneticileriyle bizim sektör harici görüşme fırsatı bulunmaz.” (U35)

Bir ayağı eşikte olanlar arasında da tıpkı ajans ruhlular ve konformistlerde olduğu gibi meslek değiştirmek için çabalayanlara ancak başaramayanlara rastlanmaktadır (f=3). Hatta söz konusu çabayı birden fazla gösterenlere rastlanmakla birlikte ya çok olayların etkisi ya da sektörün temposundan vakit bulamamak ya da önünü görememek gibi sebeplerle ne meslek de sektör değiştirebilmişlerdir.

“Çok iyi yemek yaparım. Böyle online günler vs. yemek yapayım dedim ama araya pandemi girdi yapamadım, sonra dedim ki satış tarafına geçeyim belki orada bir şeyler yaparım dedim. ...’te çalışmaya başladım ama o da çok istediğim gibi olmadı yani. Çok niş bir hedef kitlesi var, .. olmadı yani. ... Onlar da teklif yapınca sonra tekrar sektöre döndüm” (U15)

Meslek değiştirmeyi başaramayanlar da kurumsal dünyaya yönelmiş ancak şimdiye kadar başaramamışlardır. Kurumsal dünyaya geçememek (f=10) en çok bir ayağı eşikte olanlar tarafından ifade edilmiştir. Söz konusu dünyaya geçememek ya görüşülmüş ancak bir türlü olamamış (f=7), ya teklif edilmiş ancak yeri uzakta olduğu için tercih edilmemiş (f=1) ya da CV her yere gönderilmiş ancak dönen olmamıştır (f=2).

“Ya her zaman bir iş arayışınız olacak, bu bir gerçek. Kurumsal tarafta daha iyi bir fırsat çıkar, geçerim hemen. Hani profesyonel hayat bu. ... Olmadı ama tabi ki sürekli iş başvurusu yapıyorum ama bir türlü olmadı kurumsal taraf.. Çalışırken de sürekli başvuruyorum.” (U22)

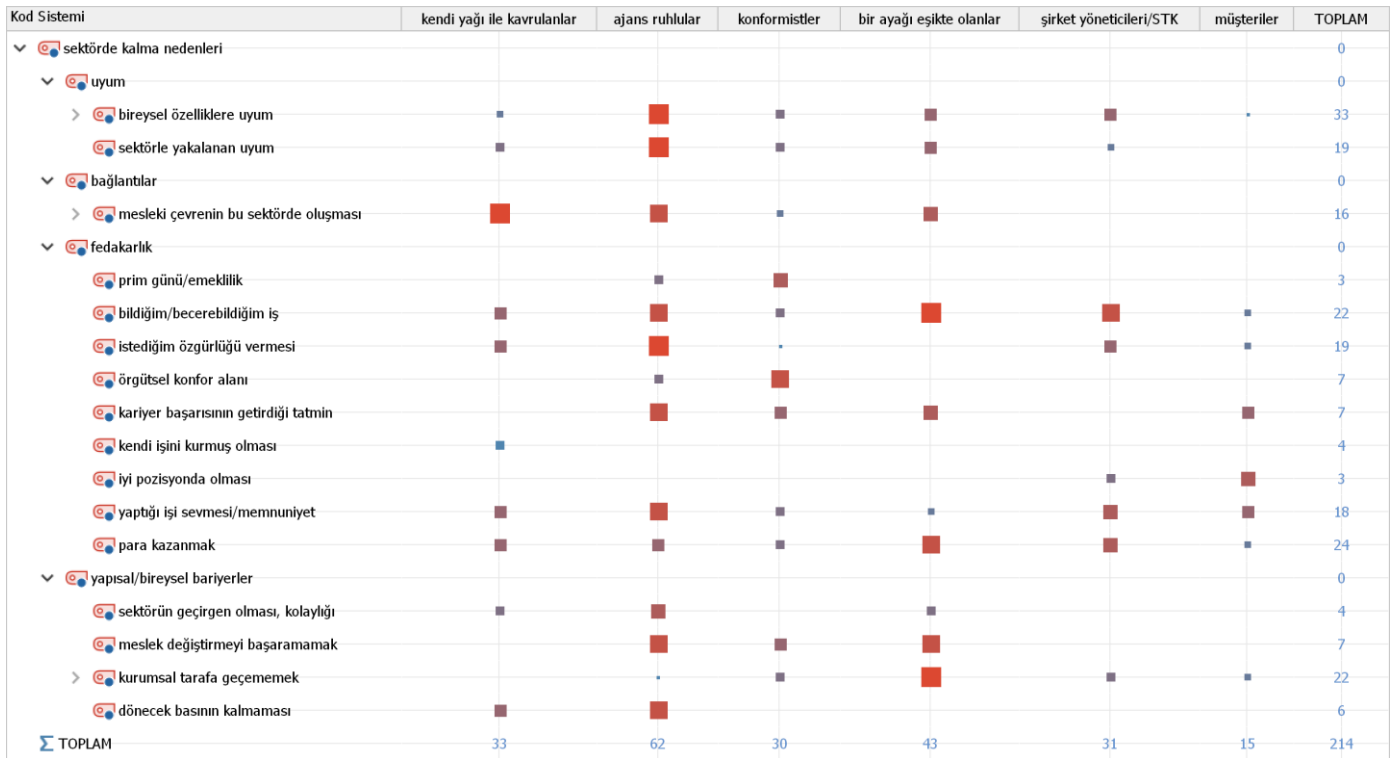
“Çok var ocak ayında hatta direktten döndüm istemediler beni. .. ile bu görüşmem, yurtdışı ile konuştum tam oluyor derken olmadı. Aktif devam ediyor fırsatlara bakıyorum bir gözüm orada.” (U29)

Çalışma kapsamında müşterilerle yapılan görüşmelerin bulgularına dayanarak bir ayağı eşikte olanların sermaye eksikliklerinin farkında olmadığı görülmektedir. Örneğin U17, pek çok başvuru yapmış, bazıları olmuş ama istediği gibi olmamıştır. İngilizcesi yeteri kadar iyi olmadığı için elendiğini düşündüğü için kendini geliştirmek için yüksek lisansa başlamış ve bir yandan da yurtdışında çıkıp İngilizcesini geliştirmek için planlar yapmaktadır. U19 ise “ajanstaki herkesin hayalini yaşadığı” kurumsal dünyanın kapısını aralamak için çabalamış ancak sebebini anlamasa da “kurum tarafında hiç şansının olmadığını” dile getirmiştir.

Diğer kategorilerden farklı olarak bir ayağı eşikte olanların mevcut ajansta kalmalarının bir sebebi evden çalışma fırsatının olması ya da işyerinin eve yakınlığıdır (f=4). Diğer kategorilerde söz konusu hususa bir iki kişi değinmiş olmasına rağmen, bu kategoride dört kişinin değinmesi, bir ayağı eşikte olanları geçişlere çeken faktörler ile uyumlu görünmektedir. Keza marka çeşitliliğinden (f=2) ya da ajansın itibarından duyulan memnuniyet (f=2), ajansın sunduğu olanak ve haklar (f=2) bir ayağı eşikte olanlar tarafından daha çok dile getirilmiştir.

5.4.5. Sektörde Uyum, Bağlantılar ve Fedakârlık

Görüşmelerde yer alan uzmanların anlattıklarından yola çıkarak sektörde kalma nedenlerine yönelik örüntüler izlendiğinde dört ana kategori çıkmış ve her biri tanımlayıcı analizlerden, kariyer patikalarına kadar ve geçişlerini tetikleyen hususlardan sektörde kalmalarını etkileyen faktörlere kadar analiz edilmiştir. Böylece sektörde kalma nedenlerine gelmeden önce sektörde nasıl kaldıkları hem sahip oldukları kültürel, sosyal ve ekonomik sermaye ekseninde hem de izledikleri kariyer patikaları üzerinden iredelenmiştir. Şekil 33, sektörde kalma nedenlerine göre kategorilerin ve aynı zamanda görüşmelerde yer alan şirket sahipleri ve müşterilerin konuya ilişkin görüşlerini yansıtmaktadır.



Şekil 33. Kategoriler Arası Kıyaslama

Şekil 33'e göre, uyum ekseninde bireysel özellikler (kişilik özellikleri gibi) ve sektörel yakalanan uyum (örneğin dinamik ve hareketli olması) kategorilerin çoğunda önemli görünmektedir. Bununla birlikte ajans ruhlularda daha belirgin görünmektedir. Şirket yöneticilerine ve içlerinde aynı zamanda STK temsilcisi olanlara “uzmanların neden sektörde kaldıkları” sorulduğunda yarısının (f=6) bireysel özelliklerle yakalanan uyuma işaret ettikleri ve bu noktada uzmanlar ile hem fikir oldukları görülmektedir.

“Ben burada söylüyorum, ‘bak diyorum, bu iş sana uygun değil’ güzelim diyorum. Yani yapıyor olman, ama sana söyleyeyim diyorum bak acı çekiyorsun ben görüyorum. Daha yeni söyledim, direkt söylüyorum. ... ama bu iş sana uygun değil, bir an önce başka bir şey dene ki orada deneyim elde et... Ya bir elbise üstüne oturmamışsa inat etmenin bir anlamı yok ki..” (Y1)

Bağlantılara, kategoride yer alan kişi sayısı dikkate alındığında en çok kendi yağı ile kavruanların (f=6) üzerinde durduğu anlaşılmaktadır. Ardından ajans ruhluların (f=5) ve bir ayağı eşikte olanların (f=4) değindiği görülmektedir. Kendi yağı ile kavruanların hepsi yıllar içinde edindikleri çevre dolayısıyla sektörü bırakamadıklarını dile getirirler de bir ayağı eşikte olanlar, elde ettikleri ve edecekleri ağlar için mücadele ediyor görünmektedir. Ancak sahip oldukları kaynakların onları gerçekten de istedikleri bağlantıları kurarak sektör dışına çıkmalarına yardımcı olup olmayacağı belirsizdir. Yapılan analizler dikkate alındığında Hİ uzmanları arasında en çok sektörden arkadaşlarla sosyal sermaye birikiminin yapıldığı görülmektedir. Müşteriler ile ağ kurma mertebesine gelen uzman sayısının azlığı dikkat çekmektedir.

Fedakârlık ekseninde en dikkat çeken husus, ajans sahipleri ile müşterilerin Hİ uzmanlarının sektörde kalmalarını etkileyen faktörlerden biri olarak “istediğim özgürlüğü vermesi” teması altında ajanslarda hiyerarşi olmamasına ve sunulan rahatlığa değinmeleridir (f=6). Bu noktada, ajanslarda ekip olarak çalışmanın verdiği güvence, uzaktan çalışabilme özgürlüğü, ast-üst ilişkisi gibi hiyerarşik yapının olmaması, kurumsal dünyada olduğu gibi sıkı kurallar ya da “rekabet içinde birbirinin kuyusunu kazarak” çalışmama gibi hususların çalışanları sektörde tuttuğu ancak aynı zamanda da konfor alanına ittiği üzerinde durulmuştur. Nitekim, buna karşılık gelebilecek olan istenilen özgürlüğe sahip olmak (f=19) en çok ajans ruhlular (f=8) ve ardından kendi yağı ile kavruanlar (f=4) tarafından dile getirilmiştir. Ajans ruhluların, sektörde kalışları ajanslardaki görece rahat ve özgür ortamdan beslenirken, kendi yağı ile kavruanlar ister ajans ruhlulu olsun ister olmasın, kendi kurallarını kendileri koydukları için sektörde kalmalarıyla ilintilidir. Bu noktada ajans sahiplerinin ya da müşterilerin gözlemlerinin özellikle ajans ruhluların ifadeleri ile kesiştiği, söz konusu kategoriye onların da destekledikleri görülmektedir.

“Bizim ajansımızda hiyerarşi yok, kimse bir birine hanım bey demiyor elbette bir hiyerarşi var ama ne sosyal hayatımızda ne iş yapış tarzımızda bir hiyerarşi yok. ...herkesin fikri soruluyor en juniorumuzun da bir önerisi ya da itirazı kabul ediliyor .. bu da çok önemli bence pek çok PR profesyoneli ajanslarda kalmasının sebebi bir şekilde tırnak içinde rahatlık diyebilirim, duygusal rahatlık.” (Y11)

“Bazıları zaten ajans ruhlulu, kuruma geçseler de kuruma adapte olamayacak şeydeler, ajansın ruhu onlara iyi geliyor.. Yani şöyledir ajansa eşofman ile de gider, parmak arası terlikle de gider, gece 3’e kadar çalışmıştır ertesi gün 12’de gider. Hani o kafa onlara iyi geliyor, rahat hissediyorlar kendilerini. O nedenle istemiyorlar, kurum onlara daha resmi geliyor, daha hiyerarşik geliyor.” (M4)

Fedakârlık boyutunda “bildikleri/ becerebildikleri” işi yaptıkları için sektörde kaldıklarına değinen beş şirket yöneticisi ve bir müşteri dikkat çekmektedir (f=6). Bununla birlikte bilinen, uzmanlaşan işten çıkamamaya değinilirken ülkenin koşullarının da gerek uzmanlar tarafından ve gerekse yöneticiler tarafından dile getirildiği görülmektedir.

“Bildiğimiz yoğurdu yiyoruz. O yüzden kalıyor olabilirler (gülüyor)” (Y3)

“Profesyonel hayatta belirli bir meslek yılını doldurduktan sonra sektör değiştirmek öyle kolay bir şey değil. Bildiğiniz işi yapmalısınız. Türkiye zaten ekonomik koşulları malum bir ülke..” (Y11)

“Bizim sektörümüzde travmatik çok insan var. Ben de çalışırken çok travmatiktim. Gerçekten mobinge uğruyorsunuz. Gerçekten kötü muamele ile karşılaşıyorsunuz. Kalıyorlar.. O insanların kabaca tutunacak dalı yok çünkü. Kaçamıyor maddi olarak kiradasın, çoluğun çocuğun var bu işi yapıyorsun, ... O kahri çekeceksin. O travmaları yaşamaya devam edeceksin. Çünkü ülkenin şartları da sana izin vermiyor başka bir şey yapmaya... Mecburiyetten de çok devam eden vardır.” (Y4)

Konformistlerin, özellikle kendi örgütlerindeki konfor alanında çıkmak istemedikleri (f=5) ve iki konformistin ise prim günün dolmasını ya da emekliliğini beklediğini belirtmesi konformistlerin kayıplarının daha çok olacağını düşündürmektedir. Bu noktada çoğunlukla kendi örgütlerine yerleşik kaldıkları için sektöre de yerleşik kalmış görünmektedirler. Öte yandan bir örgüte yerleşik kalan ve konfor alanından çıkamayanların ajans yöneticileri ya da müşteriler tarafından eleştirildiği de görülmektedir. Bu noktada bir ajans başkanı istikrarlı ve güven ilişkisi içerisinde kendi ajansından emekli olmuş insanlara değinmiştir. Bir başka ajans başkanı, “konfor alanına düşkün kişilerden” rahatsız olduğunu ifade etmiş ancak ailesinden aldığı kültürle çalışanların yanında olmaya devam ettiğini belirtmektedir. Bu noktada, özellikle dinamik ve sürekli değişen koşullara ve teknolojiye uyum sağlamaya çalışan Hİ sektöründe (Lages & Simkin; 2003; Edwards & Hodges, 2011) yerleşikliği sağlamaya yönelik izlenen İK stratejilerin her zaman uygun olmayabileceği belirtilmektedir (Mitchell vd., 2001; Ng & Feldman, 2009).

“18 senedir çalışan bir kişi eğer kendisini yenilemediyse, o zaman büyük bir sorun olarak kalıyor aslında bizim için. Ben de daha yumuşak tarafta olduğum için, eee hadi sen de git diyemiyorum onlara... hepimizin içinde çok güçlü bir bağ var” (Y3)

“Hani ilginç ajansla tanıştım böyle, 10 yıldır orada çalışıyor. Var ama oralarda da başarı yok yani sürekli bir başarı, hani belirli bir dinamik kültürün içinde yok Orada da yılların konfor alanı oluyor. Oradaki çalışanlar gitmiyor da.. müşteri gidiyor. Hani öyle bir denge var, öyle dediler çünkü. O account management uyuşmadığı zaman ya müşteri gidecek ya da çalışan gidecek, ya yan takıma gidecek ya da başka ajansa gidecek.” (M3)

Fedakârlık ekseninde “işini sevdiği” için kalan uzmanların azlığı şaşırtıcı değildir, çünkü katılımcıların aitlik, kariyerlerinden duydukları memnuniyet ya da sevdiklerinin bu işi yapmasını ister mi gibi sorulara verdikleri yanıtların önemli bir kısmının sektörde gönülsüz kaldığına işaret ettiği söylenebilir. Kategoriler kıyaslandığında yaptığı işi sevenlerin en çok ajans ruhlular ve kendi yağı ile kavrananlar arasında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte şirket yöneticilerinden dördünün ve müşterilerden ise üçünün Hİ uzmanlarının sektörde kalmalarını etkileyen faktörlerden biri olarak yaptıkları işi sevmelerine değinmeleri, uzmanların yerleşik kariyerlerini farklı algıladıklarına işaret etmektedir (Şekil 33). Müşterilerin ise “bir işi sevmeden yapılmayacağına” ya da severek kalanların azlığına değindikleri görülmektedir. Ajans yöneticilerinin de bir kısmının yine yapılan iş zor olsa da sevmeden yapılmayacağına yönelik vurguları dikkat çekmektedir.

“Yoo, bir de bu meslek sevilince yapılıyor, sevmeden yapmıyorsunuz, ... bizim yaptığımız iş bu tempoda sevmeden yapılacak bir iş değil. Gerçekten seviyorlardır.” (M4)

“Ama neden kalıyorlar bu işi sevmek lazım sevmeden yapılmaz. Ben zoraki PR cıyım derken başlangıcı itibariyle öyle. Bundan daha iyi bir iş yapmayı da beceremedim açıkçası. Bu saatten sonra da devam ediyoruz dolayısıyla” (Y8)

Yine kazanılan paradan vazgeçilmek istenmediği için sektörün terk edilmediğine şirket yöneticilerinin ve müşterilerin daha çok değindiği (f=7) görülmektedir. Oysa kategoriler bazında kıyaslandığında konformistler ve ajans ruhlular arasında para sektörde kalmaları için ciddi bir motivasyon olarak karşımıza çıkmamaktadır. Alınan maaşın sektörde kalma üzerindeki önemine en çok bir ayağı eşikte olanlar (f=6) en az değinenlerin ise konformistlerdir (f=3). Bununla birlikte tüm katılımcılar bir arada değerlendirildiğinde “para kazanmak” sektörden çıkmaları durumunda karşılaçakları en büyük kayıp olarak algılanmaktadır (f=24). Konuya değinen iki müşteri ise Türkiye’deki işsizliğe atıfta bulunarak kırırdamak istemeyebileceklerine diğeri ise pozisyonlara işaret etmektedir. Bu noktada pozisyonlar (f=3) maaş artışını da getireceği için önemli görülmektedir. Ajans yöneticilerinin bir kısmı ise sektörde kazanılan paranın hiç de az olmadığına değinmekte, kazanılan paranın sektördeki hareketliliği de açıkladığına işaret etmekte, bazı Hİ uzmanlarının ise düzenli gelirlerini korumak için (konformistler) güvenli limanda kalmayı tercih ettiklerine değinilmiştir.

“..unvanla mutlu oluyorlar, şimdi öyle bir şey çıktı. Kaybetmemek için insanları GMY diyorlar, Vice President diyorlar falan, biraz da üç beş maaş zammıyla tutuyorlar yani..” (M2)

“... geçen yıllarına üzölsünler (yaşım ilerledi başka yere geçemiyorum diyenlere atıfta bulunarak). Gerçekten PR sektöründeki bir direktör bir doktor kadar para kazanıyor. Öyle düşük değil yani, doktor kadar para kazananlar var yani” (Y1)

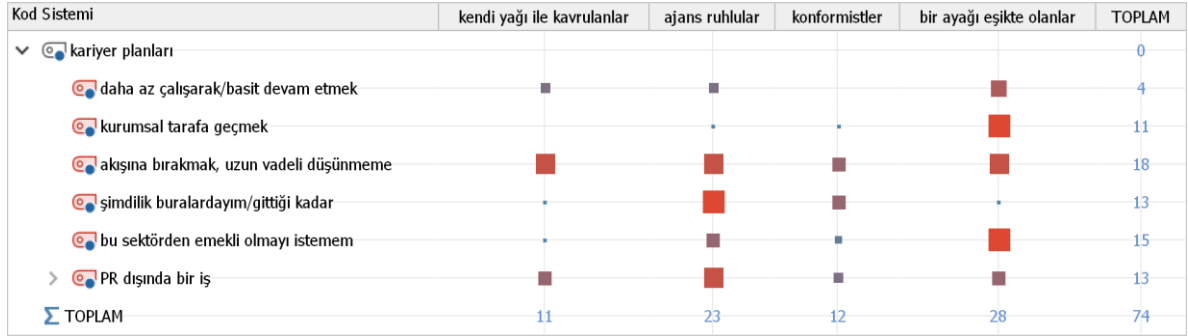
Son olarak, bir ayağı eşikte olanların ise “yapısal/bireysel bariyerler” ekseninde sektörde kalmaya devam ettikleri söylenebilir. Bu noktada sürekli çabalamalarına rağmen kurumsal dünyaya geçememiş olmaları ancak bir gün geçeceklerine olan inançları onları şimdilik Hİ sektöründe oyalıyor gibidir. Söz konusu hususa şirket yöneticileri (f=4) ve müşteriler (f=3) de işaret etmektedir.

“Kalanlar çoğunlukla başka bir çaresi olmadığı için kalıyorlar diye düşünüyorum” (M3)

Ölkemizdeki Hİ alanındaki yerleşik kariyerlere ilişkin katılımcıların algıları bu yönde iken bir sonraki bölümde gelecek kariyerler planlarına ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Böylece, zamanın belli bir kesintinde oluşturulan söz konusu yerleşik kariyer profillerinin geleceğe dair yerleşiklik algıları ekseninde nasıl bir görünüm sergileyebileceği katılımcıların görüşleri doğrultusunda aktarılacaktır.

5.4.6. Halkla İlişkiler Uzmanlarının Gelecek Kariyer Yerleşiklikleri

Görüşmelerde uzmanların gelecek kariyer yerleşiklerinin anlaşılması için “gelecek kariyer planlarının ne olduğu” sorulmuştur (Şekil 34).



Şekil 34. Uzmanların Kariyer Planları

Şekil 34 incelendiğinde¹⁶⁸ ilk dikkat çeken husus Hİ danışmanlık sektöründeki uzmanların önemli bir kısmının gelecek kariyerlerini akışına bırakmış olmalarıdır. Söz konusu akışına bırakma, kariyerine ilişkin uzun vadeli düşünmeme katılımcıların yarısı tarafından ifade edilmiş görünmektedir (18 katılımcı - %51). Mevcut ajansında devam edeceğine işaretler “şimdilik buralardayım” diyen 13 katılımcı (%37) bulunmaktadır. Bu noktada ajans ruhluların ve konformistlerin gelecek yerleşikliklerinin de en iyi ihtimalle ya mevcut ajanslarında ya da sektörde devam edeceği söylenebilir. Söz konusu durum hudutsuz ve çok yönlü kariyer eğilimine en çok rastlanan kendi şirketini kurmuşlar arasında da görülmektedir. Ancak, şirketlerinin geleceğinin gittiği yere kadar olması, değişime kolay adapte olan tutumları ile alt edilebilir görünmektedir.

“Mevcutta işi yürütmek istiyoruz, yani mevcutta tekrar PR şirketlerine dönmek yok ama hayat bu Gider başka bir ajansta da çalışırım. Ben emeğimi satabileceğim ve karşılığında hayatımı idame ettirebileceğim her şeye varım. Hayat ne gösterir hiç bilmiyoruz çünkü sürprizlerle dolu bir ülkede yaşıyoruz.” (U3 – Kendi yağı ile kavrulanlar)

Nitekim, bir ayağı eşikte olanlarda bile akışına bırakma eğilimi gözlemlenmektedir.

“Benim kurum sadakatim yoktur.. Hiçbir yeri de ailem gibi görmem. ... sürem dolduğunu hissettiğimde başka yere geçerim.... Ama sorunuzun cevabını veremiyorum, mecburen akışına bıraktım” (U16 – Bir ayağı eşikte olanlar)

Bu noktada eğer şeytanın bacağını kırabilirlerse bir ayağı eşikte olanların gelecekteki yerleşiklik beklentilerinin başka bir sektörde devam edebileceği söylenebilir. Nitekim sektörden emekli olmak istemediğini belirten 15 kişinin 7’sinin bir ayağı eşikte olanlar olduğu da belirtilmelidir.

“Şöyle ki ajanstan emekli olmayı düşünmem. İlla ki bu sektörde 10-20 yıl çalışanları özellikle görünce diyorum ki kaç. En fazla 10 yıldan sonra kaçılması gereken bir sektör” (U17 – Bir ayağı eşikte olanlar)

¹⁶⁸ Sıklığı 4 ve üzeri olanlar alınmıştır.

“Kurumsalda birçok kurumsal iletişim uzmanı unvanlı pozisyona linkinden başvuru yaptım ama iş görüşmesi için sadece global bir şirket döndü. Onun da uzun süren yabancı dil testi, kişilik evanteri, sayısal sınav vs. gibi oldukça zor süreçleri vardı. Sonunda da olumsuz döndüler.” (U29 – Bir ayağı eşikte olanlar)

Bununla birlikte katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak diğer kategorilerdeki katılımcıların yaklaşık yarısının sektöre yerleşikliklerini kadere terk ettikleri ancak bir hedefe yönelik olmadığı için aynen devam edeceği de öngörülebilir. Bu noktada özellikle ajans ruhluların kariyer insanı olmadıklarına yönelik vurguları da sektördeki yerleşiklerini emekli olasıya kadar götürebilir.

“Emekli olma yaşı 60 falan. İnşallah başka bir şeye evrilir bu hikâye, inşallah buradan emekli olmam yani.” (U13 – ajans ruhlu)

“Oğlum geçenlerde çok güzel özetledi bunu, anne CV’ini güncelledin mi dedi, yo dedim, başvuru yaptın mı hiç dedi, yo dedim. Biraz akışına bıraktım biraz da sandığımdan daha sabırlı bir insanmışım, onu gördüm. Herhalde kayışın kopmasını bekliyorum.” (U14 – Konformistler)

Dolayısıyla William Lee ve arkadaşlarının (2014) gelecek kariyer yerleşiklik beklentilerinin henüz araştırılmadığına yönelik yazındaki boşluğun bu çalışma kapsamında katılımcıların yarısı için gelecek yerleşiklerinin belirsiz, akışına/kaderine bırakılmış, öngörülemez ancak en iyi ihtimalle aynen devam edeceğini düşündürmektedir. Söz konusu kadere teslimiyet katılımcıların bireysel özelliklerinden, habituslarından ve her ne kadar bireysel kültüre doğru geçiş yapıyor olsak da (Göregenli, 1997) belki hala kolektivist kültürün izlerini taşıyor olmamamızdan (Hofstede, 1984) kaynaklanıyor olabilir. Gunz vd. (2011) ise bu noktada kariyerlerin kurumlar, örgütler gibi sosyal yapıların ürünleri olduğunu belirterek kariyerlerde bağlamın önemini belirtir. Dolayısıyla, Hİ alanına kabûlün belli kurallara bağlanmamış olması, alanı yöneten habitus ve sermaye karmaşasının dağınıklığı, dahası “ajansların bir geçiş koridoru” olarak algılanması ve şirket yöneticileri tarafından da bizzat dile getirilmesi, uzmanların da gelecek kariyer beklentilerini akışına bırakıyor görünmektedir. Dahası, ülkenin ekonomik-politik değişken yapısı sınırları geçirirken ve kariyerlerinin dağınık olduğu Hİ alanındaki uzmanların geleceğe yönelik algılarını da etkiliyor görünmektedir. Son olarak çalışmanın pandemine dönemine denk geldiği düşünülürse, katılımcıların algılarının söz konusu belirsizlik ortamından etkilenme ihtimalinin bulunduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Nitekim bazı katılımcıların ülkenin ekonomik koşullarına ve pandemiye gönderme yaparak “belirsizliklerle dolu bir dünyada yaşıyoruz” söylemini takip ettikleri görülmektedir. Kramer ve Kramer (2020), pandeminin çalışanların mesleğin değerine ve anlamına yönelik algılarını etkileyebileceğini belirtmektedir.

Bir sonraki bölümde yerleşik kariyerlerin etkileri, katılımcıların Hİ alanında nasıl yerleşik kaldıkları üzerinden aktararak ajans kültürünün ve yerleşik kariyerlerin karşılıklı etkileşimi tartışılacaktır.

5.5. Yerleşik Kariyerlerin Etkileri

5.5.1. Yerleşik Kariyerlerin Gelişimi

Ülkemizdeki Hİ alanının geçiş sınırları, mesleğe geçiş bariyerinin düşük olması (Carless & Arnup, 2011; Feldman & Ng, 2007; Guan vd., 2019), alana ilişkin genellebilir beceriler seti (Ng & Feldman, 2007; Shniper L., 2005) ile özellikle gazetecilik – Hİ ajansları arası iş değişikliklerinin yurtdışında olduğu gibi sıklıkla yaşanması (Koch & Obermaier, 2014; Viererbl & Koch, 2021) alanın müşteriye bağımlılığının yüksek olması sebebiyle görece özerkliğini sağlamakta zorlanması ve “el yordamı ile ilerleyen bir sektör” olarak adlandırılması, sektörün çalışanlarına ajans dünyası içinde bir kariyer patikası çizmesini de güçleştirmektedir. Bu noktada, ajans çalışanlarının alandaki kariyer ilerlemesinin yurtdışında olduğu gibi ülkemizde açık ve net olmadığı görülmektedir (Wolf, 2010). Ajanslar arası standartların olmamasıyla birlikte yaşanan “unvan enflasyonu” (Martinez vd., 2008) beraberinde daha iyi pozisyonlara ve böylece maaşa konabilmek için sık iş değişikliklerini de gündeme getiriyor görünmektedir. “Rüşünü ispat edememiş sektör” (Saydam, 2013: 169) beraberinde alandaki kariyerleri de akışına bırakmış görünmektedir. Dolayısıyla, alanda izlenen kariyer patikalarının da hem alana girişte hem de alana girdikten sonra bazen kesikli, bazen çokça hareketli, belirsiz bir görünüm sergilediği söylenebilir. Dolayısıyla, uzmanların izledikleri kariyer patikaları aynı zamanda sektöre nasıl yerleşik kaldıklarını da serimlemektedir.

Aşağıda, her bir kategorinin izlediği kariyer patikasının tipik bir yansıması verilirken kariyer gelişimleri de yazın ekseninde tartışmaya açılmıştır.

5.5.1.1. Kendi Yağı ile Kavrulanlar

Profesyonel hizmet sektöründe olduğu gibi (Cohen, 2015) alana girişi engelleyen mesleki kısıtların olmaması ve Hİ alanına giriş bariyerlerinin düşük olması (Lages & Simkin, 2003) kendi yağı ile kavrulanları kendi bireysel kariyerlerini ne yönetici ne de teknik rolünde ancak kendi işlerini yaparak alanda yerleşik kalmalarını desteklemiştir. Berger vd. (2007) bu noktada profesyonel öğrenmeden ziyade deneyim ve sahada sürekli uygulamalarla kazanılan bilginin Hİ yöneticileri arasında daha makbul olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla kendi yağı ile kavrulanların çoğunluğunun gazeteci kökenli olduğu dikkate alınırsa Hİ sektörüne uyum süreçleri zorlu olsa da ajans-kurumsal-ajans-danışmanlık-kendi şirketi ekseninde edindikleri deneyimlerini çok yönlü kariyer geçişleri ile sağlamlaştırdıkları (Baruch, 2004), kimlikler arası geçişler yaparak (Ibarra, 2003) (gazetecilikten Hİ uzmanlığına ya da uzmanlıktan girişimciliğe), bilgi ve becerilerinin yanı sıra ağlarını da kullanarak kariyerlerini (tüm yapısal koşullara rağmen ve birlikte) bir zanaatkâr gibi işledikleri söylenebilir (Greenhause, 2008, 2010). Bu noktada kendi yağı ile kavrulanların “tek bir istihdam ortamının hudutlarını aştıkları” (DeFillippi ve Arthur, 1994: 307), kariyer kesintileri, giriş çıkışlar, farklı istihdam modelleri ile esnek ve akışkan kariyerlere sahip oldukları söylenebilir (Mainiero & Gibson; 2017).

Şekil 35, tipik bir kendi yağı ile kavrulmuş katılımcının sektöre nasıl yerleşik kaldığını göstermektedir.



214

birlikte bir kez daha ancak bu kez kendi işlerini yapmaya yani kendi yağında kavrulmaya itildikleri görülmektedir. Kendi yağında kavrulan kadınların yurtdışında dil öğrenmek, doğum arası, özellikle yoğun ve stresli ajans hayatından sonra ara vermek gibi görece daha uzun aralara (6 ay gibi) başvurduğu da görülmektedir. Dolayısıyla Zikic ve arkadaşlarının (2010) dile getirdiği gibi kendi yağında kavrulanların kendi motivasyonlarını koruyarak, gelecek planlarını düşünerek ve sosyal ağlarını geliştirerek kariyer geçişlerinden yüksek düzeyde fayda sağladıkları söylenebilir. Bu noktada Hİ alanında kendi yağında kavrulanların daha kesintili, girişli çıkışlı bir kariyer yolculuğuna sahip oldukları görüşünü destekleyecek kanıtların olduğu da söylenebilir (Eby vd., 2003; O’Neil vd., 2008).

Kendi yağı ile kavrulanlar meslekler arası, sektörler arası hareketliğin yanı sıra istihdam örüntülerinde de değişikliğe (danışman, kendi işinin sahibi vb.) gitmişler (Arthur vd., 2005; Sullivan & Arthur, 2006; Sullivan & Baruch, 2009), böylece en hareketli grubu oluşturmuşlar ve nihayetinde kendi işlerini kurarak sektöre yerleşik kalmışlardır. Dolayısıyla yazındaki araştırmalara paralel olarak (Hytti, 2010; Zikic & Ezzedeen, 2015) Hİ danışmanlık alanındaki girişimcilerin de kariyerlerine yönelik hudutsuz bir tutuma sahip olduğu söylenebilir. Kendi işlerini kuran 35 kişi ile yapılan bir nitel çalışmada, katılımcıların bir kişi hariç hepsinin girişimciliğe itildiği değil, çekildiği bulgulanmıştır (Tran vd., 2021). Çalışmada, para kazanma isteği, özgür olma, işini geliştirme gibi motivasyonların yanı sıra mesleğe yönelik tutkunun da kendilerini çağırdığı belirtilmektedir. Dolayısıyla çoğunluğunun iç seslerinin kendilerini girişimciliğe çektiği ifade edilmiştir (Tran vd., 2021: 3094). Nitekim, bu çalışmada da kendi işini kurma motivasyonlarının “kendi işini yapabileceklerine olan inanç” olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, görüşmede yer alan girişimcilerin bireysel faktörlerden çok yapısal (sektörel ve örgütsel) faktörler tarafından kendi işini kurmaya itildiği görülmektedir. Her ne kadar bir çalışmada ele alındığı gibi kendi işini kurmaya itilme işsizlik ya da kovulmanın ardından (Hytti, 2010) gelmese de örgütsel ve sektörel bağlamın (patron odaklı ajans yapılanması, aşırı yoğun ve stres altında çalışmak gibi) yanı sıra kurumsal dünyanın yeteri kadar kurumsal olmaması ya da dönecek basının kalmamış olması ve artık “ajans hayatına dönmek istememek” kendi işlerini kurmaya yönlendirmiştir. İlginç bir şekilde Tran ve arkadaşlarının (2021) çalışmalarında yer alan katılımcıların aksine bu çalışmada para kazanma motivasyonu sadece bir kişi tarafından belirtilmiştir. Öte yandan yazın sahip olunan öznel kariyer başarısının kendine has bir değerlendirme olduğu ve her daim nesnel başarı yani kazanılan para ile örtüşmeyeceğini de belirtmektedir (Hall & Chandler; 2005).

Girişimcilik literatürü, bireysel düzeyde girişimcilerin özellikleri, geçmiş deneyimleri ve kendi işlerini kurmaya nasıl karar verdiklerine yönelik kısacası çalışandan girişimciliğe geçişi belirleyen öncüllere ilişkin yeteri kadar çalışma yapılmadığına vurgu yapmaktadır (Terjesen & Li 2016: 307). Dahası, çoğu araştırmacının kim girişimci olur sorusu ile yola çıkarak kişilik özelliklerine odaklandıkları ancak girişimciliğe liderlik eden kariyer yolunun özelliklerine dikkat edilmediği belirtilmektedir (Burton vd., 2016: 237). Bu doğrultuda, bu çalışmada Hİ danışmanlık sektöründe kendi işini kuranların çoğunluğunun çocukluk habitusunun gazete okunan evlerde şekillendiği, iletişim sermayelerini gazeteciliğe başlamakla birlikte çoğalttıkları, basın sektörünün yapısal sorunları nedeni ile daha iyi para

kazanmak için Hİ sektörüne itildikleri, çoğunluğu için çocukluktan gelen kültürel sermayenin zamanla gazetecilik deneyimlerinin etkisi ve Hİ danışmanlık sektöründeki hareketlilikleri ile sosyal sermayeye evrildiği, bununla birlikte değişen koşullar ve çevreye sürekli uyum sağlayarak yetişkin habituslarını besledikleri ancak ceplerini (ekonomik sermaye) yeteri kadar besleyemedikleri bulgulanmıştır.

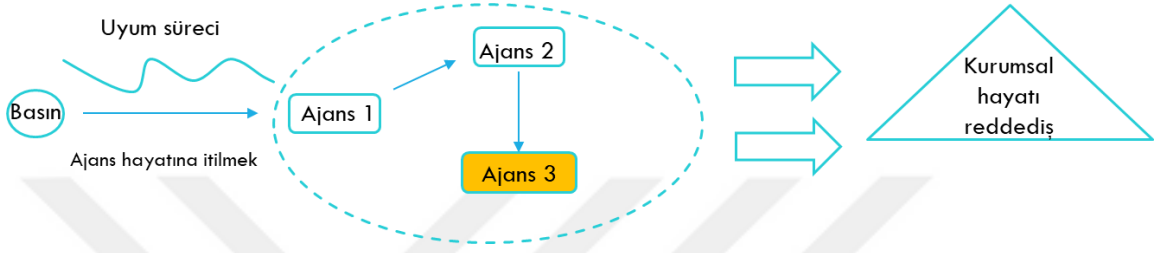
Kariyerlerin, hayatımızın bir parçası olarak ele alındığında, hem geçmiş işlerin (durumların) dizisi hem de gelecek hayali ekseninde anlamlandırılması gerektiği vurgulanmaktadır (Burton vd., 2016). Kendi yağında kavrulanların geleceğe yönelik sektörel yerleşiklikleri de yapısal faktörler ekseninde değerlendirilebilir. Kendi yağında kavrulanlar, işlerini “gittiği yere kadar sürdürme” eğilimi taşımakta ve bu noktada geçmişte yaşadıkları 2001, 2008 krizlerinin de etkisi ile yaptıkları işe temkinli yaklaşmaktadırlar. Örneğin, bu şirketlerden hiç biri çok büyümeyi düşünmemekte, sadece ekonomik olarak belli bir konforu yakalamayı hedeflemekte ve ülkenin ekonomik koşullarına referans vermektedir. Dolayısıyla her ne kadar hudutsuz bir zihne sahip oldukları görülse de iş hayatlarını çevreleyen yapısal hudutları da yine hudutsuz tutumları ile aşacakları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte ajans hayatına bir daha dönmek istemeyen ve geldikleri noktadan genel olarak memnun olan bir ayağı eşikte olanların işlerini devam ettirme kararlılığını sürdürmeleri önerilmektedir. Buna göre, kendi işini sürdürmekte ısrarcı olanların, kısa ya da uzun dönemli aralarla kendi işini yapıp arada ücretli işlere geçenlere (paid employment) nazaran hem daha yüksek kazanç elde ettiği hem de iş ve hayattan duydukları memnuniyetin daha yüksek olduğu bulgulanmıştır (Koch vd., 2021).

Halkla ilişkiler danışmanlık sektöründe kendi işini kurarak bir basamak atlamış olan kendi yağında kavrulanları sektöre yerleşik kılan en önemli faktörlerden birinin “bağlantılar” ya da Bourdieu’nun deyimi ile sosyal sermaye olduğu görülmektedir. Bu noktada yazının belirttiği (Kiazad vd., 2015; Ng & Feldman, 2007; Feldman 2007) gibi profesyonel örgütler ile ilişkiler sadece kendi yağında değil, diğer kategorilerin de sektörde kalmasında etkili olmasa da kendi yağında kavrulanların başta müşteriler ve basın olmak üzere edindikleri sosyal sermaye, yerleşik kariyerlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Erickson (1996: 217-218) da sosyal bağlantıların özellikle iş hayatında atlanmayacak kadar önemli olduğunu, avantajlı bağlantılara ve daha prestijli işlere sahip kişilerin daha zengin ve daha iyi sosyal ağlara sahip olduğuna değinmektedir. Nitekim Chell (2008: 139) de “başarılı girişimcilerin daha geniş sosyal ağa sahip olma” olasılığı üzerinde durmaktadır. Her ne kadar Hİ alanında kendi işini kuranların kariyerlerine yönelik çalışmalar dikkat çekmese de Tonge (2010) ajanslardaki yöneticilerin belki küçük ama firma dışı etkili bağlantılara (müşteriler başta olmak üzere) sahip olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla kendi yağında kavrulanların, geçmiş ajans deneyimlerinin yöneticilik rolleri içerdiği düşünülürse sosyal sermayelerini kendi işlerine transfer etmelerinin yanı sıra yaşadıkları kariyer hareketliliğinin de kendi alanlarında başarıyı getirdiği söylenebilir (Eby vd. 2003; Sullivan & Arthur, 2006). Bu noktada yerleşik kariyer yazının özellikle örgüt içi geliştirilen ağların örgüte yerleşikliği etkilediği ve devir oranını düşürdüğü üzerine daha çok çalıştığı (Ballinger vd., 2016; Holtom vd., 2008; Holtom & Darabi, 2018; Mitchell vd., 2001) ancak mesleki yerleşiklikte sosyal ağların etkisine yeteri

kadar değinmediği görülmektedir. Dolayısıyla, kendi yağı ile kavrulanların mesleki örgütler kanalı ile değil ancak kendi kültürel sermayeleri ile beslenen sosyal sermayeleri, iş değişiklikleri ile gelişen çevre ve müşteriler ile ilişkileri hem meslekteki hem de sektördeki yerleşikliklerini kendi işini yapma mertebesine çıkartmış görünmektedir. Nihayetinde, halkla ilişkiler “ilişkilerle para kazanılan” (Saydam, 2013: 144) bir meslekse, bunun hakkını en iyi kendi yağı ile kavrulanlar veriyor görünmektedir.

5.5.1.2. Ajans ruhlular

Ajans ruhluların alanda nasıl yerleşik kaldıkları tipik bir ajans ruhlunun kariyer patikası resmedilerek Şekil 36’da gösterilmiştir.



Şekil 36. Ajans Ruhlu Tipik Bir Katılımcının Sektöre Yerleşiklik Yolculuğu

Ajans ruhluların önemli bir kısmının tıpkı kendi yağı ile kavrulanlarda olduğu gibi gazeteci kökenli olduğu görülmektedir. Bu noktada tıpkı kendi yağı ile kavrulanlarda olduğu gibi istedikleri şekilde gazeteciliği yapamamak, az kazanmak ve yapısal sorunlar nedeni ile meslek değişimine yönelmişlerdir. Bu noktada yazının da belirttiği gibi (T. Koch & Obermaier, 2014; Viererbl & Koch, 2021) kendi becerilerine (içerik oluşturmak gibi) uygun bir alana ama daha önemlisi basından edindikleri çevrenin getirdiği sosyal sermaye ile Hİ alanına geçiş yapmışlardır. Bununla birlikte, Viererbly ve Koch’un (2021) Almanya’daki eski gazeteci, yeni Hİ uzmanları ile yaptığı görüşmelerde belirttikleri gibi “yeni işlerini ilgi çekici” ya da “bakış açılarını değiştirmeye” yönelik motivasyonla Hİ alanına geçmedikleri de belirtilmelidir. Bu noktada, eski gazetecilerin bilakis alana yaklaşımlarının daha mesafeli olduğu ve istemeyerek de olsa alana itildikleri görülmektedir. Gazetecilik geçmişleri bu noktada hem kendi yağı ile kavrulanları hem de ajans ruhluları, tıpkı İsveçli eski politikacıların Hİ alanına girdikten sonra sınırsız kariyer patikaları izlemelerinde olduğu gibi (Blach-Ørsten vd., 2020) ajans dünyasında daha hareketli kılmış görünmektedir. Bazıları kendi işlerini de kurmuş ve hatta kurumsal dünyaya geçip geri dönenler de olmuştur.

Ajans ruhlular arasında az sayıda kurumsal tarafı deneyimleyen olsa da gerek deneyimleri ve gerekse sürekli müşteri ile çalışmak dolayısıyla bir katılımcının ifadesi ile “ciğerlerini çözmüş olmaları” kurumsal dünya ile aralarına bir duvar örmüştür. Söz konusu duvar, ilerleyen yaş (hepsi için değil) ve bildikleri işi yapmayı kaybetmenin korkusu ile birleşince ajans dünyasının dinamizmi, renkliliği ve esnekliği ile serseri ruhları arasında bir bağ kurup sektöre yerleşik kalmış görünmektedirler. Bu noktada ASA teorisi dikkate alınarak kendi değerleri ile ajans dünyasının değerlerini ve belki ideolojilerini kurumsal dünyaya göre daha uyumlu buldukları için müşteri tarafının kodlarını reddediyor olabilirler

(Schneider, 1987; Cable & Judge, 1997). Öte yandan özellikle bazı ajans ruhluların ve konformistlerin yaptıkları işin anlamına yönelik sorgulamaları ve yaptıkları işin kendi bireysel değerleri ve ideolojik tutumları ile yaşadıkları çelişki (Cooper, 2007) dikkat çekmektedir. Bu noktada ajans dünyasına sığınıp kurumsal dünyanın habitusunun reddedilmesi Ashforth ve arkadaşlarının (1999, 2007, 2014) lekeli mesleklere yönelik çalışmaları ekseninde de belki tartışmaya açılabilir. Buna göre, kimlik üzerine çalışan araştırmacılar, kişilerin kendilerini genel olarak pozitif bir çerçevede gördüklerini ve bu olumlu yaklaşımın temelinde de sosyal olarak önemli ve belirgin rollerin – meslek gibi – ve bu rollerin başkaları tarafından nasıl algılandığının yattığını belirtmektedir. Dolayısıyla bir mesleğin kirli iş olarak damgalanması, bu işleri yapan kişilerin de işlerinde olumlu bir benlik duygusu oluşturmakta zorlanacakları belirtilmektedir (Ashforth & Kreiner, 1999). Ancak tam tersi toplum tarafından bazı meslekler damgalanmış olsa da kirli işe yönelik damgalamanın mesleki ya da çalışma grupları kültürünün gelişimini beslediği belirtilmektedir (Ashforth & Kreiner, 1999). Buna göre, kirli meslekle mücadele etmenin bir yolu işi yapanların birbirini bulması ve sosyal destek olarak aralarında “mesleki ideoloji” bir diğer deyişle “meslekle üyeleri arasındaki ilişkinin diğer iş türleri ve toplumun geneli ile olan ilişkisinin doğasını tanımlayan tutarlı bir bakış açısı” geliştirmeleridir (Dressel & Petersen, 1982: 401; Ak. Ashforth & Kreiner, 1999: 421). Bu paylaşılan inanç ve değerler, yapılan işin nasıl anlamlandırıldığını ve yorumlandığını beslemekte ve bu sosyal destek aynı zamanda işin kirli olduğuna yönelik duygunun işi yapanlar arasında azalmasına destek olmaktadır. Dolayısıyla arkadaşların ve meslektaşların desteği, kirli mesleği yapanları dışarıdakilerin bakış açılarından korumaya yardımcı olurken “biz ve onlar” söylemini de yarattığı (Ashforth vd., 2007) ancak ideolojilerin mesleği yapanların birbirleri ile konuşarak dışsal değil ancak içsel meşruiyeti sağladığı üzerinde durulmaktadır. Bu noktada “grupların, bireylerin sürdüremeyeceği inançları sürdürebileceği” (Ashforth & Kreiner, 1999: 421) ve ideolojilerin mesleği ve grup üyelerini dış güçlerin damgalamasının kimlik tehdidinden koruduğu belirtilmektedir. Bu noktada ahlaki açıdan lekeli mesleklerin güçlü mesleki kültür ve toplumsal algılara karşı sağlam bir duruş sergileme çabasının nedeninin dış damgalama olduğu belirtilmektedir (Ashforth & Kreiner, 2014).

Söz konusu tartışmalardan yola çıkarak neden katılımcıların arasında önemli bir kısmının kurumsal dünyaya muhalif oldukları ve ajans ruhlular oldukları noktasına getirecek olursak, öncelikle yurtdışında olduğu gibi Hİ mesleğinin toplum genelinde tanınırlığının az olduğu düşünülürse ne denli damgalanmış bir meslek olarak dışarıda algılandığı ayrıca bir başka çalışmanın konusu olabilir. Ancak sektör çalışanlarının önemli bir kısmı yaptıkları işi lekeli algılıyor (yalana başvurma, etik ihlaller gibi) görünmektedir. Bu noktada sektörün küçüklüğü ve ajanslar arası sıklıkla geçişlerin olduğu dikkate alınırsa kurumsal dünyaya muhalif bakış açısı ancak kendi yaptıkları işin daha temiz olduğuna yönelik ideolojileri sıklıkla ajanslar arası dolaşımda olabilir ve söz konusu dolaşım ajanslardaki ekip kültürü dikkate alındığında daha da çok gündeme geliyor olabilir. Dolayısıyla iş arkadaşları tarafından alınan sosyal destek, örgütsel ya da bireysel düzlemde değil ancak çalışma ekiplerinde ağırlığını hissettiriyor

olabilir. Bu noktada Hİ sektöründe yaptıkları işe yönelik geliştirilen mesleki ideoloji, kendi işlerinin ne kadar temiz olduğu bir kenara, ajans kültürünü yücelterek kurumsal dünya ile aralarına daha keskin bir sınır çizmelerini de destekliyor olabilir. Öte yandan, görüşülen müşterilerin sektörde çalışanların yeterince iyi olmadıkları için kaldıklarını ima etmesi ya da açıkça söylemelerinin yanı sıra alanda çalışanları elleri kolları gibi konumlandırmaları dikkat çekmektedir. Öbür tarafta ise müşterinin her türlü kaprisini çeken ve çoğu kez sessiz kalmak durumunda olan Hİ uzmanları bulunmaktadır. Dolayısıyla, müşteri cephesinin kendilerine yönelik algılarının (belki gizlenen ancak sıklıkla hissettirilen) farkında olan uzmanlar kendi alanlarını ve yaptıkları işi “biz ve onlar” karşılığı içerisinde birbirlerinden aldıkları sosyal destek ile perçinliyor ve kendi işlerine yönelik lekeli algısını da hem birbirlerine daha çok destek sağlayarak (örneğin iş bulmak gibi) hem de kurumsal dünyayı reddeden bir mesleki ideolojinin yayılımını sağlıyor olabilirler.

Kurumsalı reddedip sektöre şimdilik bağlı görünseler de çoğu kez yaptıkları işle özdeşleşme, işleriyle bütünleşmeye dair bir iç motivasyona (Kanungo, 1982) yeteri kadar sahip olmadıkları da görülmektedir. Bu noktada, işini hayatının ve kimliğinin merkezi haline getirmiş az da olsa ajans ruhlulara rastlandığı da belirtilmelidir. Nitekim, sektöre katkı için kaldığını belirten iki uzman ajans ruhludur. Ajans dünyasının küçük yapıları dolayısıyla sağladıkları arkadaş canlısı ve özgürlükçü ortam yaratmaya yönelik izledikleri stratejiler, ajans ruhluların hem habituslarını beslemiş hem de alan, onların habitusu ile şekillenmiştir. Dolayısıyla bu söz konusu etkileşim, alandaki ajans ruhluların yerleşik kariyerlerinin de yeniden üretimini destekliyor görülmektedir. Nitekim, yerleşikliğin “uyum” boyutu en yoğun ajans ruhlular arasında gözlemlenmektedir. Söz konusu uyumun, kişi-örgüt uyumundan ziyade (Chatman, 1991), kişilikleri ve çevreleri ile yakaladıkları çok boyutlu uyuma işaret ediyor görülmektedir (Jansen & Kristof-Brown, 2006).

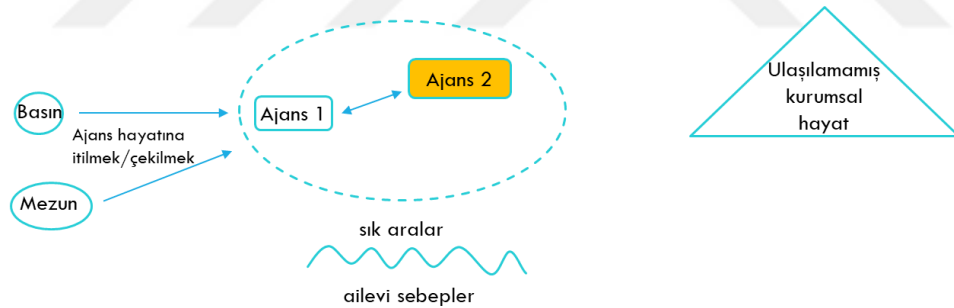
Ajans ruhlu konformistler hariç ajans ruhluların çoğunluğunun ajanslarla bağlılıkları zayıftır, zamanı geldiğinde gözden çıkarılabilir, başka tekliflere rahatlıkla göz kırılabilir. Bu noktada, yazında özellikle kurumsalda yeterli gelişim fırsatı bulamadığı, erkek egemen anlayıştan kaçıp ajans dünyasına sığınan kadınlar özelinde esnek ajans kültürüne yapılan vurgu (Wrigley, 2009; Fröhlich & Peters, 2007) ajans ruhluların kurumsalı baştan reddetmeleri ve dahası ajans dünyasının esnek kültürünün aynı zamanda erkekler arasında da takdir edilmesi bakımından farklılaşıyor görülmektedir.

Ajans ruhluları güçlü kılan ve alanla uyumlarını da kolaylaştıran bir diğer husus ise sahip oldukları yüksek kültürel sermayedir. İçselleştirilmiş ve/veya kurumsallaşmış kültürel sermayeleri ile çoğunluğunun gazetecilik sermayeleri ve kent kökenli habitusları ülkemizdeki tarihsel kökleri iyi aileden gelen kişilerin kurdukları ajans dünyasının kültürü ile oldukça iyi örtüşmektedir. Bu kategoride yer alanların çoğunluğunun (10 kişi) yönetsel rolde (Dozier, 1992) olduğu söylenebilir. Bazıları ekip yönetmekte, bazıları tüm medya işlerini koordine etmekte ve bazıları ise bir katılımcının ifadesi ile “davulcu” (müzisyen kimliğine de atıfta bulunarak) gibi ritmi arkadan yönetmektedir. Dolayısıyla tam da alanla uyumlu kültürel sermayelerinin kendilerini alanda belli bir noktaya konumlandığı

görülmektedir. Bu kategorideki katılımcıların çoğunluğunun danışmanlık firmalarında ya da Hİ gibi yaratıcı endüstrilerde çalışanların kültürel sermayenin yüksekliğine işaret eden (Edwards, 2008; 2014; Rivera 2012; Ashley & Empson, 2017; Spence vd., 2016) çalışmalarla uyumlu olduğu söylenebilir. Bu noktada Budak'ın (2015) İzmirli finans yöneticileri ile yaptığı görüşmeler sonucunda kültürel sermayenin esnek istihdam toplumunda yeterince işlemediğine yönelik görüşü, İstanbul'daki Hİ uzmanlarının bir kısmı için geçerli olmadığı söylenebilir. Bunun bir sebebi, kültürel sermayenin gözlemlenebileceği doğru bir mesleki alan seçilmemiş olmasından kaynaklanabileceği gibi sosyolojik bir çalışmanın kültürel sermayeye ilişkin sorularının çeşitliliğinden de kaynaklanıyor olabilir. Bu noktada, Batı ülkelerine göre “orta sınıfları” oldukça genç olan, hareketlilik ekseninin heterojen olduğu, bu anlamda katmanlaşma yapısının çok dinamik olduğu (Karademir Hazır vd., 2016: 79) ve geç modernleşmiş ülkemizde (Rankin & Ergin, 2017) kültürel sermayenin Hİ alanındaki ajans ruhlularda ve elbette kendi yağı ile kavrulanlarda bir işleve sahip olduğu söylenebilir.

5.5.1.3. Konformistler

Şekil 37, tipik bir kendi yağı ile kavrulmuş katılımcının sektöre nasıl yerleşik kaldığını göstermektedir. Konformistlerin ajans dünyasına geçişlerinin ya basından ya da mezun olduktan hemen sonra gerçekleştiği görülmektedir. En küçük grubu oluşturan (6 kişi) konformistlerden üçü girdikleri ilk ajansta kalmış kişilerdir. Sadece biri daha hareketli olmakla birlikte diğer ikisinin uzun yıllar çalıştıkları ajanslarına tekrar dönen bumerang çalışanlar olduğu görülmektedir.



Şekil 37. Konformist Tipik Bir Katılımcının Sektöre Yerleşiklik Yolculuğu

Bu gruptakilerin kültürel sermayeleri görece karma bir görünüm sergilese de özellikle işyerlerindeki arkadaşları, yöneticileri ve örgütsel konfor alanları konformistleri hem çalıştıkları ajansa hem de böylece sektöre yerleşik kılıyor görünmektedir. Bu noktada Feldman ve Ng'nin (2007) belirttiği gibi kariyerinde belli bir noktaya gelmiş konformistlerin önemli bir kısmının kariyer platosunda olduğu ve bunun da hem örgüte hem de sektöre yerleşikliklerini güçlendirdiği söylenebilir. Bu noktada sektörün dinamik hali ve müşteri bazlı çalışma gereği yaptıkları işin içeriğine ilişkin bir platodan ziyade ajansların küçük örgütsel yapıları içinde daha fazla hiyerarşik olarak ilerleyememe noktasında oldukları belirtilebilir (Lin & Chen, 2020). Bu noktada ajans uzmanları arasında yapılan bir çalışmada (Blum & Tremarco, 2008) mevcut ajanslarında kalmalarını etkileyen faktörlerin başında “üstlendikleri zorluk ve sorumluluk” (%27) ve ardından “kariyer gelişim fırsatları” (%20) ile “iş-yaşam dengesi” (%20) gelse

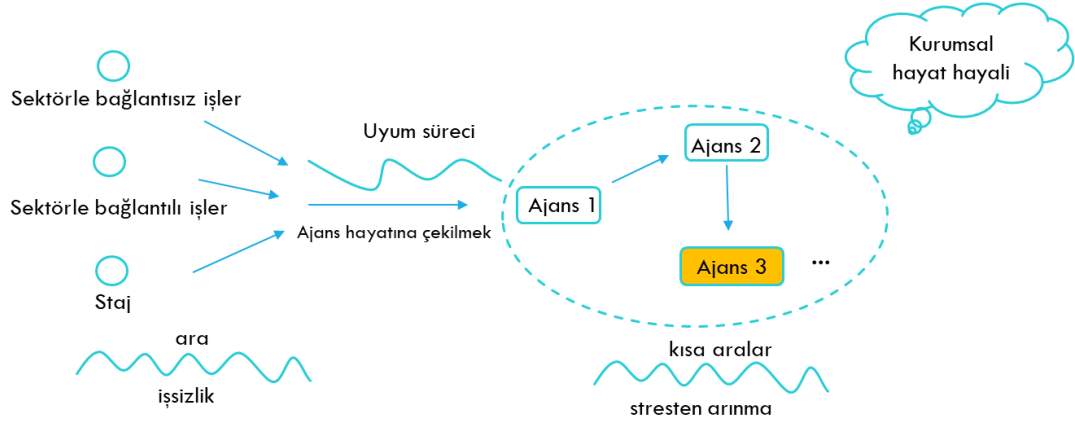
de bu çalışmadaki konformistler ağırlıklık olarak yönetici, ekip arkadaşları ve sahip oldukları konfor alanını bırakmak istemedikleri için önce örgütlerine ve ardından sektöre de yerleşik kaldıkları söylenebilir.

Öte yandan işte geçirilen süre arttıkça kişi-örgüt uyumunun ve dahası kişi-grup, kişi-yönetici gibi birebir uyumların daha da önemli hale geldiği belirtilmektedir (Jansen & Kristof-Brown, 2006). Nitekim bu kategorideki katılımcıların çoğunluğu (bir kişi hariç) sıklıkla yöneticilerine ve ekip arkadaşlarına değindikleri ve konfor alanları ile birlikte onları feda etmekten çekindikleri görülmektedir. Öte yandan bir kısmının kariyerinden ayrılma aşamasında olduğu (Super, 1990) düşünülürse başka sektöre ya da mesleğe geçişe riskli baktıkları da görülmektedir (Ng & Feldman, 2007). Dahası, gelecek yerleşik kariyer görünümleri de mevcut ajanslarından emekli olmaya kadar gidebilir. Öte yandan sektörde bir süredir bulunmanın getirdiği sosyal ağlar, hobiler ile geliştirilmeye çalışılan ağlar, üniversite çevresinden getirilen ağlar konformistleri sosyal sermaye anlamında besliyor olsa da alana yerleşikliklerini feda etmek istemedikleri iş arkadaşları, yöneticiler ve destekleyici ajans kültürü destekliyor görülmektedir. Bu noktada “gereksiz kişileri içermeyen geniş sosyal sermaye konfigürasyonun” hudutsuz kariyerleri desteklediği (Sullivan, 1999: 468) belirtilse de hem kariyer hareketlilikleri düşük olan konformistlerin yerleşik kariyerleri için önemli olmadığı görülmektedir.

Konformistler, ajans ruhlular gibi kurumsal dünyaya karşı muhalif bir tavır içinde değillerdir. Nitekim içlerinde kültürel sermayesi yüksek olanlar bile kurumsal dünyaya geçmek isteseler de başaramamışlar ve sonunda kurumsal dünyaya erişim kapılarını kapatmışlar ve kurumsal dünya bir hayal olarak kalmış görünmektedir (Şekil 37). Bu noktada konformistlerin, bir ayağı eşikte olanlar gibi “proaktif olmadıkları” belirtilmelidir. Parker ve Collin (2010) proaktif davranışın pek çok şekilde kendini gösterebileceğini ve bir tanesinin de verilen durumu aynen kabul etmeyip kariyerini aktif olarak planlamayı (beceri geliştirme, tecrübelilerle konuşma vb.) gerektirdiğini belirtmektedir. Bu noktada, açıkça “konfor alanımdan çıkmak istemiyorum” diyen katılımcılar olsa da CV’sine yıllardır dokunmadığına ya da ajanstan emekli olabileceğini söyleyen katılımcıların anlatıları konformistlerin “zihinsel olarak kariyerlerinde hareket etme kapasiteleri”nin (Sullivan & Arthur, 2006: 21) düşüklüğüne işaret etmektedir. Bu noktada Ibarra’nın (2003) örnek olay çalışmalarında belirttiği gibi deneme yanılma ya da içine dönerek ve üzerinde düşünerek kimliklerini değiştirip kariyerinde dramatik değişiklik yapma (fiziksel) motivasyonuna en uzak grubun konformistler olduğu söylenebilir. Bu grupta yer alanların bir kısmının evli ve çocuklu kadınlar olması ailevi sebepler dolayısıyla sık aralar vermelerine (Kirchmeyer, 2002; Mainiero & Sullivan, 2005; O’Neil vd. 2008) sebep olmuş (Şekil 37) ve söz konusu aralar bazılarını sektörde tutma noktasında da işe yaramıştır. Öte yandan erkeklerin kariyerlerinin her ne kadar kendilerini “aile babası” olarak tanımlasalar da (Greenhause vd., 2012) daha sürekli ve kariyer merkezli olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmada, iki çocuklu sadece bir kadın katılımcının olması, evli ya da boşanmış olan ancak tek çocuk sahipli olanların azlığı çalışma genelinde çocuk-aile-iş örüntünün daha yoğun gözlemlenmesini engellemiş olabilir.

5.5.1.4. Bir ayağı eşikte olanlar

Bir ayağı eşikte olanların alanda nasıl yerleşik kaldıkları tipik bir ayağı eşikte olanın kariyer patikası resmedilerek Şekil 38’de gösterilmiştir.



Şekil 38. Bir Ayağı Eşikte Olan Tipik Bir Katılımcının Sektöre Yerleşiklik Yolculuğu

Bir ayağı eşikte olanlar, tüm kategoriler içerisinde en genç ve aynı zamanda en dezavantajlı grubu oluşturmaktadır. Diğer kategorilerin aksine, Hİ alanına girişleri ve ilerleyişleri çok daha dağınıktır. Gazetecilik köklerine sahip olmamak bir kenara bazılarının bitirdikleri okullar da İstanbul ya da Ankara’daki köklü okullar değildir. İçlerinde alana girişte yardımcı olması için medya takip ajansları ya da Faselis gibi kurumları köprü olarak kullananlar olmakla birlikte iş bulamadıkları için mecburi ara verenlerin en yoğun olduğu kategoridir. Alana girişte ve ilk yıllarda işsizlik nedeni ile verilen aralar, yıllar içerisinde stresten arınmak için verilen kısalar aralara dönüşmüştür. Dahası, bu grup içerisinde yaptığı işi sevdiği için kaldığını belirten bir kişi bulunmakla birlikte kendi kişilik, yetkinlik, becerileri ile yaptıkları iş arasında ya da sektörün dinamik yapısıyla bir şekilde uyum sağladıkları görülmektedir. Öte yandan, örgüte yerleşiklikte uyum boyutunun Y kuşağı arasında önemli olduğu (Holtom & Darabi, 2018), sadece paraya değil örgütün taşıdığı misyon aracılığıyla yaptıkları işin daha büyük bir resmin parçası olduğunu ve yeterli özgürlük ve esneklik sağlanması (uzaktan çalışma gibi) durumunda bağlılığın yükselebileceği ve işten ayrılmaların azalacağı belirtilmektedir (Slavin, 2015). Bu çalışmada, sektöre yerleşikliklerinin bir amaca tutunmalarına yönelik yeterli kanıt bulunamamış olsa da sektörün sağladığı esneklik, özgürlük ve dinamik yapının izlerinin daha çok gözlemlendiği söylenebilir.

Öte yandan tüm görüşmeler içerisinde herhangi bir ajanstan kovulduğunu belirten 8 kişiden 5’i bir ayağı eşikte olanlardır. Bu noktada alanın genel geçer, akışkan dinamiğinden ve yapısından en çok etkilenen grup görünümündedir. Bununla birlikte bir ayağı eşikte olanların okudukları bölümün işini yapmak için geldikleri ajans dünyası onları tatmin etmiyor görünmekte, bir gün kurumsal dünyaya geçmenin hayali ile şimdilik sektöre yerleşik kalmış görünmektedirler. Bu noktada zihinsel ve fiziksel olarak hareketliliğe kapalı bir tutum sergilemedikleri söylenebilir. Nitekim diğer kategorilere göre daha genç olan bir ayağı eşikte olanların hareketliliklerinin genel olarak yüksek olduğu gözlemlense de kendilerini daha güvenli hissedecekleri kurumsal dünyaya göz kırpmaktadırlar. Nitekim, jenerasyonlar

arasında kariyerlere ilişkin algının çok da farklılaşmadığı, eski jenerasyon gibi yeni jenerasyonların da uzun dönemli ve istikrarlı bir işe sıcak baktıkları belirtilmektedir (Dries vd., 2007).

Bu kategoride yer alanların çoğunluğu hem kültürel hem de sosyal sermaye bakımından en zayıf grubu oluşturmaktadır ve nitekim uyum sürecinde zorlananlar olmuştur. Nihayetinde alana girişleri zor olsa da alanın geçirgen sınırları kendilerine alanda boş bir koltuk bırakmış görünmektedir. Bazılarının Üstüner ve Holt'un (2009) deyimi ile “yersiz/yurtsuz” (deterritorialized) kültürel sermayeleri, İngilizce'ye ne kadar yatırım yapsalar da kurumsal dünyanın kapılarını aralayamayabilir. Kurumsal dünyaya geçme hayali beraberinde bu kategoridekilerin yerleşikliklerinde “bireysel/yapısal bariyerleri” daha çok öne çıkarmaktadır. Bununla birlikte bu kategoride yer alanların gelecekteki yerleşiklik öngörülerini ajans dünyasına yani sektöre değil, eğer başarabilirlerse kurumsal dünyaya yöneliktir.

Hİ danışmanlık sektörünün de dâhil edildiği profesyonel meslek gruplarına yönelik çalışmalarda (Rivera, 2012; Cook vd., 2012; Asley & Empson, 2017; Downar vd., 2021) kültürel ve sosyal kaynakların bir sermaye gibi alanda kıymet gördüğü belirtilse de bir ayağı eşikte olanlar, söz konusu kaynaklara yeteri kadar sahip görünmemektedir. Brown ve arkadaşları (2016) İngiltere ve Fransa'daki elit mesleklerde (ki buna danışmanlık firmaları da dâhildir) habitusun (etik meseleler karşısında duruş, sağlam karakter inşa etme vb.) iş gücü piyasasındaki eğitim ve sertifika belgelerinden daha önemli olduğunu belirtse de gerek sermaye ve gerekse habitus ekseninde bir ayağı eşikte olanların alandaki mücadelede gerekli donanımına yeteri kadar sahip olmadığı görülmektedir. Nitekim Hİ alanının söz konusu ayrımcılığa kucak açtığına yönelik yazındaki (Edwards, 2008, 2014; Baird & Bridgen, 2023) çalışmalar, ülkemizdeki Hİ alanının yekpare bir görünüm sergilememesi ile bu çalışmanın bulguları ekseninde yeterli desteği bulmamaktadır.

Karademir ve arkadaşları (2016) Ankara merkezli bir örnekleme (1769 kişi) yaptıkları çalışmada orta sınıfların, mesleki yapıdaki pozisyon, kültürel pratikler ve toplumsal hareketlilik yörüngeleri açısından beş kategoriye sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu kategorilerin 3 tanesi (toplamın %54,35'i) yukarıya doğru toplumsal hareketlilik yoluyla orta sınıflara dâhil olmuştur. Karademir vd. (2016) buradan yola çıkarak ülkemizde orta sınıfların farklı özellikler gösterdiğini, yukarı hareketli bireylerin ise kişisel çabalarla aldıkları eğitimle orta sınıf mesleklere konabildiklerini; bunun ise iş piyasasında orta düzey işlere denk geldiğini ve dolayısıyla da orta sınıfın ancak eteklerine konumlanabildiklerini belirtmektedir. Orta sınıfın üst kesitlerini oluşturan köklü iki grupta ise dedelerin aldığı yüksek eğitim, baba ve evlat ayağında önemini koruyarak devam etmiş, ekonomik sermayeye dönüştürülmüş ve profesyonel mesleki bağlamına oturtulmuştur. Bu noktadan hareketle araştırmacılar, Türkiye ulusal bağlamında orta sınıflardaki mesleki ayrışmanın daha detaylı incelenmesi gerektiğinin altını çizmektedir (Karademir Hazır vd., 2016: 101). Halkla ilişkilerin de profesyonel meslek grubunda (Yılmaz, 2022) yer aldığı düşünülürse bir ayağı eşikte olanların eteklerin ucunda konumlandığı söylenebilir. Dolayısıyla, alanın profesyonelliği tartışmalı olsa da (Collins & Zoch; 2002; L'Etang,

2008; Bourne, 2019; Muzio, 2008) bu çalışmanın bulguları, alanının dedesi genel yayın yönetmeni olanlara da babası minibüs şoförü olanlara da açık olduğunu ancak alandaki uzmanların yerleşikliklerinin sıklıkla farklı pozisyonlarda konumlandığını göstermesi bakımından önemlidir. Bu noktada bu çalışma Karademir Hazır'ın (2016) mesleki ayrışmalara ilişkin çağrısına Hİ danışmanlık sektörü ekseninde katkı sunduğu da söylenebilir.

5.5.2. Ajans Kültürü

Halkla ilişkiler yazınının ajansların kendine has kültürlerine bir süredir vurgu yaptıkları görülmektedir (Hinrichsen, 2001; Cutlip vd. 2006). Halkla ilişkiler alanındaki çalışmalar ise özellikle otoriter olmayan esnek kültüre vurgu yapmakta, destekleyici kültürün Hİ çalışanlarının iş memnuniyetlerini arttırdığını ve işten ayrılma niyetlerini olumsuz etkilediğini belirtmektedir (Moreno vd. 2022; Meng & Berger, 2019). Dahası, otoriter olmayan bir kültürün örgüt-çalışan ilişkisini ve örgütün etkinliğini olumlu etkileyeceği belirtilmektedir (Sriramesh vd., 1998; Kim vd. 2017). Bu çalışmanın bulguları ajans kültürünün yerleşik kariyerleri pekiştirdiğine dair kanıtlara sahiptir. Nitekim, alandaki pratikler, ajans sahiplerinin çalışanları elde tutmaya yönelik geliştirdikleri uygulamalarda kendini ele vermektedir. Bu noktada görüşmelerde yer alan 12 şirket yöneticisine “Yetenekli çalışanları elde tutabiliyor musunuz? Çalışanlarınızı elde tutmak için izledikleri stratejiler, somut uygulamalar ve eylemlerinizi var mı?” diye sorulmuştur. Yanıtlar, ajanslara has kültüre yönelik daha iyi bir anlayış kazanmayı sağlarken bir ayağı eşikte olanların yerleşikliklerine neden sınır çizdiklerine ve kurumsal tarafa geçmek istediklerine yönelik ipuçları da sunmaktadır (Şekil 39).

Öncelikle görüşmede yer alan 10 katılımcı yetenekli çalışanları elde tutmakta zorlandığını, “gitmeye karar verdiyse gider” sözüyle özetlemişlerdir. Bu noktada, özellikle kaybetmek istemedikleri çalışanlara yönelik farklı stratejilerin izlendiği görülmektedir. Tüm anlatılanlar içerisinde en sistematik ilerlediği anlaşılan deneyimli bir ajans yöneticisi, geçmişte uzun süreli aldığı İK danışmanlığına dayanarak mutlaka çıkış mülakatı yaptığını, kendine notlar çıkardığını ve buna göre ajansındaki ortamı gözden geçirdiğini belirtmiştir. Bununla birlikte görüşmelerde bir ajans yöneticisi de İK danışmanlarından yer yer destek aldıklarını belirtmiştir.

“Ben genelde kuruma gideni hiç kesemedim, yalan yok... Kuruma gidip halkla ilişkilere döneni de görmedim hiç.” (Y1)

Şekil 39 dikkate alındığında, ajans yöneticileri öncelikle tatmin edici bir maaş vermek, “her ay paralarını takır takır ödemek”, SGK’larını tam yatırmak gibi hususlar üzerinde durmuşlardır. Çalışmada çoğu ajans yöneticisi maaş ve SGK ödemelerine dikkat ettiklerini belirtse de bu konuda her ajansın aynı hassasiyette davranmadığı anlaşılmaktadır. Bazı ajans yöneticilerinin ise yüksek enflasyon sebebi ile maaş konusunda kafalarının karışık olduğu görülmektedir. Bu noktada bir ajans yöneticisi, özellikle İDA üyeleri arasında maaş skalasını informal olarak konuştuklarını belirtmiştir.

Kod Sistemi	şirket yöneticileri/STK	TOPLAM
▼ çalışanı elde tutma stratejileri		0
○ huzurlu bir ortam sunmaya çalışıyorum	■	6
○ performans değerlendirme sistemi var	■	4
○ uluslararası standartlarda iş yapma	■	2
○ marka/pozisyon rotasyonu	■	7
○ dinlenme izni veriyorum	■	2
○ şirket içi partiler/etkinlikler	■	4
○ hibrit/evden çalışıyoruz	■	8
○ çalışanlarımızı müşteri karşısında koruyoruz	■	4
> ○ tatmin edici maaş	■	10
○ sosyal ve yan haklar	■	6
○ iş-yaşam dengesini koruma	■	3
> ○ eğitimler	■	5
Σ TOPLAM	61	61

Şekil 39. Çalışanı Elde Tutma Stratejileri

“Mesela meziyet değil ama bizim sektörümüz için meziyet. Biz de elden para almak diye bir şey yoktur herkesin sigortası tam maaşı üzerinden yatar. Bu söylediğim şey bizim sektörümüzde ayrıcalıktır biliyorsunuz.” (Y7)

“Ben fena bir şey vermediğimi düşünüyorum ama bu soruyu 2-3 sene önce sormuş olsaydınız gayet uygun olduğunu söyledim. ... Çok kötü bir tabir kullanacağım at izi it izine karıştı şu anda. Her şey çok karıştı, hangi skaladaki kişiler ne kadar maaş alırların bir karşılığı yok şu anda.” (Y3)

Maaşın yanında yan haklar konusu ajanslarda (f=6) tam oturmuş değildir. Altı şirket yöneticisi tüm çalışanlarına özel sağlık sigortası yaptırdıklarını belirtmiş, ikisi prim verdiklerine değinmiştir. Ancak söz konusu sağlık sigortaları bazen düzenli bazen düzensiz olabilmektedir. Bazı ajanslarda ise ticket uygulaması, ücretsiz telefon hattı gibi uygulamalar dikkat çekmektedir.

“Bizim özel sağlık sigortamız var. İnternet şeyi veriyoruz cep telefonu veriyoruz herkese hattı var. Performansı yüksek olalara bonusumuz var senelik, prim sistemi gibi” (Y9)

Performans sistemi uygulayan (f=4) ajanslar da dikkat çekmektedir. Dışarıdan alınan İK desteği ile enflasyon oranları da dikkate alınarak performansı yüksek olanların maaşlarını da ona göre düzenlediğini belirten sadece bir lokal ajans olsa da görüşmelerde yer alan iki network ajansı da performans sisteminin uygulandığını, standartlarının uluslararası ağ ile koordineli gittiğini belirtmiştir.

“6 ayda bir performans değerlendirme toplantıları yapıyoruz. Yöneticilerin raporları ile birlikte ama çok aşırı profesyonel olduğunu söyleyemem. Çünkü belki de İK uzmanı alınması gerekiyor.” (Y6)

Görüşmelerde, hibrit ya da evden çalışma sistematigi (f=8) de pandemi sürecinde ajansların geçiş yaptığı bir uygulama görünmektedir. Haftada 2 gün ya da bir gün ofis, diğer günler evde ya da komple çalışanın kararına bırakılmış uygulamalardan çalışanın da memnun olduğu belirtilmektedir. Bu

noktada, üç ajans yöneticisi ise kaybetmek istemediği çalışanlarının şehir dışından çalışma taleplerini kabul ettiğini belirtmiştir.

“Biz zaten pandemide ilk ofisi kapatan halkla ilişkiler ajansıyız. Belki öyle baktığımız zaman sosyal medyada da birkaç gazeteci yazmıştı ilk .. kapattı falan. Biz insana lafta değil, gerçekten insan olarak değer veriyoruz.” (Y4)

Eğitimler (f=4) çalışanı elde tutmak için izlenen diğer bir yol gibi görünse de network ajansları (2 tane) dışında eğitimlerin düzenli ve sistematik bir şekilde sunulmadığı görülmektedir. Nitekim görüşmelerde yer alan iki network ajansı çalışanın da aldıkları eğitimlere (örneğin haftada iki gün İngilizce konuşma eğitimleri) görüşmelerde değindikleri görülmektedir. Bir network ajansı bu noktada pandemi öncesinde her sene birkaç kişiyi yurtdışına eğitime gönderdiklerine, yetkinliklerine göre online eğitim setleri aldıklarına değinmiştir. Bir lokal ajans, kendi yöneticilerinin (grup koordinatörleri, müşteri direktörleri gibi) yöneticilik becerilerinin geliştirilmesi için dışarıdan yönetim danışmanlığı desteği aldıklarına ve markalara verdikleri 2-3 saatlik “medya eğitimi”ni kendi çalışanlarına da verdiklerine değinmiştir. Diğer lokal ajans ise arada sırada eğitim düzenlediklerini ancak yakın zamanda dijitalleşme üzerine eğitimler planladıklarına yer vermiştir. Özetle, ajans dünyasında çalışanların gelişimine yönelik izlenen bir rotanın olduğunu söylemek güçtür. Öte yandan çalışanların habituslarının eğitime ne derece yatkın olduğu da sorgulanmaktadır.

“Ben şöyle bir şey gözlemledim bizim şirketimize özel olabilir bu başka hiçbir yerde olmayabilir. Çok derler ki bizim ekstra eğitim almamız lazım. Şahane bir konuşmacı ayarlarsın doğal olarak hafta içi zor olur bu hafta sonuna koyarsın bir kişi bile gelmez. O şahane konuşmacı ile baş başa oturup öbür dilemek zorunda kalırsın.” (Y3)

Lages ve Simkin (2003), Hİ alanının daha karmaşık ve rekabete açık olduğunu belirterek çalışanların kalitesini arttırmaya yönelik daha iyi işe alım ve gelişim programlarının (eğitimler, beceri geliştirme, değerlendirme vb.) ajanslar tarafından izlemesi gerektiğine değinir. Bununla birlikte yapmış oldukları araştırmada (15 Hİ uygulayıcısı ile görüşmeler) halkla ilişkilerin öğretilmeyeceği, bu araştırmadan bir katılımcının deyişi ile “kendilerinde olan enstrümanların” öne çıktığı ve işe alımlarda da “iyi iletişim becerilerine sahip, tutkulu, parlak kişiliklerin” önemsendiğine ve mesleki eğitime yeteri kadar önem verilmediğine değinmektedir (Lages & Simkin, 2003: 302). Benzer bir eğilimin bu çalışmada da bulgulandığı söylenebilir. Bununla birlikte bu çalışmada yer alan, görece genç olan ve network ajansında çalışan iki katılımcının özellikle ajansın sunduğu fırsatlar dolayısıyla kalmayı tercih ettikleri belirtilmelidir. Söz konusu durum halkla ilişkilerin ağırlıklı olarak uygulamalardan etkilenen (L’Etang, 2008) ve müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda sürekli değişen mesleki bilgisi ile “halkla ilişkilere ilişkin benzersiz bilginin tanımlanma becerisindeki eksiklikten” kaynaklanıyor (L’Etang, 2008: 39) olabilir.

Lokal ajanslardan biri ise yetenekli çalışanlara yönelik mentörlük sistemleri olduğunu, yönetim kademesinden birinin ilgili kişilerle yakın mentörlük yaptığına değinmiştir. Nitekim, örneğin

bir başka hizmet sektörü olan turizm sektöründe alınan mentörlüğün çalışanları örgüte ve mesleğe yerleşik kılmada etkisi bulunmuştur (Yang vd., 2019). Ng ve Feldman (2007) da özellikle kariyerin başında alınan mentörlüğün kişiyi hem örgüte hem de mesleğe yerleşik kılmada etkili olabileceğine değinmektedir. Bu noktada,

Şirket içi partiler ve etkinlikler (f=4) ise diğer başvurulan yöntem olarak ifade edilmiştir.

“Get to together’ları arttırıyorum. Bizim çok yemeyi içmeyi eğlenmeyi seven bir şirket kültürümüz var.” (Y2)

Son olarak “çok yoruldum” diyenlere kafa izni (f=2), iş - yaşam dengesini korumaya yönelik uygulamalar (babalık izni, doğum gününde izin gibi) (f=3) da ifade edilmiştir. Ancak toplam 12 ajans içerisinde sistematik ve tanımlı uygulamaları olan sadece bir belki iki lokal ajansın ve 2 network ajansın olduğu söylenebilir.

Üzerinde sıklıkla durulan bir diğer tema ise “marka/pozisyon rotasyonu”dur (f=7). Buna göre, ajanslar kaybetmek istemedikleri çalışanları elde tutmak için “çok bunaldığı” müşterisinden başka bir müşteriye kaydırabiliyor ya da ekip değişiklikleri yapabiliyor.

“Ben bu müşteri ile daha fazla devam edemiyorum diyor. O zaman o müşteriyi başkasına veriyoruz ama tabii o müşterinin adı çıkmış olduğu için başkasına verilen de ona ceza verilmiş gibi hissediyor.” (Y3)

Öte yandan “huzurlu ortam sağlamaya çalışıyorum” (f=6) teması altında çalışan dostu, hiyerarşiden uzak ajans kültürü vurgulanmaktadır. Örneğin, yeni nesil ajansın yöneticisi Y4 özellikle geçmişte çalıştığı ajansların yeterince insan dostu olmadığına sıklıkla vurgu yaparak para kazanacakları ancak çalışanlarının huzurunu da ön plana alan “mutlu karlılık” felesefesine değinmiştir.

“Ne sosyal hayatımızda ne iş yapış tarzımızda bir hiyerarşi yok kimse bir birine hanım bey demiyor, herkesin fikri soruluyor. En juniorumuzun da bir önerisi itirazı kabul ediliyor” (Y11)

“Bizim en önem verdiğimiz şey aslında saygı ve nezaket. Kendimiz zaten nazik davranmaya çalışıyoruz, ki öyleyiz, hep bunu söylerler, huzurlu bir ortam var, kimse birbiri ile rakip değil.” (Y12)

Kiş-i-örgüt uyumu, “kişi ile organizasyonun bütünü arasındaki uyumluluğu” esas alır (Kim, 2012:832; Kristof-Brown vd. 2005:285). Buna göre, işe alım yapan kişiler adayların ne derece uyumlu olacağına ilişkin algılarına güvenirken, çalışanların uyumluluk algısı da işi bırakma kararlarını etkilemektedir. Nitekim farklı zamanlarda ve farklı şirketlerde yapılan çalışmaların sonucu kiş-i-örgüt uyumu algısının iş bırakma kararını etkileyen önemli belirleyicilerden biri olduğu yönündedir (Cable & Derue 2002; Kristof-Brown vd. 2005). Jansen ve Kristof-Brown (2006) ise kişinin çevreleri ile uyumunun (kiş-i-örgüt, kiş-i-iş, kiş-i-meslek, kiş-i-grup, kiş-i-kışı) boyutlarının birlikte düşünülebileceğini belirtirken bireysel farklılıkların, çevresel faktörlerin ve işte geçirilen sürenin söz konusu uyumda etkili olduğunu belirtmektedir. Bu noktada, çevresel bir faktör olarak güçlü kültür, “genel olarak örgüt kültürünü tanımlasa da, meslekler ve hatta işler için de kullanılabilir” (Jansen & Kristof-Brown, 2006:

200). Bu noktada Hİ alanına has bir kültürün de olduğu söylenebilir. Bu noktada halkla ilişkiler alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde ajanslarda ekip halinde çalışmanın yaygın olduğu (Cutlip vd., 2006), destekleyici kültürün örgüt-çalışan ilişkilerini olumlu etkilediği (Sriramesh vd., 1998; Kim vd. 2017), iş memnuniyetlerini arttırırken işten ayrılma niyetlerini olumsuz etkilediği, otoriter kültürün ise ajans dünyasından dışlandığı belirtilmektedir (Kim vd. 2017; Meng & Berger; 2019; Moreno vd., 2022). Nitekim Jiang ve Shen (2018) PRSA üyeleri ile gerçekleştirdiği çalışmada kişisel yaşama saygı duyulan iş çevresine sahip olmak ve yöneticilere duyulan güvenin işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediğini bulgulamıştır.

Bu noktada ajansların “kendine has kültürleri” (Hinrichsen, 2001: 454), konformistlerin yerleşik kariyerlerini sağlamlaştıran görünmektedir. Öte yandan söz konusu kültür çalışmadaki ajans yöneticilerinin ifade ettikleri gibi “huzurlu bir ortam” sunmaya yönelik örgütsel habitusları ile sürekli pekiştirilmektedir. Verilen partiler, kurumsal kodlardan uzak esnek çalışma koşulları, birbirini destekleyen çalışma arkadaşları, işlerinden ne derece memnun oldukları tartışmalı olsa da zor ve stresli olan ajans dünyasında konformistleri özellikle örgütlerinde tutuyor görünmektedir.

Ajans ruhluların çoğunluğu ise mevcut ajansına değil ancak sektöre, bazıları mesleğe, bazıları işe ve özellikle ajans ruhlu konformistlerin ekipleriyle uyuma sahip oldukları görülmektedirler ancak genel olarak ajans dünyasının esnek kültürünü benimsemiş görünmektedirler. Dolayısıyla ajans kültürü, ajans ruhluların kurumsal dünyanın değerlerini reddetmesi ile yerleşikliklerini perçinliyor, sahip oldukları özgürlük ortamını kaybetmek istemiyor görünmektedirler.

5.5.3. İş Tatmini ve Motivasyon

Öncelikle Hİ uzmanlarının sektörde kalma nedenleri irdelendiğinde en dikkat çeken husus işini sevdiği, memnun olduğu için kaldığını belirtenlerin sayısının 35 uzman arasında 11 kişi olmasıdır (%31). Bunların 8’ini ise ya ajans ruhlular ya da kendi yağı ile kavrulanlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla görüşme yapılan uzmanların çoğu yaptığı işi sevmese de bir şekilde girmiş olduğu sektörden ister iletişim fakültesi mezunu olsun ister olmasın çıkamamış görünmektedir. Uzun yıllar ajanslarda çalışmış ve sonrasında kendi ortakları ile şirketini kurmuş katılımcı söz konusu gerçekliği sektörel bağlam ekseninde ekonomik sermayeyle bağlantısını kurarak değerlendirmektedir.

“Genel sıkıntı çok fazla müşteri alıyorlar, almak durumunda kalıyorlar, şişiriyorlar kendilerini ve az ekiple hizmet vermeye çalışıyorlar ve insanlara mesleklerini sevdiremiyorlar maalesef.” (U10 – Kendi yağı ile kavrulanlar)

Görüşme yapılan Hİ uzmanlarının yaptıkları işe yönelik sorgulamaları o kadar keskindir ki görüşmede yer alanların %75’inin “sevdiğiniz birinin Hİ yapmasını ister misiniz?” sorusuna verdikleri yanıt “hayır”dır. Bu noktada kendi yağı ile kavrulanlardan sadece bir kişinin, konformistlerden bir kişi hariç hepsinin, ajans ruhlu ve bir ayağı eşikte olanların ise yarısının “hayır” dediği görülmektedir. Hayır’ın arkasında yapılan işin sınırlarının olmaması, itibarı, zorluğu/ stresi, eğitim sistemine olan

güvensizlik, yurtdışında değil ama Türkiye’de yapıldığı için önerilmemesi gibi ulusal, mesleki ve sektörel nedenler yer almaktadır.

“Hayır, yaptırmam (güliyor)... Bu işi bilen biri olarak bu işi yapmasın tabi ki. Bu işe düşen insan, bu yola düşen insan bir şekilde yapıyor ama bu kadar zor şartlarda ve çetrefilli bir şekilde para kazanmaya da gerek yok.” (U21 – ajans ruhlular)

“Hayır hayır çok korkuyorum, inşallah çocuğum bulaşmaz böyle şeylere..” (U15 – bir ayağı eşikte olanlar)

Halkla ilişkiler uzmanlarına “dünyaya bir daha gelecek olsanız, yine bu meslekte ve sektörde olur muydunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlara bakıldığında %80’nin yine “hayır” dediği görülmekte ve tüm kategoriler içerisinde dengeli dağıldığı görülmektedir. Bu noktada yapılmak istenen mesleklerin, sırasıyla psikolog (f=7), gazetecilik (f=7, hepsi eski gazetecilerdir), sonrasında yazar/çizer, doktor, bilim insanı gibi daha “tanımlı” meslekler olduğu dikkat çekmektedir. Bu soruya verilen yanıtlar da mesleğin sınırlarının geçirgenliği, itibar, stres, çoklu tarafla ilişkileri hep dengede tutmanın zorluğu, çok insana temas eden bir iş olması, yanlış yönlendirmeler gibi yine sektörel, mesleki ve ulusal sorunlara işaret ediyor görülmektedir.

“Hiç düşünmezdim....Aşırı stresli, yoğun birde şeyi düşünüyorum bizi yanlış yönlendirdiler sanki üniversite okumak her şeyin çözümü sadece üniversite okuyanlar nitelikli işlerde çalışır para kazanır diye yönlendirdiler. Benim şu an çocuğum olsa ...bir tamircinin yanında mutlu olacaksa .. yapabilir bence. Emin olun etrafımda üniversite baskısı olmasaydı bende oto tamir ustası olacaktım.” (U35 – bir ayağı eşikte)

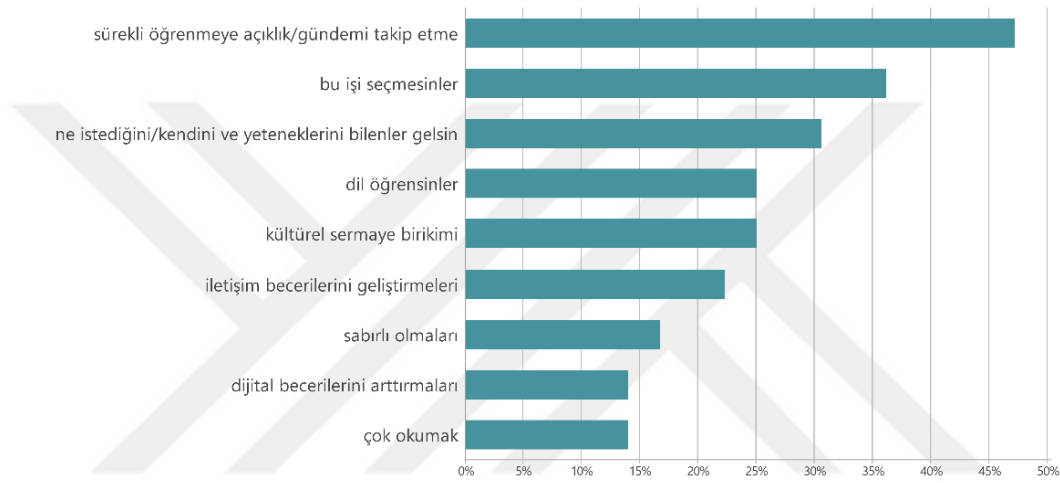
“Çok zor soru ama şöyle diyebilirim, ‘adı mesleği ile anılan bir şey’ yapmak isterdim. Öğretmenlik, doktorluk, ne olduğu, çerçevesi belli bir şey.” (U4 – ajans ruhlular)

Görüşme yapılan katılımcıların mevcutta kariyerlerinde geldikleri noktadan memnun olup olmadıkları sorulduğunda yine yarısının memnun ve kalan yarısının memnun olmadığı görülmektedir. Bu noktada kendi yağı ile kavruanların bir kişi hariç hepsinin, 12 ajans ruhlunun beşinin, bir ayağı eşikte olanların neredeyse yarısının ve konformistlerin sadece ikisinin geldiği noktadan memnun oldukları söylenebilir. Bununla birlikte memnuniyet cümlelerinin bazılarının ajans ruhlular arasında “ama” ile devam ettiği, pişmanlıkların da dile getirildiği dikkat çekmektedir. Bazen bu işin uzun süreli yapılamayacağı (f=3) bazen şirketini neden daha önce kurmadığının pişmanlığı (f=2), ya da “daha gidilecek yolun olması” (f=2) gibi hususlara değinildiği görülmektedir. Öte yandan katılımcıların diğer yarısı ise geldikleri pozisyonda yeterince ilerleme kat edememiş olmaktan, önemli bir kısmı bir türlü müşteriye geçememiş ya da gazeteciliğe devam edememiş olmaktan ya da bir gazeteci katılımcının ifadesi ile alana “alışmamış olmaktan”, kendi mesleğini yapmamış olmaktan (örneğin psikolog) dolayı sebeplerle geldikleri noktadan memnun görünmemektedir.

Son olarak uzmanlara “halkla ilişkiler sektöründe kariyer yapmak isteyen gençlere ne tavsiye edersiniz?” diye sorulduğunda 13 katılımcının (%37) hem çekinerek hem de gülerek “gelmesinler” demesi de dikkat çekmektedir (Şekil 40 - sıklığı 5 ve üzeri olan ifadeler alınmıştır).

“Şöyle söyleyeyim ben, yeğenime sakın gelme dedim. Git creative bir şeyler yap, git reklam ajansına git, markalar nezdinden reklamcılarının konumu daha iyi, daha iyi yaklaşımları var. Oraya git dedim mesela. Ben önermiyorum.” (U7 – konformistler)

“Kaç diyorum..(gülüşmeler).....’da çok sevdiğim bir arkadaşım vardı, sanırım şimdi 35 falan. 2,5 senesi falan olmuştu, karar veremiyordu gitsem mi kalsam mı falan.. Dedim git dedim ya, 5 seneden sonra çıkamazsın burdan, bu bataklığa girdin mi çıkamazsın dedim. Resmen kovaladım kız. ..’e geçti.” (U14 – konformistler)



Şekil 40. Katılımcıların Sektörde Kariyer Yapmak İsteyen Gençlere Tavsiyeleri

Halkla ilişkiler uzmanlarının gençlere tavsiyelerine ilişkin bir parantez açmak gerekirse, kültürel sermaye birikimi ekseninde ağırlıklı olarak duranların ajans ruhlular olduğu görülmektedir. Bu noktada kendi kültürel sermayelerinin yüksekliği düşünüldüğünde alana da kendileri gibi oyuncular istedikleri dikkat çekmektedir. Bunun bir sebebi, “kültürel benzerliklerin” sadece işe alımda değil (Rivera, 2012) iş hayatında da devam ettirilme beklentisi ile ilintili olabilir. Böylece, özellikle ajanslarda ekip halinde çalışmaya yönelik kültürün yaygınlığı (Cutlip vd., 2006) dikkate alındığında özellikle kişi-grup uyumu daha iyi yakalanmak istenmiş olabilir (Jansen & Kristof-Brown, 2006). Bu eksenle söz konusu katılımcılar özellikle gençlere, tiyatro, sergi vb. ile kültürel bir donanım kazanmaları, hayata dair bir duruş sergilemeleri, tutkuyla bağlı oldukları bir alanın olması gibi tavsiyeler üzerinde daha çok durmuşlardır.

“Üniversiteyi okurken sadece sınav geçmeye çalışmadan kendi bagajlarını doldurmaları ve mümkünse hayata dair .. bakış açılarının olması, bir perspektiflerinin olması gerekiyor. Şu anda iki satırı bir araya getiremeyen insanlarla dolu etrafımız. 9 yaşında çocuk insanlar dolaşıyor etrafta.” (U32 – Ajans Ruhlu)

Hİ uzmanlarının mesleklerine ve sektörlerine yönelik yaklaşımları (memnuniyet, sevdiği biri Hİ yapsın ister mi, dünyaya bir daha gelecek olsa) dikkate alındığında, görüşme yapılan 35 katılımcının 24'ünün sektörde gönülsüz (%70) ve bunlardan 15'nin ise meslekte gönülsüz kaldığı (%43) görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların %43'ünün ne Hİ mesleğiyle ne de Hİ sektörüyle bir gönül bağı kurmadığı söylenebilir. Söz konusu gönülsüzlüğün arkasında halkla ilişkiler alanının ne kadar meşru bir alan olduğu ve sektördeki geleceklerinin belirsizliği, alandaki pratiklerin tanımlı olmayıp müşteri isteklerinin “ucu bucağının belli olmaması”, dahası müşterilerin ajanslar üzerindeki gücünün çalışanlar üzerinde yarattığı baskı, çalışanların sektörle ve yer yer meslekle bağını koparıyor görünmektedir. Katılımcılardan 11'nin (%31) ise hem meslekte hem de sektörde gönüllü kaldığı anlaşılmaktadır. Gönüllü kalanların yarısının ajans ruhlular olduğu belirtilmelidir. Söz konusu gönüllük artık işi öğrenmiş olmak, yaptığı işi sevmesi, bir sürü müşteriye hizmet vererek dinamik kalmak, sektörle yakalanan uyum ve elbette kazanılan para ile ilintilidir.

Türkiye'deki Hİ alanında çalışan uzmanların da yurtdışında olduğu gibi hallerinden çok memnun olmadıkları söylenebilir. Örneğin, careerexplorer'ın¹⁶⁹ yaptığı araştırma Hİ uzmanlarının mesleklerinden duydukları memnuniyetin emlakçılar ile aynı olduğunu (3/5) belirtmektedir. Keza İngiltere merkezli yapılan bir başka çalışmanın sonuçları da her üç uzmandan birinin kariyerlerinin kendileri için doğru mu olduğunu sorgulamakta ve alternatif yollar aradığını belirtmektedir¹⁷⁰. Dahası, başka bir araştırmada “bir çocuğu hangi mesleği yapmaya cesaretlendirirsiniz” sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde Hİ son beş meslek içerisinde yer almakta, katılımcıların %50'si ise kariyer olarak önermemekte ve hatta vazgeçirmek için uğraşacağını belirtmektedir (Harris, 2016 Araştırması; Akt. Sommerfield & Kent, 2020: 3). Bu noktada, bu çalışmanın sonuçları da söz konusu araştırmaları oldukça destekler niteliktedir. Bu araştırmadaki katılımcıların %80'inin dünyaya bir daha gelecek olsa Hİ yapmak istememesi, %75'inin sevdiği birinin Hİ yapmasını istememesi ve dahası sadece %31'nin işinden memnun olduğunu belirtmesi, Hİ uzmanlarının gönülsüz kalması ile birleşince görüşmede yer alan katılımcıların önemli bir kısmının yerleşik kariyerlerinin karanlık yüzüne işaret ettikleri söylenebilir. Bu noktada bazı katılımcılar tarafından dile getirilen sıkışmışlık hissi ve mecburiyet, istemeseler de sektörde kaldıklarına işaret etmektedir.

“Çok zavallı (kariyerini kastediyor) değerlendiriyorum. İdeal diye okudum şeyin ne kadar büyük bir yanlışlık olduğu şeklinde değerlendiriyorum. .. kurumlara girebilenler yürüdüler gittiler herkes bir şekilde.. ama ben ajans dünyasında tılandım kaldım.” (U33 – bir ayağı eşikte olanlar)

Amerikalı otel yöneticileri üzerinde yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre kariyerinden daha az memnun olan yöneticiler aynı kariyer patikasını sürdürmek istememektedir (Mcginley, 2018). Avustralyalı çalışanlar üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise yüksek seviyede işinden memnun

¹⁶⁹ <https://www.careerexplorer.com/careers/public-relations-specialist/satisfaction/> Erişim Tarihi 10.04.2022

¹⁷⁰ <https://www.prweek.com/article/1725322/one-three-comms-staff-eye-career-change-firms-warned-against-one-size-fits-all-thinking> Erişim Tarihi: 10.04.2022

olmamanın kariyer değişiminin önemli belirleyicilerinden biri olduğu belirtilmektedir (Carless & Arnup 2011). Bu noktada mesleğine uzun süre yerleşik kalanların mesleğinden memnun oldukları görüşü, mutsuz olanların ise bir süre sonra ayrılacakları tezi (Feldman & Ng, 2007; Donohue, 2007; Carless & Arnup; Mcginley, 2018) ülkemizdeki Hİ sektörü bağlamında, en azından bu görüşmenin katılımcılarının ifadeleri ekseninde yeterince desteklenmediği görülmektedir. Bununla birlikte görüşmede yer alan uzmanların %54'ünün kendini sektöre ait hissetmedikleri de belirtilmelidir.

“1 yıl ara verdim sonra tekrar geri döndüm. Dönmem diyordum ama yine döndüm, aynı yere geliyoruz çalışayım dedim ama ne yapacağım, benim yapabileceğim en iyi iş yine bu, dolayısıyla yine buna döndüm, o yüzden mecbur dönüyorsunuz, yıllardır bu işi yapmış biri olarak.” (U11 - Konformistler)

5.6. Yerleşik Kariyerlerin Sınırları

Bu bölümde, Hİ alanındaki yerleşik kariyerlerin sınırları tartışılacaktır. Görüşmelerden elde edilen bulgulardan hareketle en önemli hudutlardan birinin alandaki meşru iki kariyer patikası olan ajanslar ve kurumsal tarafta (in-house) çalışma (Cutlip vd., 2006; Wolf, 2010) arasındaki geçişlere yönelik bariyerlerdir. Bu kapsamda önce kurumsal dünyanın bariyerleri gündeme getirilecek, ardından mesleki ve sektörel sınırlara yer verilecektir.

5.6.1. Sektör Değiştirmenin Karmaşıklığı

Kurumsal tarafa geçemediği için sektörde kaldıklarını söyleyen konformistleri (f=4) ya da bir ayağı eşikte olanları (f=10) görüşme yapılan ajans yönetici ve müşterilerin de büyük ölçüde desteklediği ancak konuya daha eleştirel baktıkları görülmektedir. Buna göre kurumsal dünyanın içine girmek isteyenlerin kendilerini geliştirmeleri, kendilerini tartmaları gerekmektedir. Özellikle görüşme yapılan müşteriler, kurumsal dünyanın sanıldığı kadar “safe” bir alan olmadığını, aslında yalnız hareket edildiğini ve kurumsal hayat için yeteri kadar iyi olamadıkları için sektörde kalmaya devam ettiklerine işaret ettikleri görülmektedir.

“Bunların çoğunun ortak bir özelliği var, kurumsal hayatta tutunamayacak insanlar.. Neden? Kurumsal hayatın belirli kuralları var, içinde de insan yönetme, kurumsal kültüre ayak uydurma, aile ortamını aramıyor olmak.. kurumsal dünyada daha yalnızsınız ama bir de kurumsal dünyada CEO yönetiyorsunuz, anlatabiliyor muyum? Yani CEO bazen geliyor, ters bir hareket yapıyor yani bunu gurur yapıp kendinize yediremeyebilirsiniz hani diyorlar ya müşteri şöyle müşteri böyle.. işte kapıyı çarptım gittim diyor PR ajansındaki kişi.. Müşteri daha bunu yaparken bir de CEO yapsın, bakalım ne yapacaksın o zaman? Yani anlatabiliyor muyum..” (M2)

“Ben vasatların kaldığını, iyilerin geçtiğini yani kurumlarda kendilerine yer aradıklarını ya da işte iyilerin, çok iyilerin kendi ajanslarını falan kurduğunu düşünüyorum. Zaten iyi olanın, var olan ajansında gelişmek yerine, benim olsun küçük olsun şeklinde yani iyidir, çok ajans olması kötü bir şey değil ama büyükler oluşmadan sürekli küçülmenin olması.. biraz hani” (M3)

“Kendisini geliştirmek zorunda kişiler. Eęer kurumsala geğmek istiyorsa bir çoğunluğunun da kurumsala geğecek kadar kendisini geliştirmediği için burada aslında kaldiğını dūřınıyorum.” (Y6)

Bir ajans yöneticisi ise yaşa vurgu yaparak, *“belli bir yaş dengesini çevirmiş ve ajans tarafında hep devam etmiş insanlar çok kolay kuruma geçemiyor”* diye ifade etmiştir ancak görüşmede yer alan katılımcıların önemli bir kısmı kariyerlerinin başında da kurumsala geçememiştir. Sektörün duayenlerinden kabul edilen bir başka isim ise kurumsal dünyanın da tıkağiğını *“müşteriler dâhil herkesin günü kurtarma peşinde olduğuna”* değinerek yüksek enflasyonist ortama ve özellikle pandemiden sonra kurumsal tarafa geçişlerin tıkağiğına, ajanslar arası geçişleri daha çok gzlemlediğine değinmektedir. Bir başka duayen ajans yöneticisi ise *“kapağı atabilirlerse”* kurumsal tarafın daha güvenli bir alan olduğunu belirterek sektörel bir soruna işaret etmektedir.

“Bizim sektörde de çok yüksek maaşlar verip sonra karşılayamayan ve insanları rezil eden çok firma var. Ben hep gençlere şeyi tavsiye ediyorum düşük maaşla başlayın. Size yüksek maaş vadeden özellikle kk yapılarıdaki şirketlerden uzak durun. Onlar vaat ederler de ondan sonra 2 taksitle almaya başlarsın yani.” (Y8)

Görüşmelerde şirket yöneticilerine alandaki geçişleri (sektörler arası ya da ajanslar arası vb.) ve kendi ajanslarındaki yerleşikliği daha iyi anlamak için hareketliliği nasıl yaşadıkları ve müşterilere ise birlikte çalıştıkları ajanslardaki hareketliliği nasıl gözlemledikleri sorulmuştur (şekil 41).

Ajanslar, ellerinde tuttıkları bir istatistik olmadiğı için genel olarak deneyimlerini paylaşmışlardır. Bu noktada şirket sahiplerinin ve müşterilerin en çok üzerinde durdukları hareketlilik türleri, diğer ajanslara geçişlerin çokluğu (f=7), sektörü terk edenler (f=8), kurumsala gidenlerin çokluğu (f=7), uzun süreli çalışanlara sahiplik (f=7), bumerang çalışanlar (f=7), gençlerin daha çok hareketlilik yaşadığıdır (f=6) (şekil 41). Ayrıca, ajanslar performansını beğenmedikleri, ajansa uyum sağlayamayan kişilere “yol verdiklerini” (f=5) de belirtmiştir.

Sektörü terk edenlere yönelik dinamikleri ajans yöneticileri, iřin ağır ve stresli gelmesi, uyum sağlayamadiğı için komple mesleği bırakarak farklı mesleklere (hosteslik, emlakçılık) yönelme ya da yurtdışına gitme gibi hususlar üzerinde durmuşlardır. Görüşmede yer alan 12 ajans yöneticisinden yedisinin “bumerang çalışana” sahip olması çok şaşırtıcı değildir, nihayetinde sektörde İDA’ya ye 28 ajans bulunmaktadır. Öte yandan görüşmelerde yer alan bumerang Hİ uzmanları dūřınılduęunda (6 kiři), çalıştıkları ajanslardan kötü ayrılmadıkları ve yazının belirttiği gibi benzer ya da aynı sektörde kaldıkları görülmektedir (Shipp vd., 2014). Buna göre, tekrar geri dönüşlerin nedenleri arasında maaşların tam yatırılması, yan hakların iyi olması, standartların (global ajans) olması, kendilerini huzurlu hissetmeleri, stresi paylaşan ekipler halinde çalışılması, çalışma koşullarının rahat olması gibi hususlar dile getirilmiştir.

Kod Sistemi	şirket yöneticileri/STK	müşteriler	TOPLAM
ajanstaki hareketlilik			0
gençlerde gelip gidenler çok	■	■	6
yol verdiklerimiz var	■		5
diğer ajanslara geçişler yoğun	■		7
bumerang çalışanı var	■		7
sektörü terk edenler oldu	■	■	8
uzun süreli çalışanlarımız var	■		7
kendi işini kuranlar da çok	■	■	4
kurumsala geçip ajansa dönen yok	■	■	8
ajanstan medyaya geçiş	■		3
kuruma gidenler yoğun	■	■	15
TOPLAM	57	13	70

Şekil 41. Ajanslardaki Hareketlilik Türleri

“Sigortanın tamdan yatması bile çok önemli maalesef ki. Sigortayı tamdan yatırmayan pek çok şirket var, özellikle bu 35 yaş üstü için çok büyük ayırt edici özellik. Gidip geri dönenlerimiz var dolayısıyla. (Y11)

“Gelirler giderler, çünkü aratıyor tabii ki. Gelenlerin çalışma koşulları özellikle son 10 yıldır rahattır, çok insanları kasmam. Gidiyorlar daha iyi maaş alacağız diye sonra biraz daha yüksek maaş alınca felaket bir patron egosu şeyine giriyorlar ve geri kaçıyorlar, oluyor böyle şeyler.” (Y8)

Buna göre, kendi ajanslarından kurumsala geçişlerin yoğun olduğunu söyleyen beş ajans yöneticisi bulunmakla birlikte yedi tanesi ajanslar arası geçişleri daha çok deneyimlediklerini belirtmiştir. Ajanslar arası geçişlerin nedenleri arasında uzmanların da üzerinde sıklıkla durdukları gibi en çok maaş üzerinde durulmuştur. Müşterinin bunaltması, iş yüklerinin ağır gelmesi (stres vb.) ya da performans kaynaklı ajansların çalışana yol vermesi gibi sebepler de dile getirilmiştir. Bununla birlikte kurumsala gitmiş ve tekrar ajans hayatına dönmüş insan sayısının da az olduğu belirtilmektedir.

“Daha çok başka ajanslara geçişler. Sebebi maaş. .. bence hani döviz artışı enflasyon artışı en çok bizim sektörde bu anlamda rekabeti çok etkiledi, hani ülke ekonomisinin bozulmaya başlamasıyla birlikte en büyük insan kaynağı kayıplarını biz sadece maaş yüzünden yaşadık.” (Y6)

“Biz de özellikle orta seviye diyebileceğim aslında biz de junior iken başlayıp orta seviyeye gelenlerin %90’ını kurumsal tarafa gidiyorlar. %90-95 hatta... genellikle çok uluslu şirketlere” (Y5)

Alandaki uzmanlarla yapılan görüşmelerde gündeme gelmemiş olsa da ajans sahipleri arasından üç kişi, ajanstan medyaya geçenlere de rastlandığını belirtmektedir. Buna göre, ajans hayatına medyacı diye gelip “gazetecilik reflekslerini bırakamayıp mutsuz olanlar” dönebilmekte ya da “daha rahat olmak” için dönüş yapılabilmektedir. Öte yandan bir müşteri son zamanlarda basından ajans hayatına geçişin çok yoğunlaştığına ancak kendi döneminin aksine artık ajanslara uzman olarak değil, ya danışman olarak ya da müşteri direktörü gibi üst pozisyonlarda geçtiklerine değinmiştir.

Gençler arasındaki geliş-gidişlerin yoğunluğu (f=6) hem ajans yöneticileri hem de müşteriler tarafından ifade edilmiştir. Buna göre, denemek için gelenler, gidenler, kendilerine uygun olmadığına karar verip ayrılan gençlerdeki sirkülasyon dikkat çekmektedir. Nitekim PRCA verilerine göre Hİ endüstrisinde çalışanların yaş ortalaması 28'dir¹⁷¹. Özellikle Hİ alanındaki artan dijitalleşme ile birlikte ülkemizdeki Hİ ajanslarının da yetenekli gençleri ellerinde tutması daha da önemli görünmektedir.

“Çok gözlemledik mesela gelip bizimle 2 sene çalışıyor veya ilk işleri ya da ikinci işleri birkaç sene çalışıyorlar. Bizde iyi geliştirirler kendilerini, markalar da hep global markalar dolayısıyla bu da CV'lerinde iyi duruyor. Çok iş değiştiriyorlar onu gözlemliyoruz.” (Y9)

“Ama biz yeni insanları yetiştirelim diye sıfırdan aldığımız arkadaşlarımızı elde tutmakta çok zorlanıyoruz. ... Yani onlar bizlerin nesli kadar sabırlı olmayabiliyorlar. Daha aceleciler, daha hemen bir şeyler olsun istiyorlar. .. fırsat maliyetlerine bakıyorlar ve diyorlar ki ben burada 8 saat ve 10 saat çalışacağıma, 2 saat Instagram'da yayın yaparım. Tiktok'ta yayın yaparım 15 - 16 bin TL para kazanırım diye bakanlar da var.” (Y10)

Son olarak Hİ alanında yaşanan söz konusu hareketliliğinin müşterinin aldığı hizmeti etkileyip etkilemediği de sorulmuştur. Öncelikle, müşteriler ajansları ile uzun soluklu çalışmayı tercih ettiklerini, “eğer ilk iki sene memnun kalınırsa genelde 5-6 sene devam edildiği” belirtilmiştir. Bununla birlikte kurumsal firmaların satın alma birimleri belli dönemlerde daha uygun fiyatlara hizmet alımı için teklife çıktığı ancak çalışılan ajanstan memnuniyet varsa bu kez in-house birim olarak içeride satın alma birimi ile mücadeleye girildiği de belirtilmiştir. Bu noktada ajans değişikliklerine, örneğin kriz yönetimini iyi yapamamak ya da artık kendini tekrarlamaya başlaması ve yaratıcı işler gelmemesi, ajansın kurumsal kültürle uyumu yakalayamamış olması ya da çok sık ekip değişiklikleri gibi sebeplerle gidildiği ifade edilmiştir. Nitekim ajanstaki sirkülasyonun kendi süreçlerini etkilediğine özellikle üç müşteri değinmiştir, biri ise ajanstaki ekip değişimlerini ajansının iyi yönettiğini ve kendilerinin de arka çıktığını belirtmiş. Sirkülasyona en çok her yeni gelenin kuruma adaptasyonu, iletişim kopuklukları yaşanması ekseninde değinilmiştir. Örneğin, bir müşteri çok iyi iş “kotardığını” düşündüğünü müşteri direktörünün kurumsala geçmesi ile yerine geçen deneyimsiz/genç bir uzmanla yaşadıkları güçlüğe değinmiştir.

“Birkaç kere gündeme getirilen, problem haline gelen konular oldu sonrasında da ben içeride kendi ekibimi kurarak, hani böyle yapalım, ilerleyelim bu kişilerle ilerleyelim diyerek çözdüğüm durumlar oldu. Ama mesela şu anda mümkün değil, aynı account director ile bir yıl bile çalışamıyorsunuz, evet o kadar düşük maalesef.” (M2)

“Ajans ile uzun soluklu çalışmak bence iş performansını arttıran bir konu. Bundan dolayı bir şirketi tanımanız, bu konu bu şirkete uyar demeniz gerçekten 1 seneyi buluyor. ..Ha bu arada şunu da söylemem lazım, ama bir yandan da bence 5-6 yılda bir değişiklik yapılması da iyi oluyor çünkü heyecan

¹⁷¹ <https://www.prca.org.uk/insights/about-pr-industry/demographics-pr-industry> Erişim tarihi: 13.05.2023.

kaybı oluyor çünkü bunu da yaşadım ben. Ya biz bu konuyu konuşmuştuk diyorlar, ... 3 sene evvel hayır dediğim bir şeye şu anda evet diyebiliyorum çünkü o, o zamanın şartlarına göre hayır idi..”(M4)

Son olarak görüşmelerde bazı uzmanların, bir müşteri ve bir ajans yöneticisinin farklı bir kariyer hareketliliğine değindiği görülmüştür. Buna göre, kurumsal firmanın geçmişte çalıştığı ajansta beğendiği ve birlikte devam etmek istediği kişiyi mevcuttaki ajansından ilgili uzmanı diğer ajanstan transfer etmesi gibi durumların gözlemlendiği belirtilmiştir.

Kariyer üzerine yazılan pek çok makalenin ortak noktası günümüzde kariyer anlayışının ciddi bir değişim geçirmiş olmasıdır (Sullivan 1999; Lamb & Sutherland 2010; Inkson vd. 2012; Guan vd. 2019; Arthur vd., 2005; Arthur 2014). Bu noktada Hİ alanındaki uzmanların meslekler arası, sektörler ve sektör içindeki geçişlerinin kariyer deneyimlerinin önemli bir parçası olduğu görülmektedir (Arthur, Arthur vd., 2005; Sullivan & Arthur 2006; Inkson vd. 2012; Guan vd. 2019). Nitekim, Hİ alanının geçirgen sınırları, genellenebilir beceriler seti (Ng & Feldman, 2007; Kiazad vd. 2015; Heijden vd. 2018) ve özellikle üzerinde durulan kişisel özellikler ile alanın gazetecilik alanına yakınlığı meslekler arası ve sektörler arası değişimleri Hİ alanında da kolaylaştırıyor görünmektedir. Yazın her ne kadar kariyer değiştirenlerin kişilik-çevre uyumuna daha çok dikkat ettikleri ve uyumun daha yüksek olduğu alanlara kayma eğiliminde olduklarını (Holland, 1997; Donohue, 2006) belirtse de “kariyer geçişlerini etkileyebilecek faktörlerin karmaşıklığının” (Forrier vd., 2009: 739) Hİ alanında gözlemlendiği söylenebilir. Nitekim bu çalışmada da değişime/deneyime açık kişiliklerin hudutsuz zihinleri ile daha çok kariyer değişiklikleri yaptıkları görülmektedir ancak ne derece daha uyumlu çevreye geçtikleri şüphelidir. Görüşmelerde yer alan gazetecilerin yapısal sebeplerle çoğunlukla daha iyi para kazanmak için Hİ alanına itildiklerini belirtmeleri, dünyaya bir daha gelecek olsalar yine gazeteciliği seçmeleri, kişilik-çevreleri ile ne derece uyumlu bir alana geçiş yaptıklarını sorgulatmaktadır. Öte yandan ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullar (Feldman & Ng, 2007) ve iş gücü piyasasındaki iş fırsatlarına yönelik algı (Davis vd., 2015; Kornblum vd., 2018), yaşanan ekonomik krizler (Lazear & Spletzer) Hİ alanındaki uzmanların bir kısmının daha istikrarlı bir yol çizerek sektöre yerleşikliklerini sağlamlaştırdığı görülmektedir. Öte yandan kurumsal dünyanın çizdiği ve ajans dünyasının ortak olduğu bariyerler Hİ alanındaki kariyerlerin de hudutlarla çevrili olduğunu göstermektedir (Inkson vd., 2012).

Wolf (2010), bu çalışmanın bulgularının aksine İngiltere ve Amerika’daki mesleki örgütlenmelerin ajanslardaki kariyer patikasını tanımladıklarını ve alandaki ilerleyişin net ve açık olduğunu belirtmekle birlikte ajanslardan kurumsala çoğunlukla tek yönlü geçişlere yönelik bir trend olduğundan söz etmektedir. Söz konusu husus, Türkiye’deki ajanslar için de geçerlidir. Ancak alandaki her iki tarafla yapılan görüşmeler analiz edildiğinde Hİ mesleğinde iki farklı istihdam tipi arasındaki geçişlere ilişkin bariyerler dikkat çekerken yazında iki istihdam örüntüsü arasındaki sınırlara – belki de olmadığı için - (Fröhlich & Peters, 2007; Wrigley, 2009; Wolf, 2010) değinilmediği görülmektedir. Bir sonraki bölümde söz konusu iki kariyer yolu arasındaki bariyerler detaylandırılacaktır.

5.6.2. Kurumsal ve Bireysel Bariyerler

Ajans yöneticileri ile yapılan görüşmelerde alandaki yerleşik kariyerlerin önündeki bir engelin de kendilerinden daha doğrusu ajans dünyasına has bir habitustan kaynaklandığı söylenebilir. İlginç bir şekilde ajansların, dil bilen iyi çalışanlarını kurumsal dünyaya kaptırmaktan üzüntü değil, kıvanç duydukları görülmektedir. Y5, kurumsala geçmek isteyenleri desteklediklerini, iyi firmalara gitmelerini tavsiye ettiklerini ve hatta karar mentörlüğü yaptıklarını ifade etmiştir. Yine Y11, yardımcı oldukları ve kariyer planı yaptıkları çalışma arkadaşlarından söz etmiştir. Y9, önlerine iyi fırsat çıkanlara yol verdiklerini ve “ajans dostu” olarak gittiklerine değinmiştir. Özetle, beş ajans yöneticisi kurumsala geçişlere sanılanın aksine sıcak bakmaktadır. Peki, neden?

En önemli sebeplerden biri “ajans dostu” olarak giden çalışanın gittiği kurumu aynı zamanda potansiyel bir müşteri yapabilecek olmasıdır. Bir başka sebep gitmek isteyen durdurulamayacağına göre yapılacak en iyi şey “kişiyi kendi ekosisteminizde tutmaktır”, böylece “aynı çalışma kültürünü kazandırdığınız kişiyi karşı kurumda müşteri olarak görmek konforu artırır, çünkü “aynı dili konuşursunuz”. Y1 ise başka bir avantajından söz etmektedir.

“Bazı ajanslar, kendi müşterine gidemezsin gibi şartlar da koyuyor sözleşmelerine ama uygulanmıyor. Çünkü müşterinin hatırı için ok diyorsun, adam sana ayda 100 bin TL veriyor, diyor ki elemanına talibim, şimdi onu kırarsan adam seni de bırakabilir. Ama eğittiğin kendi elemanını da ona verirsen bir şekilde de senin çalıştığın ve sevdiğin biri karşı tarafa geçiyor, bu senin için güzel bir şey.. Böylece o müşteriye 2-3 yıl daha bakmayı taahhüt etmiş olursun kendine.” (Y1)

“Ben bizim genç arkadaşlardan para istemeye başlayacağım, 7 senede garantili işe sokuyorum.” (Y12)

Y12’nin (aynı zamanda sektör temsilcisi) gururla ifade ettiği ve ajans dünyasını bir iş olarak görmediğini ima etmesi, müşteri ayağında şüphe ile yaklaşılmaktadır. İlginç bir şekilde konuya ilişkin sadece bir ajans yöneticisi, kendi ifadesi ile “daha iyi olanların kurumsala geçmesiyle problemler oluşuyor” demiş olsa da müşterilerin konuyla ilgili daha uyanık oldukları görülmektedir.

“Çok turnover sorunu var... Bir sebebi, kurumların sektörel yani o iş dalı ile ilgili sürdürülebilirliğe dikkat etmemesi, yani bizim ajanstan eleman almamız biraz öyle yani... bir dönem basından eleman almanın böyle bir şeyi vardı, basını kuruttu kurumlar iletişimci anlamıyla. Şimdi ajansları kuruttular gibi görünüyor.” (M3)

Kurumsal dünyaya geçişin, katılımcılar tarafından sıklıkla gündeme gelmesi, katılımcıların kurumsal dünyaya ilişkin algıları, kimlerin geçebildiği ya da geçişin önündeki olası engellerin neler olduğunu da gündeme getirmiştir. Kendi ajansından ayrılanların %80’ninin kurumsala geçtiğini belirten bir ajans başkanının kurumsala geçişe yönelik sözleri sektördeki tipik kariyer senaryosuna işaret etmektedir: “Kurum tarafına gitmek bu meslek merdiveninin daha üst basamağıymış gibi düşünüyor belli oranlarda öyle de.” (Y1)

Kurumsal dünyaya bakış açısı, müşteriler ile şirket sahiplerini çoğu kez bir araya getirmektedir. Kurumsal dünyayı çekici kılan unsurlara ilişkin iki kategorinin haritası (iki vaka modeli¹⁷²) Şekil 42’de verilmiştir. Bu göre, şirket yöneticileri kurumsal dünyanın maaş ve yan haklar konusunda ($f=7$, $\Sigma = 10$) daha çekici olduğunun ve ajansların yeteri kadar kurumsal olmadıkları için söz konusu olanakları sağlayamadıklarının farkındadır. Öte yandan ajans hayatından kurumsala geçiş, kurumsal yapıda çalışma isteği şirket yöneticilerinden birinin deyişi ile “kariyer kurtuluşu” olarak görülmektedir ($f=5$, $\Sigma = 7$). Bu noktada “biraz da bana hizmet edilsin” ($f=5$, $\Sigma = 6$) yine en çok ajans yöneticileri tarafından dile getirilmiştir. Nitekim bu çalışmada yer alan ve kurumsal hayatı deneyimlemiş dokuz uzmanın da benzer gerekçeler ile müşteri tarafına geçtiği belirtilmelidir. Dolayısıyla artık hizmet edilen tarafa geçmek, daha kurumsal bir şirkette çalışma arzusu ve elbette maaş, Hİ danışmanlık sektöründeki yerleşik kariyerleri baltalıyor görünmektedir.

“Hem daha iyi imkânlarım olsun hem daha kurumsal bir yapı içerisinde çalışayım diye kurum tarafına gidiyor. Bence kurumsal bir yapı içerisinde çalışma isteği de küçümsenemeyecek kadar bu hareketi doğuran şeylerden birisi. Ajansların kurumsal yapıları kurumsallık düzeyleri ile markaların kurumsallık düzeyleri arasında hala çok büyük farklar var.” (Y10)

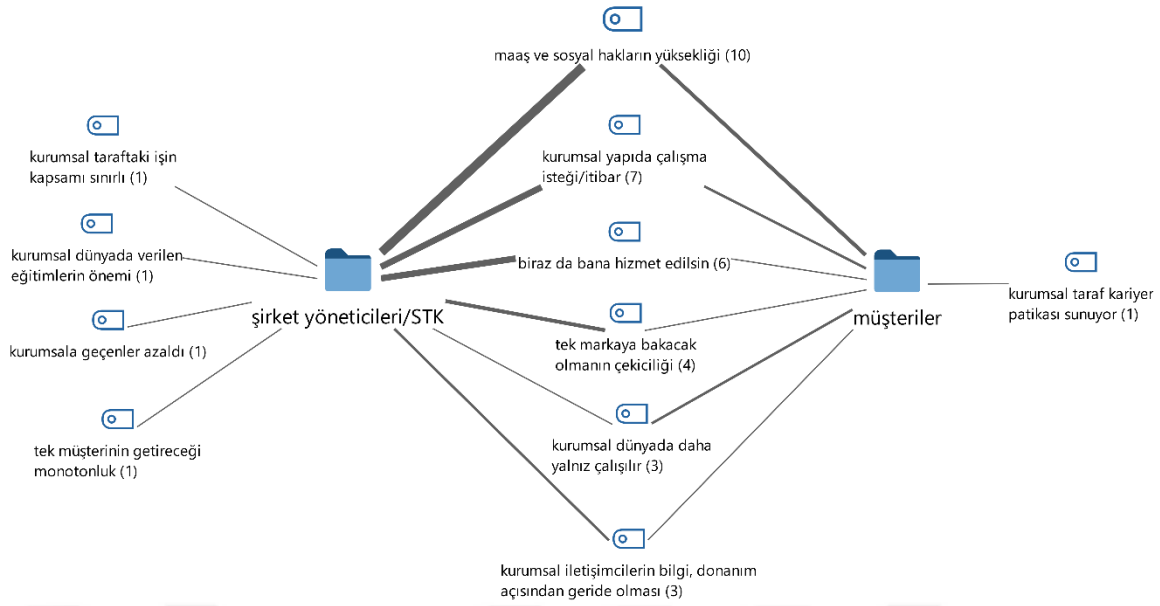
“Ajansların işverenidir kurumsal iletişim. Siz işveren tarafına geçmiş oluyorsunuz, en büyük motivasyon o. Maaşı aynı bile olsa biraz da bana hizmet edilsin...” (M3)

Tek markaya bakacak olmanın “hayali” çoğunlukla şirket yöneticileri tarafında dile getirilmiş olsa da bunun oldukça sıkıcı olduğuna değinen bir ajans yöneticisi de bulunmaktadır.

“Düşünsene şampüana bakan bir kız olduğunu düşün. Hayatın şampuan, sabah kalk şampuan, akşam yat şampuan. Fenalık geçirirsin yani... ben farklı alanlarda kültürlü olmayı seviyorum. Sabahtan akşama kadar şampuan çekemicem.” (Y1)

Kurumsal dünyaya geçişin, bir ayağı eşikte olanların hala hedeflerinde olması, konformistlerin başaramamış olması ve öte yandan kendi yağı ile kavrulanların çoğunluğunun geçmiş olması, kurumsal dünyaya geçiş engellerinin nasıl algılandığını ve kimlerin söz konusu dünyaya geçtiğini de gündeme getirmektedir. Buna göre, görüşme yapılan Hİ uzmanları kurumsal dünyaya geçiş engelleri arasında en çok “İngilizce” bariyerine ($f=5$) ve “tecrübeleri arttıkça kurumsalda pozisyon bulmanın güçlüğüne” ($f=5$) ve “kurumsal deneyim istenmesine” ($f=4$) atıfta bulunmuşlardır. Ardından “kurumsal iletişim uzmanlarının yerinden oynamaması” ($f=3$), “iyi okullardan mezuniyet/etiket” ($f=2$) ya da “yüksek lisans yapmış olmak” ($f=2$) diğer engeller olarak ifade edilmiştir. Öte yandan “yüksek lisans şart” gibi bireysel düzlemdeki algılar, bazı uzmanlarda zihinsel bir bariyer oluşturuyor görünmektedir (Mitchell vd., 2001). Söz konusu bariyerin, proaktif olmayan davranışlar (Parker & Collins, 2010) ile pekiştirilmesi durumunda ise sektöre yerleşiklik daha da sağlamlaştırılmaktadır.

¹⁷² Kavram haritalarında çizgi kalınlıkları söz konusu ifadenin ne sıklıkla söylendiğini göstermekle birlikte 12 şirket yöneticisi ve 4 müşteri ile görüşüldüğü unutulmamalıdır.



Şekil 42. Kurumsal Dünyaya Şirket Yöneticileri ve Müşteri Dünyasından Bakış

“Belli bir süre sonra iletişimciler overdose konumuna geldiklerinde kurum tarafının kendileri için daha iyi olabileceğini düşünür. Genelde böyledir. Ve orada da iş fırsatlarına bakıldığında ‘çok iyi derece İngilizce bilgisi istenir. Öyledir ki siz kendinizi oraya başvurmak için yeterli görmezsiniz.’”(U8)

“Mutlaka bir mastır yapılması gerekiyor kurumsala geçmek istiyorsanız. Kimse suratına bakmaz.. ajans değil ama kurumsala geçmek isteyenler için mastır önemli. Benim hissettiğim bir şey tabi bu. Bir de şu var, başlangıç seviyesinde bir şekilde kurumsala geçme daha kolay oluyor, tabi tecrübe yükseldikçe kurumsal tarafta pozisyon bulmak daha zor.” (U31)

“Şimdi bu yaşlar artık yani geçebileceğim yegâne pozisyon kurumsal iletişim direktörlüğü. Onlar da oraya bir oturuyorlar ve emekli olana kadar oradalar. Bunu bana Edelman, TR’de ofis açtığında ...’in eski iletişim direktörü ... söylemişti. ... sen boş hayalin peşinde koşmaya devam et, dedi. O şirketlerin hiçbirinde kurumsal iletişim direktörleri emekli olmadan oradan ayrılmaz dedi.” (U14)

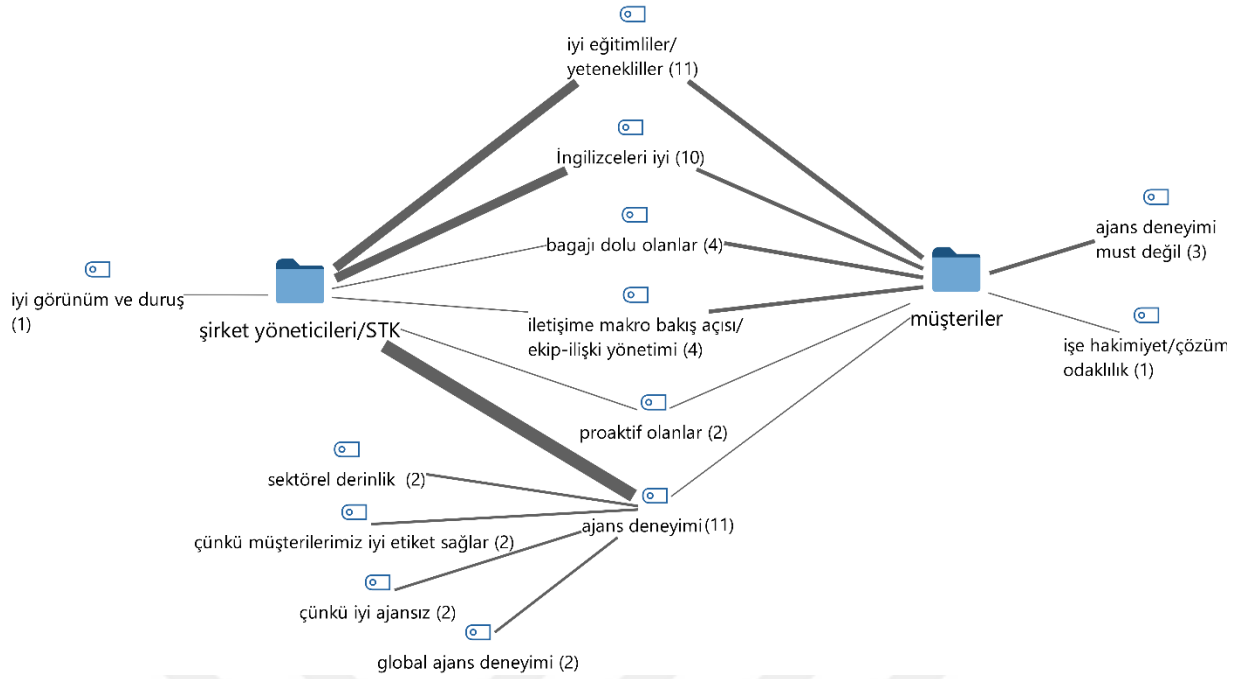
Wolf (2010: 242) ajans dünyasından kurumsala geçişleri “daha düzenli saatlerde çalışma” ve “daha yapılanmış bir ortamda”, “proje odaklı” çalışma isteği ile açıklamaktadır. Makalesinde her ne kadar söz konusu geçişlerin detaylarını açmamış olsa da bu çalışmanın sonuçları ile kısmen benzerlik taşımaktadır. Görüşmelerde uzmanlar tarafından en sık ifade edilen husus daha iyi maaş ve yan haklar ile tek müşteriye bakacak olmanın çekiciliğidir. Bu noktada, tek bir kariyer patikasıdan ziyade çok yönlü kariyer patikalarına geçiş yapıldığı (Baruch, 2004) belirtilse de özellikle bir ayağı eşikte olanların kurumsal dünyaya geçerek daha istikrarlı bir kariyer hayatı yaşama istekleri dikkat çekmektedir. Bununla birlikte küçülme, kademe azaltma gibi uygulamalarla örgütlerin dikey yapılarının yataylaştığı, yönetsel pozisyonların azalması ile donanımlı kişilerin örgüt içinde ilerlemesinin güçleştiği (Kattenbach vd., 2014), “kariyer patikalarının bulanıklaşması” (Baruch, 2004: 60) ile kariyerlerin örgütlerin yapılarının dışına taşdığı görülmektedir. Bu noktada taşeron kullanma, kendi işini yapma, danışmanlık,

yarı-zamanlı çalışma, ortak olma gibi pek çok kariyer patikasının türediği görülmektedir. Dolayısıyla, harcama yapan birimler olmaları ve her geçen gün azalan bütçeler ile hareket etmeleri kurumsal dünyanın sınırlarını ortaya koymaktadır. Bu noktada, görüşülen müşteriler arasında en büyük ekibe sahip büyük bir markanın iletişim yöneticisinin kaygısı söz konusu durumu özetler niteliktedir.

“Sektörel anlamda ön saflarda ekmek mücadelesini biz veriyoruz aslında, şirketlerde kurumsal iletişime bütçe ayırmayı rasyonelize etme gittikçe zorlaşıyor. Ajanslar şeyden (fee’leri kastediyor) şikayetçiler ama o kavgayı biz veriyoruz burada.... Yani ben şeyi yaşıyorum 13 tane kurumsal iletişimciyi bu şirket ne kadar daha taşır, 2 sene sonraya taşır mı, 5 sene sonra büyümüş olur mu, bunun kaygısını yaşıyorum” (M3)

Bütçelerin küçüklüğü beraberinde kurumsal dünyanın Hİ birimlerinin küçük ekipler ile çalışmasını gündeme getirmektedir. Görüşmede yer alan diğer üç müşterinin ekiplerindeki kişi sayısı 2, 5 ve 7’dir. Öte yandan kurumların iletişim birimlerindeki kişi sayılarının 2-5 arası değiştiği bilinmektedir (PRCA, 2016). Dolayısıyla şirketler, ajanslar aracılığıyla pek çok işlerini yürütmektedir. Söz konusu işlerin yürütülmesi sırasında Hİ uzmanları her ne kadar “müşteriye tek ve eşsiz olduğunu” hissettirmeye çalışsa da müşteriler, ajans çalışanlarının çoklu müşteriye baktıklarının farkındadır. Dolayısıyla özellikle büyük müşterilerin kendi bünyesine almadan ancak ajansta ya da kendi ofisinde kendi işleri için çalışacak “dedike elemanlara” yönelik karşılıklı düzenlemelere gittikleri de görülmektedir. Maaşları ajans tarafından ödenen çalışanlar, belli bir süre belli bir marka için çalışmakta ancak bunun sınırlarının da bulanık olduğu görülmektedir. Nitekim, görüşmelerde yer alan bir katılımcı iki kez kurumsal tarafa geçme şansı yakalamışken son anda müşterinin anlaştığı ajansta kalması, söz konusu uygulamanın (secondments) başka bir bariyer oluşturduğunu düşündürmektedir. Bu noktada, yazında bu tür yeni kariyer uygulamalarının olduğu (Baruch, 2004) belirtilmektedir. Nitekim, uluslararası ajansların da söz konusu kaynağı “ek destek gerekiyorsa” (büyük projelerde, kriz olduğunda ya da in-house çalışan hasta ya da doğum iznine ayrıldığında) müşterilere sunduğu belirtilmektedir (Sriramesh & Vercic, 2012: 467). Avrupa’da ise ajans personelinin müşteri tarafından kiralanmasına sıcak bakılmadığı, sözleşmede böyle bir uygulamanın yer almaması gerektiği belirtilmektedir (Closs, 2016). Yurtdışında pratikteki uygulamasının nasıl olduğu bilinmemekle birlikte, bizdeki uygulamanın müşteri ile sözleşme devam ettiği sürece devam ettiği söylenebilir. Söz konusu düzenlemenin de uzmanları isteyerek ya da istemeyerek kurumsal dünyadan maaş almaktan ve diğer haklarından mahrum bırakırken belli bir alandaki yerleşik kariyerlerin sektör-müşteri eksenindeki düzenlemeler ile nasıl kısıtlandığı göstermesi bakımından da önemli olduğu söylenebilir.

Peki, kimler kurumsal dünyaya geçiş yapar, sorusu hem müşteri tarafına hem de şirket yöneticilerine sorulmuştur (Şekil 43). Buna göre, şirket yöneticilerinin ve müşterilerin kurumsal dünyaya geçiş yapanlara ilişkin görüşlerinin çoğunlukla ortak olduğu ancak söz konusu geçiş kriterlerine ilişkin görüş sıklıklarının farklılaştığı görülmektedir.



Şekil 43. Kurumsal Dünyaya Geçiş Yapanlar

Şekil 43 incelendiğinde müşterilerin hepsinin (f=4) ve ajans yöneticilerinin çoğunluğunun (f=7) iyi eğitilmiş ve yetenekli kişilerin (f=11) kurumsal dünyada şanslı olduğu konusunda hemfikir oldukları görülmektedir. Özellikle adı duyulmuş üniversitelerden mezuniyetin daha çok önemsendiği görülmektedir. İyi okullardan mezuniyet, beraberinde mutlaka iyi İngilizceyi de getirmektedir. Dahası “bagajı dolu olanlar”, entelektüel derinliğe sahip olanlar özellikle müşterilerin çoğu tarafından ifade edilmiştir (f=3). Üstelik müşteriler de kendi firmalarına Hİ uzmanı alırken Boğaziçi, ODTÜ gibi ismi duyulmuş üniversitelere dikkat edildiğini, bunun aynı zamanda bir İK politikası olduğunu, İngilizce ve kendini donatmanın önemi üzerinde durmuşlardır. Dolayısıyla Hİ uzmanlarının yerleşik kalmasının bir nedenini de kurumsallaşmış bariyerler oluşturmakta, öte yandan rafine beğeniler ve tarzlar kurumsal dünyada takdir edilmektedir.

“Bizim mesleğimiz sosyal bir meslek, entelektüel birikimin, kültürün çok önemli olduğunu düşünüyorum. O kısma çok dikkat ediyorum, işte sosyal anlamda farklı bir yetkinliği, becerisi var mı, kimisi işte caz şarkıcılığı yapıyor bir yerlerde hobi olarak. Başka birisi bir spor alanında uzman falan. Bunlar bir insanın aynı zamanda birden fazla işi yönetebileceğinin de göstergesi olduğu için İK perspektifiyle de değerlendiriyorum.” (M2)

Bir müşteri ve bir ajans yöneticisi ise konformistlere atıfta bulunarak kurumsala geçmek için çaba gösterilmesi gerektiğinin de altını çizerek kaderine bırakılmış kariyerleri eleştirdiği görülmektedir.

“Yani birincisi İngilizce biliyor olmasını ve akıllı olmasını hiç tartışmayacağız bunlar zaten must bence. Hem akıllı hem İngilizce biliyor ama gidemiyorsa birincisi bu konuda çok proaktif davranmadığındandır.” (Y10)

İletişime bakış açısının geniş olması müşterilerin üçü tarafından ifade edilen bir diğer husustur. Buna göre sadece medya ilişkileri değil, iç iletişim, ilişki yönetimi, kurumsal iletişime bütüncül bakabilmek gibi hususlar noktasında da Hİ uzmanının kendisini geliştirmesi önemlidir.

Ajans deneyimi görüşmede yer alan ajans yöneticilerinin çoğunluğu tarafından (f=10) dile getirilse de sadece bir müşterinin konunun önemi üzerinde durması ve diğerlerinin ajans deneyiminin şart olmadığına değinmesi, bir kez daha iki tarafın konuya ilişkin algılarının farklılığına işaret etmektedir. Buna göre, ajans yöneticileri kurumsala geçiş için ajans deneyiminin önemli olduğuna ve bununla bağlantılı olarak kendi ajanslarından kurumsala gidenlerin sektörel derinlikleri için, iyi müşteriler ile çalışmış oldukları için, iyi bir ajansta çalıştıkları için ve global ajans deneyimine sahip oldukları için kurumsala geçişlerinin mümkün olduğuna değinmişlerdir.

“Yok dikkat etmiyorum (kurumsal tarafa birini alırken), kurumsal iletişim ya da ajans deneyimi önemli oluyor ama must değil. Güzel şey, iyi bir ajanstan sonra iyi bir kurum deneyimi olup yani o kombinasyon iyi bir kombinasyon.” (M1)

“Uluslararası standartlardaki şirketlerle çalışıyoruz. ...'nın (ünlü global dijital firma) iletişim danışmanlığını yapıyorsunuz. Türkiye'deki tek ajansıyız. .. oralarda kazandıkları deneyimlerin önemli olduğunu düşünüyorum.. ikincisi prestijli ve çok uluslu PR ajanslarında çalışan bir kişi aslında uluslararası çalışma deneyimi kazanıyor.. Bizim ajansımızdakilerin özellikle bu yetkinliklere sahip olması ayrıca İngilizceleri gayet iyi oluyor.. tercih ediliyorlar böylece” (Y5)

“Şöyle söyleyeyim kurumsala geçen arkadaşlar sektörel derinliği için alınıyorlar .. 2 ya da 3 oldu benden de izin isteyerek çocukları aldılar. O sektördeki deneyimi ve benimle çalışmış olması en büyük tercih sebepleri oluyor.” (Y2)

Kurumsal dünyadaki bir diğer bariyer ise kurumların izlediği İK politikalarına dayanıyor görünmektedir. Bu noktada King vd. (2005) bilişim uzmanlarının sektörler arası geçişlerinde işe yerleştirme şirketlerinin (İK şirketleri) nasıl rol oynadığına değinmektedir. Bireylerin kendi kariyerlerinden kendilerinin sorumlu olduğu söyleminin, “neoliberal söylem ile paralel gittiğini” ve kariyer çıktılarının toplumsal, örgütsel boyutunun atlandığını belirtmektedir (Inkson vd., 2012: 5). Bu noktada sosyal sınıf, toplumsal cinsiyet, etnik köken, eğitim ve hükümet regülasyonları gibi kurumsal güçlerin en hudutsuz bireyleri bile kısıtladığına değinilmektedir (Inkson vd., 2012; Maryrhofer vd. 2007). Nitekim, kurumsal şirketlerin başta İngilizce olmak üzere, belli okullardan kişilere kapı aralamaları, belli bir mesleki alandaki farklı kariyer yollarında bile eşitsizliğin gözlemlendiğini kanıtlamaktadır. Dahası müşterilerin kendileri gibi kültürel benzerlik taşıyanlara meylettiklerine yönelik görüşün (Rivera, 2012) izlerine bu çalışmada da rastlandığı görülmektedir. İyi İngilizce, iyi okullardan mezuniyet, sofistike beğeniler aynı zamanda belli sosyal sınıflardan kişilerin daha makbul olduğuna işaret ederken, özellikle bir ayağı eşikte olanları söz konusu habitus ve sermayelere yeteri kadar sahip olmadığı için bir başka bariyere çekmektedir.

5.6.3. Mesleki ve Sektörel Bariyer

Tüm dünyada olduğu gibi mesleğin kendisine yönelik katılımcıların görüşleri, ne derece etik ve itibarlı olduğu gibi meseleler, Hİ alanındaki yerleşik kariyerleri tehdit ediyor görünmektedir. Nitekim, yazında halkla ilişkilerin kirli meslek tanımına uyduğu ve halkla ilişkilerin ahlaki olarak lekelenmiş düşük yoğunlukta kirli bir iş olarak görülebileceği (Grandien, 2007: 3) görüşünü bu çalışmanın katılımcıları da destekler görünmektedir. Kirli işlere yönelik kaygının özellikle dernekler tarafından dikkate alınması gerektiği çünkü böylesi bir damgalamanın görmezden gelinmesi durumunda çalışanın işe olan bağlılığını azalttığı, düşük performans ve yüksek iş gücü devrine yol açtığı belirtilmektedir (Ashforth & Kreiner, 1999). Söz konusu durum sektör çalışanları tarafından bariz görünse de Hİ'in ne olduğuna dair katılımcıların ifadeleri ile “annelerinin bile anlamamış olması” Kreiner’in (2006: 628) ifade ettiği gibi “lekeli bileşenin halkta belirgin olmaması” dolayısıyla toplumdaki kirli algısının en azından bizim ülkemizde düşük olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Görüşmeler sırasında altı katılımcı yaptıkları işi anlamlı bulmadıklarına, “yaptıkları işin katma değerini sorguladıklarına”, “manevi olarak tatmin olmadıklarına” ve bu yanıyla yaptıkları işle yer yer çeliştiklerine değinmişlerdir. Nitekim, bireylerin mesleki veya bireysel değerlerinin, ideolojilerinin, tutumlarının çelişmesi olarak tariflenebilecek olan bilişsel uyumsuzluk (Cooper, 2007) konformistlerde ve ajans ruhlu konformistlerde gözlemlenmekle birlikte kendi yağı ile kavrulanların yaptıkları işe daha rasyonel baktıkları görülmektedir.

“Ben bir meslek olarak bakıyorum çünkü ben hayata soldan bakan ve sosyalist bir insanım çünkü herşey ters. Ben bu işi yapmasam başka biri yapacak . Ee benim deneyimim var ve bu işi doğru yapabilirim, sırf oramı buramı açarak değil, kafamla anlayışım ile yaparım. Bu bir iş ve para kazanıyoruz, böyle baktığın zaman rahatlıyorsun. Kendi doğrularınla kıyasladığında hiçbir şey yapmaman lazım.” (U3 – Kendi yağı ile kavrulanlar)

Bununla paralel olarak dört katılımcının bu noktada “PR’cınız, evet yalana başvuruyorsunuz”, “baktığınızda çoğu şey yalan dolan...biz bir şeyi alıp parlatıyoruz, o renk onun değil aslında”, “çok manipülatif işler de oluyor” gibi ifadeleri mesleği çevreleyen etik sınırlara ve aynı zamanda yaşadıkları açmazda da işaret etmektedir. Bu noktada 10 uzmanın halkla ilişkilerin etik sınırlarının belirsizliğine değinmesi ve görüşmede yer alan tüm katılımcıların mesleğin/sektörün düşük itibarında söz etmesi halkla ilişkilerin de kirli bir meslek olarak katılımcılar tarafından algılandığına işaret etmektedir.

“Ben PR’ı ‘profesyonel riyakârlar’ olarak adlandırıyorum., müşteri diyor ki ‘ya ben şu ortamda röportaj falan veremem ama siz bunu uygun bir şekilde söyleyin’ biz açıyoruz telefonu bin tane yalan söylüyoruz ‘yok yurtdışına çıkacak falan’, sabahdan akşama kadar yalan söylüyoruz baktığında. Ve benim şu hayatta en tahammül edemediğim şey yalandır..”(U14 - Konformistler)

Bu noktada kişilerin yeteneklerine ve kişiliklerine uygun meslekleri (kişi-meslek uyumu) kariyerinin başında seçtikleri (Super, 1953; Holland, 1985) belirtilse de katılımcıların bir kısmı kendileri için “neyin önemli” olduğuna işaret eden değerleri ile meslekleri arasında uyum yakayamamış

görülmektedir. Bu noktada işle özdeşleşmesi daha düşük olan kişilerin bulundukları yere bağlılıklarının güvenli bir ortam sağlamaya yönelik örgütsel kültürle yakın ilişkisi bulunmuştur (Cardador vd., 2011). Nitekim şirket yöneticileri ile yapılan görüşmeler dikkate alındığında, uzun süreli çalışanlara sahip şirketlerin çoğunlukla aile şirketleri olduğu ve en çok “huzura” ve birbirlerini desteklemeye önem verdikleri görülmektedir. Ancak, katılımcıların bir kısmının mesleğin itibarına yönelik sorgulamaları meslekle olan bağı da zayıflatmakta, sadece para kazanılan bir iş olarak görülmesini yol açabilmektedir. Nitekim toplam yedi katılımcının meslek değiştirmek için çaba harcama çabalarının ya daha tanınmış ve itibarlı işlere ya da daha çok para kazanacakları işlere yönelik olduğu görülmektedir. Bu noktada, senaryo yazarlığını, mekân işletmeyi, e-ticaret yapmayı, yoga eğitmenliğini, iç mimarlık, emlakçılığı deneyenler olmuştur. Bu noktada, hala denemeleri devam edenlerin olduğu düşünülürse mesleğin prestijine (Larsson, 2007; Edward & Pieczka, 2013; Sommerfeldt & Kent, 2020) ilişkin sorgulama, uzmanların yerleşik kariyerlerindeki başka bir sınıra işaret ediyor görünmektedir.

“Benim karakterime de uygun değil aslında bu iş. Ama bende bulunan malzemeye ben de yaratılıştan gelen enstrümanlara uygun bir iş yapıyorum. Yani aslında bu işi meslek olarak görmüyorum.” (U9 – Ajans ruhlu)

Yazının da söz ettiği gibi mesleki yapının geçişkenliği (Carless & Arnup, 2011; Feldman & Ng, 2007; Guan vd., 2019) Hİ alanında da gözlemlenmekte ve nitekim alana yönelik yoğun eğitsel emek ve zaman yatırımı olmaması sektörden çıkışları kolaylaştırarak yerleşik kariyerler için bir kısıt oluşturmaktadır. Görüşmelerde yer alan gazeteci kökenli bazı katılımcılar, alanın geçirgenliğini kendi girişleri üzerinden tariflemişler ve gazeteciliğe göre iyi para kazandıkları için sektörde kaldıklarına değinmişlerdir.

“Bu öyle girdiğin kabın şeklini alan bir iş. İyi olursun, kötü olursun onu bir tarafa bırakırsam öyle olunca da biz buralarda kolay iş bulduk. Bize alternatif olarak girebileceğimiz alanlardan daha yüksek maaşlar verdiler. Ve o yüzden de buralarda kaldık.” (U6)

Mesleki boyutta değerlendirilebilecek bir diğer unsur mesleğin tıpkı diğer profesyonel hizmetlerde olduğu gibi (Olsen vd., 2019) özellikle müşteri ayağına bakan uzmanların müşteri ile sık sık temasa geçmeyi gerektirmesidir. Nitekim profesyonel hizmet sektöründe yapılan bir çalışmada müşteriler ile iletişim ve transfer edilebilir becerilerin çalışanların iş değişiklikleri ile ilişkisi bulunmuştur (Olsen vd., 2019). Benzer bir örüntünün bu çalışmada da yer yer gözlemlendiği söylenebilir. Örneğin, şimdinin kendi yağında kavrulanları arasından iki kişi geçmiş ajanslarında müşterisi oldukları kurumlara geçiş yapmışlardır. Keza, ajans sahiplerinin de çalıştıkları müşterilere bakan bazı elemanlarının olması buna örnek verilebilir. Ancak önemli bir kısıtı tekrar hatırlatmak gerekirse, kurumsal tarafa geçmek ya da kendi işini kurmak müşteriler ile ne derece bağlantı kurulduğu ile ilintilidir. Dolayısıyla daha önce de söz edildiği gibi sahip olunan kültürel sermayenin yanı sıra sosyal sermaye de alandaki yerleşikliğin pozisyonunu belirlemede bir sınır koymaktadır.

Son olarak tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de Hİ mesleği kadın ağırlıklıdır. Nitekim Öksüz ve Görpe (2014) alanda cinsiyetçi bir söylemin takip edilmediğini, sektörün kadınlara has bir meslek olmadığını belirtmektedir. Her ne kadar bu çalışmanın kapsamında olmasa da bu çalışmadaki bulgular da söz konusu bulguyu çoğunlukla destekler niteliktedir. Bu çalışmada yer alan katılımcılar, ajanslarda daha çok kadınların olduğunu kabul etmekle birlikte, Cunnigham ve Sagas'ın (2008) çalışmalarında ortaya koyduğu gibi alanı tek bir cinsiyetin domine etmesi dolayısıyla diğer cinsiyetin alanda yükselmemesi gibi bir durumun gözlenmediği belirtilmelidir.

Yerleşik kariyerlerin sınırlarını etkileyen bir diğer husus ise sektörün kendisinin alandaki yerleşik kariyerlere ne derece örgütlü bir yanıt verdiği ile ilgili olabilir. Kısacası başta mesleki örgütler olmak üzere, sektörün çalışanlarının kariyerlerine ne derece sahip çıktığı bir başka bariyer oluşturabilir. Bu noktada, görüşmede yer alan şirket yöneticilerine ve müşterilere “Sektörün deneyimli, kaliteli çalışanları elde tutması için neler yapması lazım? Bu noktada kimlere nasıl, görevler düşüyor?” diye sorulmuştur. Yanıtlar, Şekil 44’te yer almaktadır.



Şekil 44. Sektörün Kaliteli Çalışanları Elde Tutması İçin Neler Yapılmalı?

Şekil 44, yatay incelendiğinde ajans yöneticilerinin en çok “sektörün çalışanlara yatırım yapması” (f=20) ana teması üzerinde durduğu görülmektedir. Buna göre, şirket yöneticileri en çok maaş mentörlük/egitim gibi programları (f=6, Σ=20) ile yan hakların daha iyi olması (f=6, Σ=20) üzerinde durmaktadır. Ajansların küçük yapıları sebebiyle iki ajans yöneticisinin kariyer planı sunma üzerinde durduğu ve başka iki ajans yöneticisi ise çalışanların daha görünür olması gerektiğine değinmiştir.

Maaş ve yan hakların iyileştirilmesi gerektiği (f=6), müşterinin sektörü sahiplenmesi (f=7) ile yakından ilgilidir. Buna göre, markaları parlatmak için çalışan ajanslar, müşterilerinden destek alabilmeli, yetenekli çalışanlarını elde tutmak için ajansların da güçlü olması gerekir ve bunun için de müşterilerinden arzu edilen fee’ler alınabilmeli ki bu da çalışanlara maaş olarak yansıtılabilmeli.

“Bence bizim sektörün ücretlendirme politikasının çok acil değişmesi gerekiyor acil bir şekilde iyileştirilmesi belli standartların belirlenmesi gerekiyor. Bu standartlar belirlenemezse nitelikli

eleman personel kazanımı ve nitelikli personelin tutulması yönünde uzun vadeli orta vadeli bence sıkıntılar büyüyebilir. Ben markaların bu konuda ayırdığı bütçelerinin de olduğunu düşünüyorum.” (Y5)

“Maaş, özellikle Türkiye’deki bu enflasyon ortamında maaşların düzenli şekilde revize edilmesi bence. Bundan sonraki dönemde de çok çok önemli olacak ... firma için çünkü müşteriden alacak ki müşteriden aldığını çalışanına orantılı olarak verebilsin. Maaşını arttırabilsin bu sektördeki en büyük zorluklardan birisi olacak herhalde önümüzdeki senelerde” (Y9)

Müşterilerden biri kendilerinden ziyade alandaki oyuncuların kendi yaptıkları işin itibarı sahiplenmesi gerektiğini belirtip olaya daha geniş perspektiften bakmaktadır.

“Dünyanın en büyük yatırımcısı diyor ki yatırım yaparken düşünmen gereken en önemli şey “reputation of the business” ... ne bileyim fintech’in itibarı yüksek mesela şu anda değil mi, mesela.. İşte finansın itibarı her zaman yüksekti, İK işte bir ara düştü sonra tekrar itibarı yükselen bir iş. Eğer işinizin itibarı ile ilgili bir şeyiniz yoksa onla ilgili bir durum analiziniz yoksa bir süre sonra o yatırımcı bütün kararlarını buna göre veriyorsa parasız kalacaksınız, işsiz kalacaksınız yani. Biz onun kaygısını yaşıyoruz. (M3)

Öte yandan geçmişinde pek çok ajansta çalışmış ve şimdi kendi yeni nesil ajansının sahibi olan Y4 ise sektörün çalışanını elde tutma gibi bir kaygısının olmadığına, “herkesin kendi sistemini” kurduğuna değinirken başka bir ajans yöneticisi ise “sektörün kaygısı var da önlem alıyor mu bilmiyorum” diye ifade etmiştir. Öte yandan müşterinin ajansları sahiplenmesi sadece “fee’ler” ile ilgili değildir. Kurumsal dünyadaki yöneticinin değişmesi ile mevcut ajansın yeteneklerinin tartışmadan hemen yeni ajans arayışına geçilmesi, sektördeki “iyi zekâ ve tecrübelere” yeteri kadar sahip çıkılmaması da gündeme gelmiştir. Bununla birlikte sektörün sadece patronları değil, çalışanlarını da parlatması gerektiği iki ajans yöneticisi tarafından dile getirilmiştir.

“Ünlü iletişim danışmanları altında ezilmekten kurtulmalılar. ... Ben dâhil kesinlikle ama tabi ki şöyle şeyler var, mecralar şu anda kabul etmiyor onların da ikna edilmeleri lazım, çalışanlarımızın da görünmeleri lazım. Bu motivasyon kaynağıdır, bir iletişim danışmanıysanız siz isminizin bilinmesini istersiniz.” (Y7)

Çalışanlara yapılacak yatırım içerisinde üzerinde en çok durulan konu ise “eğitim, mentörlük” (f=9) gibi ajans çalışanlarının gelişimlerinin desteklenmesidir. Bu noktada görüşülen dört müşteriden üçünün “çalışana yatırım” konusunda sektörü eleştirdiği ve kalifiye eleman yetiştirilmesi konusunda alana ve insana yeteri kadar yatırım yapılmadığına değindikleri görülmektedir. Müşterilerin sundukları öneriler arasında, kurumsal iletişim departmanlarında önce birer aylık staj ve ardından ajansa geçiş programları, mentörlük programları gibi başlıklar yer almaktadır.

“Şey denebilir, bu fee’lerle falan yatırım olur mu falan yok yani iş insanın işi o zaten. Edelman olamazsın ama kendi ekosistemin içinde o işin sürdürülebilir, insana yatırım yapılabilen vs. iş kalitesinin sürekli arttığı bir hale nasıl getirirsin. Yani birinci değişmesi gereken attitude bu bence.” (M3)

“Ya da biz her şeye bakabiliyoruz öyle bir bakıyoruz, hangi raftan ne alacağımızı biliyoruz, bagaj çok güçlü. Bunu gençlere aktarmamız gerekiyor, derneğin (TÜHİD) en büyük amacı bu olmalı. Ben mesela basın bülteni 101’e döndüm, evet başa dönmemiz gerekiyor. Bizim jenerasyonun 57 yaşındayım, misyonumuz 25 yaşındaki genç arkadaşı bu aradaki 25 yılı anlatmam gerekiyor dernek olarak da kişi olarak da..” (Y12)

Mesleki alanın geliştirilmesi ve çalışanlara yatırım konusunda derneklerin önemi üzerinde hem müşterilerin (f=3) hem de şirketlerin (f=4) durduğu görülmektedir. Hatta sektörün geleceği konusunda müşterinin daha da kaygılı olduğu görülmektedir. Müşterilerin bütçelerinin küçük olması, pek çok işi in-house olarak yapmaya başlamaları, ajanslardan istedikleri yaratıcı işleri ve daha geniş yelpazede hizmet alamamaları eleştirdikleri hususlar olmuştur. Ayrıca “İDA’nın patronlar kulübü olmaktan çıkması”, “50 yıldır var olan sektörün niye bu halde olduğuna yönelik TÜHİD’in özeleştirisi yapması” gerektiği gibi hususlara değinildiği görülmektedir. Ajans yöneticileri ise sektördeki tüm STK’ların (KİD, İDA, TÜHİD) bir araya gelip sektörün itibarı için çalışması, ortak projeler üretmesi gerektiğini düşünmektedir. Bir ajans başkanının özetlediği gibi “*çalışanlar itibarlı bir sektörde çalıştığını düşünmeli ki sektörde kalma motivasyonu artsın*”.

“KİD, İDA, TÜHİD ile ortak projeler yapılmalı, yeni kişiler yetiştirmek için. Belki şu andaki çalışanların durumu ile ilgili bir araya gelinebilir. Sektörün sorunları ne hepimize ne düşüyor diye aslında mevcut durumu değerlendirerek adımlar atabiliriz. Belki bir şekilde bir program yapılabilir. Okuldan ajansa, ajanstan kuruma gibi kendi aramızda oryantasyon şirketlerimiz içerisinde ki oryantasyona dahil edebiliriz.” (Y3)

Görüşmede yer alan müşteriler ve şirket sahipleri sektördeki çalışanı elde tutmak için üniversitelerin devreye girmesi gerektiği noktasında hem fıkirdir. “Üniversiteler ile çalışılmalı” (f=8) teması altında en çok, verilen eğitimlerin kalitesi, teorinin ne derece pratikle örtüştüğüne değinilmiştir. Bu noktada bir ajans başkanı üniversitelerin de ellerinin kollarının YÖK nedeni ile bağlı olduğunu belirtse de başka bir ajans yöneticisi özellikle bir vakıf üniversitesinin sektörle çok yakın çalıştığından, ortak staj programlarından söz etmiş, aynı üniversiteden çalışanlara sahip olduğuna değinmiştir. Bu noktada üç müşteri de üniversitelerdeki eğitimin daha iyi olması gerektiğini belirtirken “ölçümleme ve Hİ başarı kriterlerinin konulması” ve bu çalışmada olduğu gibi “sektöre ayna tutacak akademik çalışmaların” artması gerektiği üzerinde durmuştur.

“Bence üniversitelerin iletişim fakültelerinin de bir elden geçmesi lazım. Yani orada çok akademik bilgi veriliyor ama iletişim akademik bilgilerle icra edilecek bir meslek değil. ... yani teori ile pratik uyumuyor. Yurtdışında bu anlamda sadece kriz iletişimi aldım ama eğitimi aldığım hocam da zaten Reuters’in kurumsal iletişim direktörüydü. Yani New York Üniv.’de bilfiil fiziki eğitim aldım ve aldığım eğitim tamamen uygulamalı bir eğitimdi, çok başkaydı..” (M2)

“Pıtrak gibi her köşe başına üniversite açılan bir ülkede iletişim fakültelerinin puan düzeyleri belli, hiçbir şey olamayınca iletişim fakültesi okumuş çocuklarla sektörün büyümesi de mümkün değil. Geçici bir çözüm olarak fakülteden mezun olan öğrencileri aynı düzeye getirecek meslek içi eğitim ihtiyaç bence olabilir, TÜHİD de bunlara çok uygun bir dernek.” (Y7)

Bu noktada, değinilen hususların yurtdışında da tartışmaya açık olduğu görülmektedir. White (2001: 87) makalesinde Amerika'daki Hİ alanındaki akademik çalışmaların uygulamaya ne derece katkı sunduğunu eleştirirken “uygulayıcıların spesifik konularda akademik çalışmalar için talepte bulunması” gerektiğini belirtmektedir. Collins ve Zoch (2002) ise alandaki araştırmaların teori oluşturmaya ve test etmeye çok az katkıda bulunduğuna ve sonuç olarak “bilgi birikiminin mesleki statü için yetersiz olduğu” belirtilmektedir (Grunig & Grunig, 2012: 347). Akademisyenler ise alanın itibarının kendi çalışma alanlarını da lekelediğinden rahatsızdır (Sommerfeldt & Kent, 2020). Bununla birlikte Amerika ve İngiltere merkezli mesleki örgütlerin web sayfaları incelendiğinde, hazırlanan raporlar ve istatistikler değerlendirildiğinde, Türkiye'deki Hİ alanına göre çok daha ileride olduğu söylenebilir. Örneğin bu çalışmada referans verilen makalelerin bir kısmının arkasında söz konusu mesleki örgütlerin desteği bulunmaktadır.

Ajans yöneticilerinin ajans kariyerlerini gelip geçici bir kariyer olarak kabullenmiş oldukları ve hatta kurumsal tarafa geçişleri Bourdieu'nun deyimini ile illusio'ları çerçevesinde destekledikleri görülürken dört ajans yöneticisinin, meşru kariyer yolunun ajans dünyasından geçmesini eleştirdiği de görülmektedir. Buna göre, ajanslar bir sıçrama tahtası, “kurumlara geçmeden önce tecrübe kazanılacak yerler” olarak görülmektedir. Ancak ilginç bir şekilde, alanın bizzatı sahipleri (patronlar/yöneticiler) kendi alanlarındaki kariyerleri yüceltici bir söylem geliştirmedikleri görülmektedir.

“Neden Turckcell'in kurumsal iletişim müdürü olmayı düşünmesin ki. O yüzden de biraz eğitim anlamında da onlara ajansların bir şeyler katması gerektiğini düşünüyorum Çok başarılı olmadığımız şeylerden biri.” (Y6)

“Nihai hedef illa kurum tarafına gitmek olmamalı. O ajansın da büyümesi ve kendi içinde bir pozisyon açılabilceğini hissettirmek lazım çalışanlara. Ama genellikle genç arkadaşların gelip hızlıca işi öğrenip gittiği bir yer olmamalı ajanslar. (M1)

Son olarak yeni çalışma modelleri geliştirilmesi lazım (f=3) ekseninde ajans yönetimlerinin profesyonelleştirilmesi, çalışanların bağlılığını arttırmak için çalışanların da şirkete ortak edilmesi, daha rahat ve esnek çalışma şekillerine geçilmesi gibi öneriler yer almaktadır.

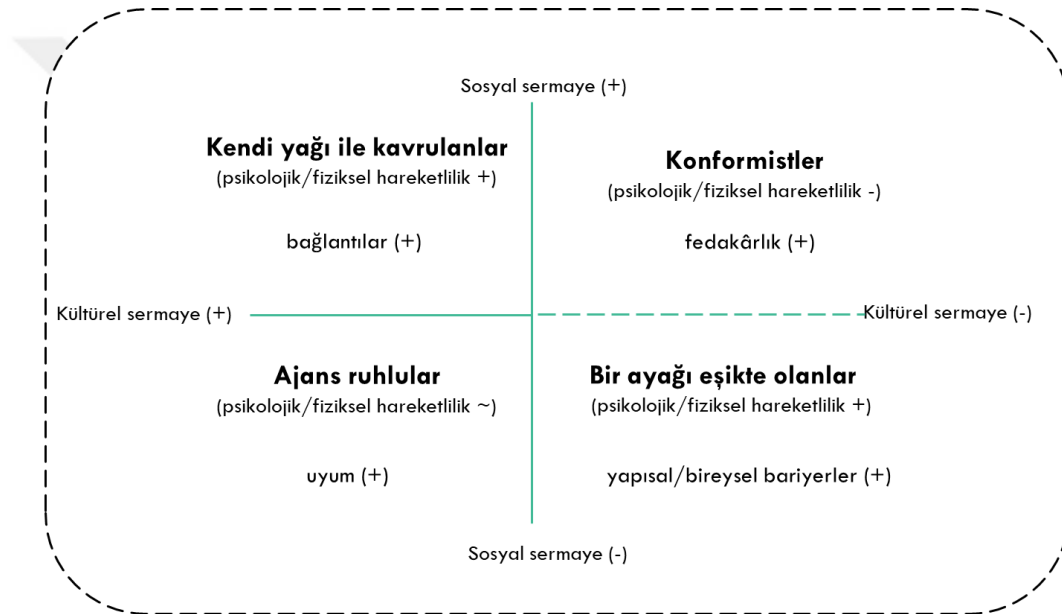
“Gavurda örneklerini görüyorum, sabahleyin müşterileri assign etmeden onlara task'lar belirtiliyor, kim hangi işte çalışmak istiyorsa ona geçiyor, gruplar oluşturuluyor, proje proje bakmak lazım işlere, yani böyle falan uğraş didin değil de burada bu proje var burada da bu proje var diye.” (Y2)

Özetle, içlerinde STK temsilcilerinin de yer aldığı on iki ajans yöneticisi ile yapılan görüşmelerde, sektördeki sirkülasyon ve kalifiye elemanı elde tutamama sorunu kabul edilmekle birlikte öneriler bir temenni niteliğinin ötesine geçememekte, sektörde zihinsel olarak bir örgütlenme ya da birlikte somut atılmış bir adım dikkat çekmemektedir. Dahası alandaki şirketlerin birleşmeleri gündeme gelmiş olmakla birlikte şimdiye kadar adım atılamadığı görülmektedir. Bu noktada sektörün/ alanın kendisinin de yerleşik kariyerler için ciddi bir bariyer oluşturduğu söylenebilir.

5.7. Bulguların Tartışılması

5.7.1. Yerleşik Kariyerlerin Alandaki Görünümü

Bu çalışmada, sektörden çıkışların yoğun yaşandığı Hİ danışmanlık sektörü mercek altına alınmış ve sektörde kalanların neden ve nasıl sektörde kaldıkları yerleşik kariyer yazını ve Bourdieu'nun alan, sermaye, habitus kavramları ekseninde değerlendirilmiştir. Patton (2015: 13), nitel araştırmacıların dünyayı anlamaya çalışırken “belli bir zaman ve yerin ayrıntılarına kendini kaptırdığını” belirtir. Dolayısıyla belli bir zaman diliminde, çalışmanın merkezinde yer alan katılımcılar ile yapılan görüşmeler analiz edildiğinde uzmanların yerleşik kariyerlerinin belli örüntülere sahip olduğu görülmüş ve böylece katılımcıların kendi ifadelerinden yola çıkarak dört ana kategori belirlenmiştir: Kendi yağı ile kavruanlar, ajans ruhlular, konformistler ve bir ayağı eşikte olanlar.



Şekil 45. Halkla İlişkiler Danışmanlık Sektöründeki Yerleşik Kariyer Tipolojisi

Şekil 45, önceki bölümlerde aktarılan bulgulardan ve yapılan değerlendirmelerden hareketle (bkz. özellikle 5.5.1) Hİ sektöründeki yerleşik kariyer örüntüleri takip edilerek oluşturulan dört farklı kategorinin kültürel ve sosyal sermaye eksenlerinde nasıl konumlandığını göstermektedir. Ayrıca, hudutsuz kariyer yaklaşımı (DeFillippi & Arthur, 1994) ekseninde fiziksel ve zihinsel hareketliliklerine göre alandaki konumlanışları da verilmiştir. Ekonomik sermaye, sınırlı sayıda soru ile araştırma yapılmış olması ve alandaki maaşların dağınıklığı ile pozisyonlara ya da kültürel/sosyal sermaye birikimlerine göre anlamlı bir örüntü oluşturmaması nedeniyle modelden muaf tutulmuştur. Ayrıca, bağlantılar, uyum ve fedakârlık boyutlarının, bu çalışmada da yazının söz ettiği gibi (Ng & Feldman, 2009) birlikte çalıştığı, çoğu kez iç içe girdiği gözlemlense de bazı boyutların diğerlerine nazaran bazı kategorilerde daha öne çıktığı bulgulanmıştır. Söz konusu husus, model de ayrıca gösterilmiştir.

Patton (2015: 13), nitel araştırmacıların dünyayı “karmaşık, dinamik, beklenmedik” kabul ederek onu “hikâyeler aracılığıyla” ve “aktarılan deneyimlere anlamlar yükleyerek” anlamaya çalıştıklarına değinir. Dolayısıyla verilerin yorumlanmasında tez boyunca araştırmacı kendi öznelliğini kabul etmiştir (Guba & Lincoln, 1994). Bununla birlikte, hem veri kaynağı  eşitilmesi hem de kategorilerin netleştirilmesinde bazı katılımcılara danışılarak çalışmanın güvenirliği arttırılmıştır (Denzin & Lincoln, 2018).

şekil 45 dikkate alındığında kendi yağı ile kavrulanlar, H  danışmanlık sektöründe sahip oldukları kültürel ve sosyal sermayelerini her ne kadar arzu edilen ekonomik sermayeye  evirememiş olsalar da kendi işlerini yaparak, kariyerlerinde hem fiziksel hem de psikolojik hareketliliğe sıklıkla başvurarak ve ağırlıklı olarak “bağlantılarına” yaslanarak sektörde kaldıklarına işaret etmektedir. Ajans ruhlular, kültürel sermaye ekseninde zengin olmakla birlikte sahip oldukları olası sosyal sermayeleri harekete geçirmekten imtina eden, sektörle ve kendi becerileri ile uyumu en çok yakalamış olan ve dahası ajansların esnek çalışma koşulları ve  zg r ruhlu habituslarına tutunarak sektörde kalan ancak kendi yağında kavrulanlar kadar kariyerlerinde hareketli olmayıp hibrit bir yaklaşıma (Sullivan & Baruch 2009) sahip olanlardan oluşmaktadır. Nihayetinde kendi yağında kavrulanların yanı sıra özellikle gazetecilik kökenlerinin de etkisi ile sahip oldukları habitusla alana uyumu en iyi yakalayanların ajans ruhlular olduğu söylenebilir (Bourdieu, 1990; Hilgers & Mangez, 2014). Konformistler, çoğu kez eski çalışan olmaları dolayısıyla alanda sosyal sermaye edinmiş olsalar da ajansların konforuna sığınan ve arkadaşlarını, yöneticilerini feda etmek istemeyen, sınırlı psikolojik ve fiziksel hareketliliğe sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu noktada ajans uzmanları arasında yapılan bir çalışmada (Blum & Tremarco, 2008) mevcut ajanslarında kalmalarını etkileyen faktörlerin başında “ stlendikleri zorluk ve sorumluluk” (%27) ve ardından “kariyer geleişim fırsatları” (%20) ile “iş-yaşam dengesi” (%20) gelse de bu çalışmadaki konformistler ağırlıklık olarak yönetici, ekip arkadaşları ile ördükleri konfor alanını bırakmak istemedikleri için önce örgütlerine ve ardından sektöre yerleşik kaldıkları söylenebilir.

Bir ayağı eşikte olanlar ise, tüm kategoriler içerisinde H  danışmanlık sektöründeki en dezavantajlı grubu oluştırmaktadır.  oğunluğunun geçen olması bir yana diğer gruplara göre köksüz olmaları, “ne çemberin içinde ne de dışında” bir görünüm sergilemeleri, ağırlıklı olarak başka sektöre geçişlerini kısıtlayan bireysel/yapısal g  lere takılmaları, bir gün kurumsal dünyaya geçişlerinin de ne derece mümkün olacağını düşündürtmektedir. Nihayetinde yeterli sosyal ve kültürel sermayeden yoksunluk, bu kategoride olanları zaman içerisinde “konformistler” grubuna taşıyabilir. Bu sebeple bir ayağı eşikte olanlar ile konformistleri ayıran eksen kesikli bir görünüm sergilemektedir (şekil 45).

Bu çalışmada yer alan katılımcıların neden sektörde kaldıklarına yönelik ifadeleri, Ng ve Feldman’ın (2007) mesleki yerleşikliğin bağlantılar, uyum ve fedakarlık boyutlarının sektördeki yerleşikliği açıklamak için de önemli kanıtlar sunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte sektöre yerleşiklik ve mesleki yerleşiklik kavramlarının katılımcılarının zihinlerinde hep bir arada hareket ettiği

ve ikisini ayırmakta güçlük çektikleri görülmektedir. Nihayetinde sektöre yerleşiklik aynı zamanda mesleğe yerleşikliği de içermektedir ve tıpkı mesleğe yerleşiklik (Ng & Feldman, 2009; Cooper & Davey, 2011) gibi sektöre yerleşikliğin dinamiklerinin de karmaşık olduğu söylenebilir. Öte yandan yıllarca aynı sektörde bulunma sebebi ile meslek ve sektörü özdeşleştirmeleri doğal karşılanabilir ancak katılımcıların ifadelerine dikkat edildiğinde sektöre has dinamiklerin yine bağlantılar, uyum ve fedakarlık ekseninde belirttiği görülmektedir. Bu noktada, görüşmelerin deşifresi üzerinden okumalar, web sayfaları üzerindeki taramalar ve alınan notlar arasında gelip gidilerek ve teoriyle bağlantılara dikkate ederek benzerlikler ve farklılıklar yakalanmaya çalışılmış, nitel çalışmanın doğası gereği yeni keşifler dikkate alınmıştır (Daymon & Holloway, 2001). Örneğin, kişilik ile mesleğin uyumu ya da yetenek ve beceriler ile mesleğin uyumu hem sektöre hem de mesleğe yerleşikliğe işaret ederken, “sektörle yakalanan uyum” Hİ danışmanlık sektörüne has aynı anda çoklu müşteriye bakma, sektörün dinamizmi, renkliliği ile çalışanın yakaladığı uyuma işaret ettiği görülmektedir. Bu noktada Hİ mesleğini devam ettirecek olsa bile kurumsal tarafın monotonluğu ve tek müşteriye bakmanın “can sıkıntısı” bazı katılımcılar tarafından reddedilmekte ve sektöre has söz konusu dinamizm, yerleşikliği güçlendirmektedir.

Öte yandan bağlantılar boyutu ağırlıklı olarak Hİ mesleğini gerçekleştiren (özel, kamu, STK Hİ birimleri) tüm taraflardan ziyade sektörden arkadaşlar ya da geçmiş meslekten arkadaşlar (gazetecilik) ekseninde ele alınmıştır. Görüşme yapılan katılımcıların bir kısmının teknisyen rolünde olması, sosyal sermayelerinin de sektörden arkadaşlar ya da sürekli iletişim dolayısıyla gazeteciler ile sınırlı tutuyor görünmektedir. Ajans sahiplerinin uzmanların sektörde kalma nedenleri arasında bağlantılara yer vermediği de dikkate alındığında, alandaki sosyal sermayenin yoğunluğu ve çeşitliliği ajans sahiplerine bırakılmış görünmektedir. Nitekim güçlü ajansların tanımında özellikle şirket sahiplerinin ağına referans verilmesi, öte yandan LinkedIn ve web siteleri üzerinden yapılan araştırmada Hİ ajans sahiplerinin sadece mesleki ağlarda değil, çok farklı STK’larda, konsey ve oluşumlarda yer aldıkları, ayrıca farklı üniversitelerde eğitim ve seminer verdikleri görülmektedir. Ek olarak, kendi ajansını kurmuş uzmanların da söz konusu ağlara yatırım yaptıkları ve sektöre yerleşikliklerinde rol oynadığı görülmektedir.

Öte yandan mesleki yerleşiklikte sıklıkla üzerinde durulan meslekte yıl aldıkça mesleki aktiviteler ve örgütlerde daha aktif rol alınacağı (Feldman & Ng, 2007; Kiazard vd., 2015) ve söz konusu kaynakların kişinin kariyer gelişimini de destekleyeceği (Parker vd., 2004; Zeitz vd., 2009) ve böylece mesleğe yerleşikliğin güçleneceği görüşü, bu çalışma kapsamındaki ifadeler dikkate alındığında sektöre yerleşikliği açıklamada yeterli kanıt sunmuyor görünmektedir. Bu noktada uzmanların çoğunun Hİ alanındaki mesleki dayanışma ve örgütlenmeye ilişkin negatif algıya sahip oldukları söylenebilir. Görüşme yapılan katılımcıların %91’i TÜHİD’e üye değildir. 35 uzmandan TÜHİD’e üye olan üç kişi ise üyeliklerini sorgulamaktadır. Öte yandan İngiltere’de geniş katılımlı yapılan bir araştırmada Hİ uzmanlarının %46’sının CIPR sertifikasyonuna sahip olduğunu görülmektedir (Gregory, 2016).

Bununla birlikte İngiltere’de 15 Hİ ajans çalışanı ile yapılan nitel çalışmada mesleki örgütlenmelere (CIPR ve PRCI) yönelik katılımcıların algısının iki noktaya odaklandığı belirtilmektedir: “üyeliğin sağladığın sınırlı fayda” ve “profesyonel standartların gelişimine yetersiz katkı” (Lages & Simkin, 2003: 322). Söz konusu algı, bu nitel çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermekte, uzmanlar mesleki derneklerin faydasına inanmamaktadır. Bununla birlikte yurtdışında Hİ mesleki derneklere üyeliğin çok daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Öte yandan ülkemizde genel olarak gönüllü üyeliklerin düşük olduğu (Tayşir & Erdoğan, 2019) bilinmektedir. Türkiye’de 714 kişiye bir STK düştüğü, bu rakamın Hırvatistan’da 93, Makedonya’da 161 kişi olduğu belirtilmektedir¹⁷³. Nitekim bu çalışmada da TÜHİD bir yana farklı STK’lara üyelik çok azdır. Dolayısıyla sadece Hİ alanında değil, diğer mesleki alanlardaki yerleşik kariyerlerde de söz konusu üyeliklerin etkisi gözlemlenmeyebilir ancak söz konusu durum avukatlık, mimarlık gibi mesleklerde durumun ne olduğu noktasında da keşfe açıktır.

Görüşmelerde yer alan ve İDA’nın kuruluşunda yer alan bazı katılımcıların da İDA’yı yeteri kadar sahiplenmedikleri, yine bazı katılımcıların ve müşterilerin TÜHİD’i eleştirdiği görülmektedir. Dolayısıyla alandaki parçalı yapı ve geçirgen sınırlar şirket sahipleri ve müşterilerin bile eleştirilerini alırken alanda bilfiil çalışan uzmanların bu tür yapılardan uzak durması anlaşılabilir görünmektedir. Dahası alandaki yerleşik habitus, çalışanların kendi mesleki örgütlenmelerine üye olmalarını desteklemiyor görünmektedir. TÜHİD’e üye olmak alandaki oyuncuların elinde güçlü bir kart (alanla ilintili sermaye) değildir. Alan tarafından sahip olunması durumunda alandaki mücadelede daha önde olunacağına dair bir doxa bulunmamaktadır, dolayısıyla alandaki faillerinin habitusunun da bir parçası görünmemektedir. Öte yandan katılımcıların sıklıkla işin anlamını, herkese açık olmasını ve en önemlisi hala ne iş yaptıklarının bilinmemesine yönelik görüşleri, hem alandaki şirket sahiplerinin hem de mesleki örgütlerin alanın göreceli bir otonomi elde etmesi için yeteri kadar çaba göstermediğine ve mesleğin profesyonelleşme düzeyinin (Broom, 2009) sorgulandığına işaret etmektedir. Örneğin, Amerika örneğinde olduğu akreditasyon gibi normatif uygulamalar (Sha, 2011) alandaki derneklerin mesleğin yukarı çekilmesi için çaba gösterdiğini düşündürmektedir. Bu noktada, TÜHİD üyeliğinin avantajlarının hissettirilmemesi söz konusu üyeliği uzmanlar nezdinde kıymetli kılmamakta ve alandaki mücadelede oyunun kurallarından biri olmadığı için sektöre yerleşiklikte de bir rol oynamadığı söylenebilir.

Fedakârlık boyutunun ise tıpkı yazında da belirtildiği gibi örgütü bırakma durumunda feda edilecek hususlar ile mesleği ya da sektörü bırakma durumunda feda edilecek hususların zaman zaman iç içe girdiği, katılımcıların (Feldman & Ng, 2007) birbirinden ayırmakta yer yer zorlandıkları görülmüştür. Tüm katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde, Cooper ve Davey’in (2011) öğretmenlere yönelik yaptığı çalışmada öne çıktığı gibi “kazanılan para/ maaş” bu çalışmada da sektörün terk edilmesi durumunda en önemli kayıplardan biri olarak algılanmaktadır. Öte yandan

¹⁷³ <https://www.tusev.org.tr/tr/arastirma-ve-yayinlar/tusev-atolye/sivil-toplum-ile-ilgili-istatistikler>. Erişim tarihi: 1 Mart 2023

Avrupa ağırlıklı sektörel bir çalışmada¹⁷⁴ iletişimcilerin işleriyle ilgili en önemli hususlar arasında maaş ve ek gelirler listenin sonunda yer alırken ilk sıraya ekip ve kültür konulmuştur. Öte yandan Polonya’da olduğu gibi alandaki maaşlar yüksek olmasa da (Lawniczak vd., 2012) başka bir sektöre ya da mesleğe geçme durumunda aynı maaşın alınamayacağına yönelik kaygı, sektörde bir süre kalma ile kazanılan deneyim ve tecrübe ile birleşince “bilindik, becerilebilen işi yapmayı” bırakmak da güçleşmektedir. Dolayısıyla bir şekilde girdikleri sektörde en az beş sene kalmış olmanın getirdiği deneyim ile ajans dünyasının isterlerini şimdilik karşılıyor olmak, hem karşılaşmak istemeyecekleri ikinci büyük kayıba hem de zihinsel bir bariyere işaret ediyor görünmektedir (Mitchell vd., 2001).

Hİ alanın ve mesleğin sınırlarının geçirgen olduğu dikkate alındığında mesleki değişimlere daha açık olması beklenmektedir (Shniper L., 2005; Carless & Arnup, 2011). Nitekim sektördeki yüksek sirkülasyon da buna işaret etmektedir (Akgündüz vd., 2019). Nihayetinde, alanda staj yapanlara rastlanmakla birlikte mesleğe yerleşikliği güçlendirecek sertifika programlarına, meslek içi eğitimlere ve profesyonelleşmeye dönük ciddi bir emek yatırımına yönelik (B. Heijden vd., 2018; Kiazad vd., 2015; Ng & Feldman, 2007) algının oluşmasına vesile olacak argümanlar dikkat çekmemektedir. Örneğin, eski gazeteciler bile Hİ mesleğine geçerken yazının belirttiği gibi (Feldman & Ng, 2007) alana yönelik mesleki bir eğitim ve emek yatırımından geçmemiş, var olan sermayelerinin üzerine, bireysel stratejiler takip ederek yeni mesleklerine çoğu kez sancılı da olsa uyum sağlamıştır. Bu noktada sektöre yerleşikliklerini etkileyecek bir mentörlük (Ng & Feldman, 2007; Yang vd., 2019) almamış olsalar da kendi çabaları ile sektöre aşinalık geliştirmişlerdir. Dolayısıyla bu noktada kalanların pekâlâ kurumsal dünyada ya da STK’lar gibi başka yapıların içinde, reklamcılığa ya da belki içerik üretmeye yönelik yaratıcı endüstrilerin başka kollarına kayması beklenebilir. Bu noktada Mitchell’in (2001) belirttiği gibi kişinin kendisi tarafından çizilmiş sınırların da Hİ uzmanlarını sektöre yerleşik kılmada etkili olduğu görülmekle birlikte sektörü ve yapılan işi biliyor olmanın getirdiği rahatlıkla kariyer platosuna girildiği de dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bu noktada özellikle orta yaş ve üstünde mesleki değişikliklere sıcak bakılmaması dolayısıyla mesleki yerleşikliğin daha güçlü olması (Feldman & Ng, 2007) sektöre yerleşiklik için de söylenebilir. Nitekim, kurumsal dünyada aradığını bulamayanların da hem sektöre hem de örgütlerine daha yerleşik oldukları görülmektedir. Bu noktada sahip olunan hudutlu ya da hudutsuz zihin yerleşik kariyerlerin alanda konumlanışını da etkiliyor görünmektedir. Örneğin, kendi yaşı ile kavrananların fiziksel ve psikolojik kariyer hareketliliğinin yazında belirtildiği gibi beraberinde kariyer başarısını da getirmiş (Eby vd., 2003; Custódio vd., 2013; Gerli vd., 2015) olduğu görülmektedir.

Fedakârlık boyutunda uzmanların mesleki yerleşikliğini sektörel yerleşiklikten ayırtıracak bir husus ise hiyerarşinin olmadığı, ast-üst ilişkisinin sınırlı olduğu, daha özgürlükçü ve dayanışma içeren ajans kültürünün sağladığı ortamdır. Nitekim, çalışanların örgütünde alışık olduğu kültürü feda etmek istememelerinin (Holtom & Darabi, 2008) örgüte yerleşikliği arttırması gibi, ajanslara has söz konusu

¹⁷⁴ <https://www.prweek.com/article/1725322/one-three-comms-staff-eye-career-change-firms-warned-against-one-size-fits-all-thinking> Erişim Tarihi: 10.04.2022

kültürün (Cutlip vd., 2006; Meng & Berger, 2019; Moreno vd., 2022) de çalışanların sektöre yerleşikliklerini güçlendirdiği söylenebilir. Söz konusu özgürlükçü kültür, ajans dünyasına ait olup aynı meslek yapılacak olsa bile bazı katılımcılar tarafından kurumsal dünyanın sunamayacağı bir kayıp olarak algılanmakta ve ajans dünyası daha “katlanılabilir” bulunmaktadır. Bu noktada Hinrichsen’in (2001: 452) belirttiği gibi Hİ ajansları bu çalışmada yer alan uzmanlar tarafından bir “cazibe merkezi” olarak da algılanmamaktadır. Bununla birlikte ajanslar üzerine yapılmış bazı çalışmalarda esneklik, fikrini rahatça söyleme gibi ajans kültürünün (Cutlip vd., 2006; Fröhlich & Peters, 2007; Wrigley, 2009) ülkemizdeki ajans çalışanları için de önemli olduğu görülmektedir. Bununla birlikte gerek Wrigley’in (2009) Amerika’da ve gerekse Fröhlich ve Peters’in (2007) Almanya’daki Hİ ajanslarında çalışan kadınlarla yaptığı görüşmelerin sonuçları, kadınların kurumsal taraftaki halkla ilişkiler birimlerinden bilinçli olarak ayrımcılığa daha fazla uğramamak için ajans dünyasına geçtikleri yönündedir. Bu noktada kadınların kariyerlerinde daha hızlı ilerlemek, eşitsizliğe uğramamak, daha esnek çalışma koşullarına (iş-yaşam dengesi) sahip olmak için ajans hayatını tercih ettikleri görülmektedir. Bu çalışmanın sonuçları ise görüşmelerde yer alan katılımcıların önemli bir kısmının (özellikle konformistler ve bir ayağı eşikte olanlar) kurumsal dünyaya erişemediği için ajans hayatını bir tercih değil, çoğu kez bir zorunluluk, mecburiyet olarak algıladıkları yönündedir. Dahası, sadece çalışanlar değil, ajans yöneticilerinin önemli bir kısmı da ajansları kurumsala geçiş kapısı olarak algılamaktadır. Görüşmeler kapsamında kurumsal dünyayı deneyimlemiş ancak tekrar ajans dünyasına geri dönmüş sekiz kişi ise ayrımcılık sebebiyle değil, yapılan işi monoton bulduklarından (sıkıcı), ya kendilerine uymadığından (içerde yönetilmesi gereken bir sürü yönetici olması, kurumun halkla ilişkilere yaklaşımı ile uyum sağlamamak gibi) ya da yeteri kadar kurumsal bulmadıklarından müşteriye bıraktıklarını belirtmişlerdir.

Bu çalışmanın bulguları, tıpkı örgüte ya da mesleğe yerleşiklikte olduğu gibi bağlantılar, uyum ve fedakârlık boyutlarının sektöre yerleşikliği açıklamada önemli olduğunu ancak alanla ilintili “yapısal/bireysel” bariyerlerin de sektöre yerleşikliği perçinlediği yönündedir. Yeni bir boyut olarak önerilen “yapısal/bireysel bariyer”, ilk yapılan kodlamalarda uyum, bağlantılar, fedakârlık eksenlerine uymadığı gözlemlenmiş ancak önemli bulunarak “görülmeyenlerin gözden kaçmaması” için ayrı bir kategori açılmış (Silverman, 2016: 552) ve analizler ilerledikçe bağlamına oturtulmuştur. Dolayısıyla, Hİ alanındaki sektöre yerleşikliğin “uyum” boyutu, becerileri ve karakterleri ile sektörün dinamik ve renkli yapısı ile yakalanan uyum ekseninde tanımlanabilir. Öte yandan sektörün dinamik ve renkli yapısına uzmanların sahip oldukları sermaye karması (Hİ alanına özgü iletişim sermayesi başta olmak üzere) ve habitus (gerek sınıfsal ve gerekse yetişkin) ne kadar uyumlu ise alandaki yerleşik pozisyonlarının da ona göre konumlandığı söylenebilir. Hİ alanındaki “bağlantılar” ise, özellikle alanda ve yakınsayan alanda (basın) ağırlıklı olarak edinilen arkadaş ve meslek çevresine işaret etmektedir. Ancak bağlantılar da özellikle içselleştirilmiş sermaye ve sınıfsal habitus ekseninde ya arkadaş çemberinde kalmakta ya da çemberin dışına çıkılıp müşteriyle yurtdışı seyahatlerine kadar uzanabilmektedir. Dolayısıyla görüşülen uzmanların bir kısmının teknisyen rolünde (Kelleher, 2009)

olduğu ancak yönetici rollerine sahip olanların gerek kurumsallaşmış kültürel sermayelerinden (Boğaziçi mezunu olmak gibi) ve gerekse içselleştirilmiş sermaye ve sonradan kazanılmış yetişkin habitusları ile alandaki konumlanışlarının daha üst perdede olduğu¹⁷⁵ görülmektedir. Dolayısıyla ülkemizdeki Hİ alanının tarihsel olarak yüksek kültürel sermaye sahipliği ve sosyal sermaye ekseninde şekillendiği (ilk kuşak ve ikinci kuşak temsilciler düşünüldüğünde) düşünülürse alanın benzer sermaye karmasını daha yönetsel rollere konumlandığı ve içine daha çok dâhil etme yönünde istekli olduğu söylenebilir. Ancak bu tespit, yurt dışında olduğu gibi alanın belli bir kapalılık içerdiğine işaret etmemektedir. Bu noktada yapılan çalışmalar (Edwards, 2008; Tyllström, 2013, Baird & Bridgen, 2023) Hİ alanının herkese açık olmadığını belirtse de bu çalışmanın bulguları ülkemizde alanın her türlü sınıftan kariyer adayına açık olduğu ancak alanda alınan pozisyonun alandaki makbul sermaye karması ekseninde değiştiği yönündedir.

Çalışma kapsamında yapılan görüşmeler ekseninde Hİ alanındaki “fedakârlık” boyutu ise, tıpkı mesleğin terk edilmesinde olduğu gibi sektörün terk edilmesi durumunda karşılaşılabilecek maddi ve manevi kayıplara işaret etmektedir. Bu kayıplar, ajans dünyasının sunduğu arkadaş canlısı ortam, bilindik işi yapmak veya örgütsel konfor alanını kaybetmek istememeye yönelik olduğu gibi en büyük algılanan kaybın da elde edilen gelir olduğu görülmektedir. Öte yandan örgütsel davranış ve halkla ilişkiler alanında yapılan çalışmalar da destekleyici ve otoriter olmayan örgütsel kültürün örgüt-çalışan ilişkisini olumlu etkilediğini, memnuniyeti arttırdığı ve işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediğini yönündedir (Meng & Berger, 2019; Moreno vd., 2022; Kim vd. 2017). Dolayısıyla bir yandan söz konusu ajans kültürü ile yakalanan uyum kaybedilmek istenmezken bazı uzmanların sahip olduğu söz konusu özgürlükçü habitus alan tarafından da uygulanan pratikler ile pekiştirilmekte (partiler, izinler, esnek çalışma vb.) ve söz konusu destekleyici kültür bazılarının aynı ajansta emekli olasıya kadar kalabileceğine ilişkin içsel inancını da beslemektedir. Alan ve habitusun bu karşılıklı etkileşiminin, alandaki yerleşik kariyerin de yeniden üretimine yol açtığı söylenebilir.

Ulaşılabilir işlerin çokluğu ve işsizlik oranları ile gönüllü iş bırakmalar arasında yakın ilişki olduğu yönünde çalışmalar bulunmaktadır (Davis vd., 2015; Kornblum vd., 2018). Öte yandan ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullar kişinin iş değiştirmeye yönelik tutumunu ve iş fırsatlarına yönelik algısını da etkilemektedir¹⁷⁶. Buna göre kötü ekonomik koşullar çalışanın risk alma iştihasını azaltmakta,

¹⁷⁵ Sadece yöneticilik gibi pozisyonlar algılanmamalıdır. Bu noktada kültürel sermayesi yüksek bazı katılımcıların yöneticilik olmasa da CEO gibi üst düzey pozisyonların metinlerini yazdıkları, stratejik içerik geliştirmede kritik rol aldıkları belirtilmelidir.

¹⁷⁶ Örneğin, yapısal faktörler arasında ilk sırada gelen işsizlik oranları İngiltere’de, Ekim 2021 verilerine göre %4.3 (Kaynak: [Labour market overview, UK - Office for National Statistics \(ons.gov.uk\)](https://ons.gov.uk/labour-market-overview)), Amerika’da ise %4.6’dır (Kaynak: <https://www.statista.com/statistics/273909/seasonally-adjusted-monthly-unemployment-rate-in-the-us/>). Aynı oran Türkiye’de resmi rakamlara göre %11.2’dir (Ekim 2021). TÜİK 2021 Ocak ayı verilerine göre, 15-24 yaş arası genç işsizlik oranı %25 iken Ekim 2021’de %20.1’e inmiş durumdadır. Ancak iş bulma ümidini yitirenler, iş başvurusu yapmasa da çalışmaya hazır olanlar ve başvuru yapıp işe başlamaya hazır olmayanlarla söz konusu oranın %31,8 olduğu da belirtilmektedir.

işinden memnun olmasa bile işini değiştirmeye istekli olmamasına yol açabilmektedir¹⁷⁷ (Feldman & Ng, 2007; Ng vd., 2007). Öte yandan katılımcıların bazılarının 2001 ve 2008 krizlerini görmüş olması da Hİ çalışanlarının yerinden hareket etmemeye yönelik tutumunu etkiliyor olabilir (Lazear & Spletzer; 2012). Bununla birlikte görüşmelerde kısıtlı uzmanın ülkenin koşullarına vurgu yapması belki de söz konusu durumun katılımcılar tarafından kanıksanmasından kaynaklanıyor olabilir. Öte yandan sektörün kendisinin de yerleşik kariyerleri destekleyecek örgütlü pratiklere sahip olmayışı özellikle bir ayağı eşikte olanların kurumsal dünyaya göz kırpmalarına vesile olmaktadır. Keza mesleki alanın müşterilerle sık iletişime açık olması kurumsal dünyaya geçişi kolaylaştırdığı (Olsen vd., 2019) görülmektedir. Öte yandan mesleki alanın itibarı, lekeli bir meslek olarak algılandığına (Grandien, 2007) dair kanıtların yanı sıra “anlamalı” iş arayışı alandaki bazı uzmanları meslek değiştirmeye zorlamıştır. Her ne kadar yerleşiklikleri şimdilik devam etse de sektörden ayrılanların emlakçılık, yoga eğitmenliği farklı alanlara kaydıkları bilinmektedir. Nitekim, kirli işlere yönelik algının hafife alınmaması gerektiği, iş gücü devri ile ilişkisi olduğu belirtilmektedir (Ashforth & Kreiner, 1999). Nihayetinde mesleğin sınırlarının geçirgenliği de (Ng & Feldman, 2007) alandaki yerleşik kariyerlerin her an rotasını değiştirebileceğinin sinyalini vermektedir.

Yerleşik kariyer yazını, kişinin belli bir örgütü ya da mesleği iş dışı faktörler sebebi ile de bırakmadığına değinmektedir (Kiazad vd., 2015; Ng & Feldman, 2012). Dolayısıyla, kişinin içinde bulunduğu çevreyi sevdiği için, uyum yakaladığı için ya da yakınlarda bulunan akrabaları, komşuları ya da ailesinin ihtiyaçları ile çevrenin sunduğu olanakları terk etmek istemeyeceği için çalıştığı yeri ya da mesleğini de terk etmekte zorlanacağı belirtilmektedir (Hom vd., 2012; Holtom & Darabi, 2018; Kiazad vd., 2015). Bununla birlikte bu çalışmanın bulguları sektöre yerleşiklikte söz konusu iş dışı faktörlere ilişkin çok sınırlı kanıta sahiptir. Öncelikle katılımcıların hepsi iletişim gibi yaratıcı endüstrilerin İstanbul’da kümелendiğinin farkındadır, hatta şehir dışından gelen katılımcılar söz konusu zorluğu göze alarak alanda çalışmaya başlamışlardır. Ancak hiç birisinin, kendisini içinde bulunduğu toplumsal çevreye bağlayan olanaklara (eğlence merkezlerine, tiyatrolara, ya da spor yapacağı alanlara yakınlık gibi) ve bu noktada İstanbul’un sunduğu fırsatlara değinmediği görülmektedir. Bununla birlikte bir katılımcının hala sektörde olması, ajansının şehir dışından uzaktan çalışmasına izin vermesine (eşinin işi dolayısıyla) ve bir kişinin ise çevresinin İstanbul’da gelişmesi dolayısıyla hem sektöre hem de İstanbul’a yerleşik kaldığına değindiği görülmektedir. Dolayısıyla Amerika ve Avrupa merkezli yerleşik kariyer yazının iş dışı faktörlerin de kişiyi belli alana, mesleğe yerleşik kıldığını dair tezi bu çalışmanın katılımcıları bağlamında Hİ alanında yeterince çalışmıyor görünmektedir. Bunun bir sebebi, Hİ uzmanlarının yoğun çalışma saatleri dolayısıyla çevre ile sınırlı bağ kurması, bir sebebi katılımcıların bir kısmının bekar ya da boşanmış olması dolayısıyla aile ve akraba gibi bağlayıcı unsurlara sahip

¹⁷⁷ İş ya da kariyer hareketliliğine yönelik istatistikler Amerika, İngiltere gibi ülkelerde genel ekonomik görünüme ilişkin gösterge olarak da kullanılmaktadır. Örn. Bknz. [Labour market overview, UK - Office for National Statistics \(ons.gov.uk\)](https://ons.gov.uk/labour-market-overview) ya da [Job Openings and Labor Turnover Summary - 2021 M09 Results \(bls.gov\)](https://bls.gov/job-openings-and-labor-turnover-summary-2021-m09-results)

olmaması, ya da yaşlarıyla bağlantılı olarak görüşme yapılan katılımcıların çocuklarının aileye bağımlılığının azalması ya da genel olarak beyaz yakalıların iş-ev ekseninde bir hayat sürmeleri ile kültürel ve sosyal angajmanlara yeteri kadar vakit ayıramaması olabilir (Budak, 2015). Öte yandan kolektivist kültürlerde kariyer patikalarının şekillenmesinde aile ve içinde bulunulan toplulukların etkisi olabileceği tartışılsa da (Ramesh & Gelfand, 2010) sosyo-kültürel açıdan bakıldığında Türkiye’de çalışma kültürünün giderek “kolektivist bir yapıdan daha bireyselci bir yapıya kaymaya başladığı” da belirtilmektedir (Göregenli, 1997: 790).

Yerleşik kariyerlerin boyutlarına ilişkin nitel kodlamaların birbiriyle nasıl ilişki içinde olduğu dikkate alınarak sürecin altında yatan anlam ve teorik kodlamalardan farklılaşan temalar dikkate alındığında (Charmaz, 2014) “yapısal/bireysel bariyerler” boyutunun da Hİ alanında sektöre yerleşiklikte etkisi olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu boyut, Hİ uzmanlarının başka sektöre geçişini kısıtlayıcı güçlerin toplamı olarak tanımlanmıştır. Bu noktada söz konusu bariyerler, çalışma kapsamında kendini en çok “kurumsal tarafa geçememekte” göstermekte ve söz konusu kısıt pek çok farklı kanaldan beslenerek uzmanların bir kısmını alana yerleşik kılmada etkili olmaktadır. Her ne kadar konformistler artık kurumsal dünyaya geçişe yönelik bir çaba taşımaları da bir ayağı eşikte olanların arayışları devam etmektedir. Hİ mesleğinin gerek kurumsal tarafta ve gerekse ajanslarda yapılabileceği göz önüne alınırsa (Pieccka, 2006; Han vd. 2013), bir ayağı eşikte olanların kurumsal dünyaya geçmekte zorlandıkları görülmektedir. Bu noktada çalışanların rasyonel çıkarları doğrultusunda bir örgütte kalmanın gelecekteki amaç ve değerlere ulaşmalarına katkı sağlayıp sağlamadığının hesabını yaptıkları, eğer kişi örgütte kalmaya devam ederek arzu ettiği amaçlarına ulaşacağını hissederse kalma yönünde daha çok motive olacağı belirtilmektedir (Maertz & Campion, 2004; Hom vd., 2012). Bu doğrultuda bir ayağı eşikte olanların çoğunluğunun kendi örgütlerinde kalmak için değil ancak bir gün kurumsal dünyaya geçeceklerine ilişkin bir “hesaba” sahip oldukları, bu sebeple bir kısmının İngilizce ve yüksek lisans gibi pazarlanabilirlik güçlerini arttırıcı stratejilere başvurdıkları ancak şimdiye kadar başaramayarak sektörde yerleşik kaldıkları görülmektedir.

Ajans sahipleri tarafından da ideal kariyer yolu olarak aktarılan kurumsal tarafa geçiş, öncelikle kurumsal dünyanın İK politikalarına takılıyor görünmektedir. Buna göre, iyi derece İngilizce, iyi okullardan mezuniyet, hayata karşı bir duruş ve ince beğenilere sahiplik gibi işe alımda izlenen politikalar ancak bazı ajans çalışanlarına kurumsal dünyanın kapılarını aralıyor görünmektedir. Ayrıca, müşterilerin sıklıkla kendi birimlerinin geleceğine yönelik duydukları kaygı, para kazandıran değil, harcayan birimler olması ve dolayısıyla kısıtlı insan kaynağı ile çalışmaları, bütçelerinin küçük olması ve kurumsaldaki Hİ birim yöneticilerinin genelde uzun yıllar aynı pozisyonda kaldığına dair katılımcıların sahip olduğu algı, diğer yapısal ve bireysel kısıtlar olarak düşünülebilir. Bu noktada, Hİ alanının ekonomik alanla ele ele yürüdüğü dikkate alınırsa (Berger, 2005) kurumsal halkla ilişkiler birimlerinin kendi birimlerini çoğaltmayıp (insan kaynağı maliyeti) ajans kanalı ile “dedike” eleman çalıştırmaları ile kurulan istihdam modeli de kurumsala geçişinin önündeki diğer bir bariyer olarak

görülebilir. Nitekim söz konusu çalışma modeline “ek destek gerekiyorsa” başvurulduğu (Sriramesh & Vercic, 2012: 467) ancak Avrupa’daki uygulamalarda ajans personelinin müşteri tarafından çalıştırılmasına sıcak bakılmadığı (Closs, 2016) bilinmektedir. Nihayetinde özellikle büyük müşterilerde rastlanan söz konusu uygulamada “dedike” çalışanın seçiminde müşterinin de görüşüne başvurulduğu belirtilmektedir. Öte yandan bazı katılımcılar tarafından hoş görülme de ajans değiştiren müşterinin yeni ajansına eski çalıştığı ajanstaki kişiyi kendi ajansına transfer etmesini sağlaması da gözlemlenen bir diğer uygulama olarak aktarılmıştır. Dolayısıyla, söz konusu uygulamalar ajans dünyasındaki kariyerlerin şekillenmesinde müşterinin de söz sahibi olduğunu düşündürmesi bakımından önemlidir.

Bu noktada profesyonel mesleklerde müşteri ile ilişkilerin incelenmesinde “müşteri tarafından ele geçirilmenin” (client capture) özellikle avukatlık mesleğinde sıklıkla tartışıldığı görülmektedir (Gunz & Gunz, 2008; Dinovitzer vd., 2014; Gustafsson vd., 2018). Buna göre, müşteri tarafından ele geçirilme “müşterilerin kendilerine hizmet eden profesyoneller için çok önemli hale gelerek aralarındaki ilişkiyi mesleğin yönetmeyecek profesyonel bağımsızlığın kaybedildiği bağlam” olarak tanımlanmaktadır (Gunz & Gunz, 2008). Dolayısıyla profesyonel-müşteri ilişkilerinin müşteri güçlendikçe daha karmaşık hale geldiği, profesyonellerin özerkliklerini ve bağımsızlıklarını yitirebildikleri öne sürülmektedir. Müşteri bu doğrultuda mesleki bilginin üretiminde etkili olabilmektedir (Fosstenlökken vd., 2003; Muzio, 2008). Nitekim bu çalışmada da bazı uzmanların özellikle büyük müşterilerden öğrendikleri üzerinde durdukları görülmektedir. Öte yandan müşterinin değişen ve farklı hizmetlere yönelik talebinin de mesleğin değişen doğasında etkisi olduğu belirtilmekte ve nihayetinde profesyonel davranışın (conduct) da etkilendiği belirtilmektedir (Gunz & Gunz, 2008). Dahası müşteri, avukatlık firmalarında kimlerin ortaklığa yükselebileceğinde de etkili olmaktadır (Gustafsson vd. 2018). Buna göre, avukatlık firmalarında kimin ortaklığa yükseleceği konusunda müşteriler karar verme mekanizması içinde yer almakta ve kimin kariyerinde yükseleceğinde etkili olabilmektedir. Dahası, ortaklığa yükselecek adayların seçiminde mevcut müşterilerin yanı sıra başka hangi müşterileri firmaya kazandıracakları da gündeme gelmekte ve bu da adayların mevcut müşteriler ile ilişki yönetimini önemli hale getirmektedir. Ayrıca avukatların hizmeti müşteriye satmaları için bireysel imajları da önem kazanmakta ve ideal ortağın tanımında müşterilerinin de rol aldığına değinilmektedir. Nihayetinde söz konusu mekanizmalar aracılığıyla avukatlar, müşteriler tarafından ele geçirilirken mesleki bağımsızlıklarını da kaybettikleri belirtilmektedir.

Söz konusu tartışmalardan yola çıkarak avukatlık gibi sınırları geçirgen olmayan bir meslekte (Ashley & Empson, 2017) müşterinin avukatlık firmalarındaki kariyerlerin gelişimine doğrudan müdahalesinin halkla ilişkiler sektöründe farklı biçimlerde gözlemlendiği söylenebilir. Öncelikle müşterilerin ajansların faaliyetlerini, nereye yöneleceklerini (örneğin ajansın dijital kaslarını güçlendirme gibi), zamanlarını ve yaptıkları işin bedelini belirlemede güçlü rol oynadıkları ancak hukuk hizmetlerinin aksine ajansların “danışmanlık” nosyonlarına ilişkin algılarının düşük olduğu görülmektedir (Hou, 2016; Vercic vd., 2018). Bu noktada her ne kadar avukatlık bürolarında olduğu

gibi ajansların kendi içindeki kariyer gelişimlerine yapılandırılmış bir şekilde direkt müdahale etmedikleri görölse de (en azından görüşmelerde bu yönde bir ipucu yakalanmamıştır) çalışacakları ekibin CV'sine bakarak, “dedike” elemanı değerlendirerek ve hatta kısıtları sebebi ile kendi taraflarına almadan “dedike” olarak ajansta çalışmaya devam etmesinde müdahalelerinin olduğu söylenebilir. Öte yandan ajanslar arası uzmanların transferinde de yer yer söz sahibi olduklarına dair kanıtlara rastlanmıştır. Dolayısıyla görüşmeler kapsamında sınırlı sayıda müşteri ile görüşölmüş olsa da özellikle büyük müşterilerin alandaki kariyerler patikalarının şekillenmesinde ve böylece yerleşik kariyerlere sınır çizmede etkili olduğu söylenebilir.

Silverman (2016), araştırmacıların görüşmeler yoluyla bilgi kaynaklarının söylediklerini aynen kabul etmekten ziyade derinlemesine düşünerek ve eleştirel yaklaşarak nelerin ima edildiğine eleştirel yaklaşılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu noktada, şirket sahiplerinin “gitmek isteyen tutamazsın” söylemlerinin ardında da kendi çıkarlarının olduğu ve kendi alanlarındaki kariyerleri yeteri kadar sahiplenmeyip iyi çalışanlarını müşterilerine kazandırdıkları ve böylece sektörün bizzat kendisinin de yerleşik kariyerlere bir bariyer koyduğu öne sürölmektedir. Bu noktada yeni mesleklerin hizmet ettikleri örgüte ve kültürüne oldukça duyarlı oldukları (Muzio, 2008) ve diğler profesyonel mesleklerden farklı olarak Hİ ajanlarındaki müşteri ilişkilerinde problem çözme becerisinden ziyade müşteri ile yakalanan “kimya”nın önemli olduğu (Pieccka, 2006: 306) dikkate alınırsa müşteriler ile ahengin bozulmamasına kendi çıkarları doğrultusunda dikkat ettikleri görölmektedir. Buna göre, “ajans dostu” olarak ayrılan ajans uzmanı gittiği firmayı bir gün ajansa müşteri olarak getirebilme potansiyeline sahiptir. Ayrıca, çalışılan müşteriye gitmesi müşteri ile yönetimi kolaylaştırır çünkü ajanstan biri karşı tarafa geçmiştir ve aynı dil konuşulabilir. Dahası, müşteri özellikle büyük bir müşteri ise onu kızdırmayıp çalışanı vererek bir süre daha birlikte çalışma taahhütü sağlamlaştırılmış olur. Görüşmelerde, ajanslardan kurumsal dünyaya çoğunlukla tek taraflı olan kariyer geçişi, iki müşteri tarafından ajansların zayıflaması olarak değerlendirilirken ajans dünyasının kurumsal tarafa en yüksek geçişler sağlayan ajanslar olarak kendilerinden bir nevi kıvanç duymaları ise dikkat çekmektedir. Bu durum, ajans sahiplerinin (sektörel örgütlerin temsilcileri de dâhil) bir yandan kendi dünyalarının yerleşik kariyerlerine sahip çıkmadıklarına işaret ederken bir yandan da kurumsal tarafa geçişin sektördeki meşru kariyer yolu olduğunu söylemini yeniden üretmektedir. Öte yandan sektördeki yetenekli insan kaynağı sıkıntısına ve sirkülasyona değinen ajans sahiplerinin izledikleri stratejilerin müşterilerin ajanslar nezdinde algılanan gücüne işaret ettiğie de söylenebilir.

Kurumsal dünyaya geçişin önündeki bir diğler bariyer ise özellikle bir ayağı eşikte olanların sahip oldukları zayıf kültürel ve sosyal sermaye olduğu söylenebilir. Bir ayağı eşikte olanlar gerek fiziksel kariyer hareketliliklerinde ve gerekse zihinsel olarak hudutlara sahip olmasalar da sermaye eksiklikleri arzu ettikleri kurumsal dünyanın kapılarını kendilerine aralayamayabilir. Bununla birlikte, “sermaye eksikliklerinin” ne kadar farkında oldukları şüphelidir. Bu noktada Duberley ve Cohen'in (2010) kadın akademisyenlerle yaptığı çalışmada belli sermaye biçimlerine sahip olmadıkları yönünde

sahip oldukları bilinç, bir ayağı eşikte olanlarda yok gibidir. İçlerinde dil problemini çözmek için uğraşanlar olsa bile izledikleri strateji, özellikle iyi okullardan mezun ve dil problemini genellikle kolejde çözmüş adaylarla mücadele etmelerini güçleştirecek görünmektedir. Öte yandan kurumsal dünyanın ajans deneyimini ajans dünyasının aksine çok da önemsememesi ellerindeki en büyük kozu çürütüyor görünmektedir. Bu noktada Gunz ve arkadaşları (2011) belli bir alandaki kariyer örüntüsünün farklı sosyal yapıdan gelen insanlarla nasıl bir görünüm sergilediğine yönelik sınırlı bir anlayışa sahip olduğumuza değinmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın bulguları, uzmanların farklı kültürel ve sosyal sermaye birikimlerinin alandaki yerleşik kariyerlerini de farklı konumlandığına yönelik kanıtlara sahip olduğu söylenebilir.

Bir diğer husus ise, bazı gazeteci kökenli uzmanların yüreklerinde yatan aslan, gazeteciliğe dönmek olsa da ülkemizdeki basın kuruluşlarının sorunlu medya sahipliği (Kaban Kadioğlu, 2018) ve dünyada olduğu gibi reklam gelirlerinin ve tirajların düşmesi, bütçe kesintisi gibi sektörün yapısal sorunları (Reinardy, 2011) bazı uzmanları en azından bir süredir deneyimledikleri yeni mesleklerinde ve sektörlerinde tutuyor görünmektedir. Bu noktada denenmesine rağmen meslek değiştirmeyi başaramamak ya kişilerin cesaret edememesi ya da yeterince devamlılık gösterememesi gibi bireysel faktörden besleniyor görünmektedir. Dolayısıyla tıpkı kariyer hareketliliğinde olduğu gibi (Rodrigues & Guest 2010; Dries vd., 2012; Forrier vd., 2009; Inkson vd., 2012) bir sektördeki yerleşik kariyer örüntüsünün de çok farklı faktörlerden etkilendiği, yapısal hudutlarla çevrili olduğu çalışmanın bulguları ekseninde söylenebilir.

5.7.2. Yerleşik Kariyerlerin Önemi

Bu çalışmada, müşteriler ile yapılan görüşmeler değerlendirildiğinde yazındaki çalışmalara paralel olarak Hİ ajans dünyasındaki çalışan sirkülasyonun müşterinin aldığı hizmetin kalitesini etkilediği (Crossly vd., 2007; Allen vd., 2010; Eckardt vd. 2014; Holtom vd. 2008) söylenebilir. Müşteriler, özellikle bir markayı tanımanın en az bir yıl sürdüğünü, her yeni gelenin kurumu tanımasının vakit aldığını ve ekipler arası iş devrinde iletişim kopukluklarının yaşandığını ve zaman zaman krizleri çözmek için ekstra zaman harcadıklarını belirtmişlerdir. Nihayetinde bir ajansla uzun soluklu çalışmak performansı arttırıyorsa, ekibin sık değişmemesi de performansa katkı sağlayabilir.

Hİ mesleğinin, geleneksel mesleklerden farklı olarak yeni ortaya çıkan bilgi-temelli mesleklerden olduğu (Muzio vd., 2008; Acktoyd, 2016), alanın farklı bilgi kaynaklarına açık ve bilginin sürekli değiştiği dinamik bir alan (Edwards & Hodges, 2011) olduğu dikkate alınırsa deneyimli ajans çalışanlarının elde tutulması daha da önem kazanmaktadır. Nihayetinde, avukatlık gibi bir yıllık zorunlu staj ya da avukatlık ruhsatı gibi geleneksel mesleklerde gözlemlenen ve müşteriye sunulabilecek belli standartlar bulunmamaktadır. Dolayısıyla Hİ ajanslarından hizmet alan kurumsal firmaların, mesleki standartlardan ziyade kişilerin yeteneklerine ve tecrübelerine güvenmek zorunda oldukları söylenebilir. Söz konusu durum, alanı herkese açık kılarsa da alandaki deneyim ve ustalık hem Hİ uzmanın kendisi için

hem de hizmet verdiği müşterileri için daha da önem kazanmaktadır. Bu noktada halkla ilişkilerin ağırlıklı olarak uygulamalardan etkilenen (Bivins, 1993; Lages & Lyndon, 2003; L'Etang 2008) bir alan olması ve iş dünyasının karmaşıklığının (Lages & Simkin, 2003) yanı sıra “müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda sürekli değişen mesleki bilgisi” (Bourne, 2019: 2) alandaki yetişmiş uzmanları daha da kıymetli kılarken alandaki yerleşik kariyerlerin önemini de işaret etmektedir.

Öte yandan bazı katılımcıların görüşmelerde değindiği gibi çok sık iş değişiklikleri (bir ayda 11 kişinin gitmesi gibi) örgütsel düzlemde küçük yapılar olan ajanslardaki yöneticilerin odağının dağılmasına yol açabilmektedir. Nitekim, sık iş değişikliği yaşayan bir ajans yöneticisinin çalışanı elde tutmak için şirketten ortaklık vermeye yönelik planlarının arkasında söz konusu durumun etkisi olduğu söylenebilir. Öte yandan, işten çıkışların sıklığı ile geride kalanların moralinin düştüğü (Yousaf vd., 2015) ve örgütlerin geride kalanları motive etmekte zorlandığı belirtilmektedir. Dahası işten ayrılmanın tıpkı bir hastalığın çalışanlar arasında yayılması gibi “bulaşıcılık” özelliği gösterdiği, bir çalışanın işten ayrılma kararının diğerlerini de tetiklediği (özellikle iş arayışı içinde olan ve örgüte yerleşikliği düşük olanlarda) ve şirket içinde potansiyel bir dalgalanma etkisi yaratabileceği belirtilmektedir (Felps vd., 2009). Bu durum, çok yaygın olmasa da bu çalışmada da gözlemlenmiştir. Çalışanları kariyer hareketliliğine iten sebepler arasında arkadaşları gittiği için, ya da söz konusu dönemde toplu ayrılanlar olduğu için kendisi de gidenler bulunmaktadır. Ancak geride kalanların iş yükü artmakta, daha fazla müşteri almalarına ve daha çok stres yaşamalarına yol açabilmektedir.

Yazında örgüt düzleminde yaşanan bulaşıcılığın sektörel düzlemde de yaşandığı söylenebilir. Sektördeki ideal kariyer yolunun kurumsal dünya olduğu ve bunun ajans sahipleri tarafından da yüceltildiği düşünülürse, arkadaşları kurumsala geçerken kendisi sektörde kalanların alana sıkışmış hissetmelerine yol açtığı görülmektedir. Ajans sahipleri söz konusu durumu bir yandan kayıp ancak bir yandan stratejileri doğrultusunda kazanç olarak ima etseler de özellikle sektörde bir ayağı eşikte olanları endişelendiriyor görünmektedir. Blau (2007) işten bıkkınlık, mesleki tatmin ve meslekten ayrılma niyetinin mesleği bırakma üzerinde etkili olduğunu bulgulamıştır. Bununla birlikte bu çalışmadaki uzmanların %70'inin sektörde gönülsüz ve %43'ünün ise ne meslekte ne de sektörde gönüllü kalmadığı belirtilmelidir. Mesleki yerleşiklikleri, bir kısmının anlattığı başarı hikâyeleri ve yoğun çalışma saatleri ile performanslarını olumlu etkiliyor (Dawis, 2005; Ng & Feldman, 2009) olabilir ancak sektöre yerleşikliklerinin derecesi şimdilik Hİ uzmanlarının bazılarının örgütünden ancak hepsinin sektörden ayrılmasını engelliyor görünürken gelecekteki kariyerlerinin (Collin & Young, 2015) belki de kurumsal tarafta devam edeceğinin sinyalini de vermektedir. Dolayısıyla söz konusu bulgular Hİ alanındaki yerleşik kariyerlerin karanlık yüzüne ışık tutarken sektörü de alandaki kariyerleri korumaya ve yüceltmeye davet ediyor görünmektedir.

6. SONUÇ

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde halkla ilişkiler danışmanlık sektörünü oluşturan “alan”, Bourdieu’nun söz ettiği gibi sınırları belli ve alana girişin belli kabullere bağlandığı bir alandan (Swartz, 1997; Prieur & Savage, 2011) ziyade sınırları oldukça geçirgen bir alan görünümündedir. Halkla ilişkilerin tıpkı yönetim danışmanlığı, reklamcılık gibi yeni bir meslek olması, mesleğe girişe yönelik ciddi bir hazırlık seviyesi gerektirmemesi (Muzio vd., 2011; Ackroyd, 2016), mesleki örgütlenmenin henüz gelişmemiş olması (Bourne, 2019) ülkemizdeki Hİ danışmanlık sektöründe de kendini göstermektedir. Bu noktada, bulgular değerlendirildiğinde sektörün kendine has ve alandaki oyuncular tarafından kabul edilmiş kolektif bir anlayışa sahip olmaması, pazarlama, reklamcılık gibi alanlarla geçirgen sınırları, kendi içkin kültürünü devam ettirecek uzmanlık ve profesyonelliğe yatırımının muğlaklığı ve daha da önemlisi alanın her üniversite mezununa açık olması, ülkemizdeki Hİ danışmanlık sektörüne “alan” dense bile söz konusu alanın sınırlarının çok gözenekli olduğuna işaret etmektedir. Öte yandan, yeni profesyonel mesleklerde olduğu gibi müşteriye ve dolayısıyla ekonomik dünyaya bağımlılık (Muzio vd., 2008; Gunz & Gunz 2008) Hİ alanını görece özerk bir alan olarak tanımlamanın güçlüğü de beraberinde getirmektedir. Halkla ilişkiler danışmanlık sektörünün geçirgen ve herkesi kabul eden sınırları, alana girişi kolaylaştırmakla beraber alanda evrilen kariyerlerin de dağınık ve kesikli bir görünüm sergilemesine yol açmaktadır. Bu noktada katılımcıların alan ve alan dışı hareketlilikleri dikkat çekmekte, çoğu kez alandan çıkışı zorladıkları ancak nihayetinde (en azından şimdilik) alana yerleşik kaldıkları görülmektedir.

Bu çalışma mevcut yerleşik kariyer yazınına üç noktada katkı sunmaktadır. Birincisi, yerleşik kariyer yazını bağlama ilişkin güçlerin kişileri nasıl yerleşik kıldıkları, belirli bir sektördeki, meslekteki ya da örgütteki ana güçlerin henüz bilinmediğine yönelik yazındaki boşluğa (William Lee vd., 2014), spesifik bir sektörü, Hİ sektörünü çalışarak bağlama has dinamikleri tartışmaya açmıştır. Dahası yazında, örgüte ya da mesleğe yerleşiklik kavramlarının sınırları belli iken sektöre yerleşikliğinin sınırlarının ne olduğu muğlaktır. Bu noktada bu çalışmadan elde edilen bulgular, mesleğe yerleşikliğin üç boyutunu (bağlantılar, uyum, fedakârlık) destekler niteliktedir (Ng & Feldman, 2007) ancak bir boyut daha önermektedir: “bireysel/yapısal faktörler”. Bu noktada, dördüncü boyut çalışma kapsamında, başka sektörlere geçişi kısıtlayıcı faktörler olarak tanımlanmıştır. Nitekim, kariyer yazını bir süredir kariyerleri çevreleyen yapısal hudutların (King vd., 2005; Inkson, 2012; Baruch, 2015) önemi üzerinde durmaktadır. Bu noktada, kurumsal şirketlere geçememek ve dönecek basının kalmaması görüşmede yer alan katılımcıların bazılarının sektöre yerleşiklikleri ile yakından ilgili bulunmuştur. Ayrıca, kurumsal şirketlerin iletişim birimlerinin küçüklüğü ile herkese kapı aralamaması, dahası eleman ihtiyacının Hİ danışmanlık hizmet alımı ile giderilmesi ve şirketlerin İK politikaları doğrultusunda yüksek kültürel sermaye formlarının aranması, kurumsala geçişin önünde bariyerleri oluştururken ne sermayeleri ne de habitusları kurumsal dünyanın ihtiyaçları ile örtüşmeyen bazı Hİ uzmanlarını alana

yerleşik kalmaya zorlamaktadır. Dahası, ajans dünyasının kendi çıkarları için dil bilen, donanımlı çalışanlarının kurumsala geçişine yönelik stratejiler izlemesi ancak bunu “gitmeye karar verdiyse gider” söylemi ile üstünü örtmeleri, alandaki ajansların örgütsel habitusuna işaret ederken alandaki ideal kariyer yolunun kurumsal dünyaya geçiş olduğunu meşrulaştırmaktadır. Böylece, insan kaynağı sıkıntısı yaşadıklarını sıklıkla belirten ajanslar aynı zamanda alandaki yerleşik kariyerlerin kesintiye uğramasına katkı sunmaktadır.

Öte yandan müşterilerin kendisinin de alandaki kariyerlerin şekillenmesinde “dedike” eleman uygulamaları, CV’lerin kontrolü, ajanslar arası transferlere müdahale etme güçlerinin olması dolayısıyla rol oynadıkları görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada, müşterilerin kariyer araştırmalarında kayıp halka olarak kaldığı (Cohen, 2015) ve müşteri gücüne yönelik çalışmaların özellikle hukuk alanında yoğunlaştığı (Dinovitzer vd., 2014; Gustafsson vd., 2018) dikkate alınır bir başka profesyonel hizmet sektörü olan Hİ alanındaki yerleşik kariyerlerin sınırlarını çizmede müşterilerin ve dahası alandaki ajansların bizzat kendilerinin nasıl rol oynadığını göstermesi bakımından önemlidir. Bu çalışma özellikle yazındaki boşluk dikkate alınarak yeni bir meslekteki ve dolayısıyla sektördeki yerleşik kariyerleri etkileyen güçlerin (William Lee vd., 2014) çoklu ve karmaşık yapısını ortaya koyarak en azından Hİ alanındaki sektöre yerleşikliğin dinamiklerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamaya yönelik yerleşik kariyer yazınına genişletilme çabasına katkı sunduğu söylenebilir.

İkinci olarak, yerleşik kariyer yazını, yerleşikliğin her bir boyutunun ayrıca farklı örneklerde, bağlamlarda ve ülkelerde ele alınması durumunda yerleşik kariyerlerin nasıl bir profil izleyebileceğinin ve böylece daha detaylı inceleme fırsatının yakalanacağını (Ng & Feldman, 2009; William Lee vd. 2014) belirtmekle birlikte şimdiye kadar yerleşik kariyerlerin herhangi bir örgütte, sektör ya da meslekte nasıl bir görünüm sergilediğine ilişkin bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma, Bourdieu’nun perspektifini de dikkate alarak Hİ alanındaki yerleşik kariyerlerin tespit edilebildiği kadarıyla dört ana kategoriye sahip olduğunu bulgulararak yazındaki önemli bir boşluğa katkı sunmaktadır. Bunlar, katılımcıların kendi anlatılarından hareketle, kendi yaşı ile kavrananlar, ajans ruhlular, konformistler ve bir ayağı eşikte olanlar olarak tanımlanmıştır. Bu noktada, boyutların sıklıkla birlikte çalıştığı (Michell vd., 2001) görülse de kendi yaşıyla kavrananlarda “bağlantılar”, ajans ruhlularda “uyum”, konformistlerde “fedakarlık” ve bir ayağı eşikte olanlarda ise yeni bir boyut olarak önerilen “yapısal/bireysel bariyerlerin” daha öne çıktığı söylenebilir.

Ayrıca, söz konusu dört kategoriden yola çıkarak, yurtdışındaki Hİ sektörünün aksine (Edwards, 2008, 2014; Baird & Bridgen, 2023) Türkiye’deki Hİ danışmanlık sektörünün kariyerler açısından kapalılık göstermediği, sektörün her türlü geçmişten kişiye kucak açtığı ancak alana bir kez giriş yapıldıktan sonra kültürel ve sosyal sermaye ekseninde yerleşik kariyerlerinin konumlanışlarının farklılaştığı görülmektedir. Dolayısıyla kültürel sermayenin iş hayatında çok da kritik öneme sahip olmadığı yönündeki (Erickson, 1996; Budak, 2015; Michael 2017) önermelerin aksine yerleşik

kariyerlerin yeni bir mesleki alandaki konumlanışında kültürel sermayenin önemini göstermesi açısından hem kariyer hem de Bourdieu yazınına da katkı sunduğu söylenebilir.

Çalışma kapsamında önerilen dört kategori, aynı zamanda çağdaş kariyer yazınına katkı sunacak bulgulara sahip olması bakımından da önemlidir. Bu noktada, kendi yağı ile kavruanlarda ve bir ayağı eşikte olanlarda çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarına rastlanmıştır (Hall, 1996; 2002; Briscoe & Hall, 2006; Arthur, 2014). Öte yandan bir ayağı eşikte olanların da hudutsuz bir tutuma sahip oldukları ve fiziksel olarak hareketli oldukları söylenebilir ancak kurumsal dünyanın çizdiği ve kendilerinin sahip olduğu kültürel ve sosyal sermaye eksikliği ile hudutlarla çevrili oldukları görülmektedir. Bu noktada zihinsel (Mitchell vd. , 2001; Sullivan & Arthur, 2006) bariyerlere sahip ve aynı zamanda sektörel ve örgütsel konfor alanından çıkmak istemediği için sınırlı fiziksel hareketliliğe sahip katılımcılar ise konformistlerde ve yer yer ajans ruhlularda gözlemlenmiştir. Dahası, yaşanan 2001 ve 2008 krizleri, basın sektörünün yapısal sorunları gazetecilerin kariyerini Hİ alanına çevirmesinde etkili olmuş görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, Hİ alanını mercek altına alarak “kişinin kariyerinin tek sahibi” olduğu yönündeki (Forrier vd. 2009; Arthur, 2014; Delva vd., 2021) hudutsuz kariyerler görüşüne meydan okuyan kanıtlara sahip olması bakımından da yazına katkı sunmaktadır.

Bu çalışma, yerleşik kariyerlerin açıklanmasında ajans çalışanlarının neredeyse yarısında gözlemlenen bir kariyer tutumunu keşfetmesi bakımından da önemlidir. Ajanslar belki çalışılacak mükemmel yerler olmasa da kurumsal dünyanın kodlarının özellikle ajans ruhlular tarafından açıkça reddedildiği görülmektedir. Söz konusu tutum, Hİ alanındaki meşru kariyer yolunu kapattığı için ajans ruhluların ajans dünyasının arkadaş canlısı ve hiyerarşiden uzak kültürüne (Cutlip vd., 2006; Fröhlich & Peters, 2007; Wrigley, 2009 Meng & Berger, 2019; Moreno vd., 2022) ve kendi yetenekleri ile sektörle yakaladıkları uyuma tutundukları görülmektedir. Bu noktada kurumsal dünyanın reddedilişi görece kendi değerlerine ve belki ideolojilerine daha uygun ajans hayatına tutunmalarına (Schneider, 1987; Cable & Judge, 1997), mevcut ajansları ile uyumunun bozulması durumunda ise (Wheeler vd., 2007) başka bir ajansa geçerek sektörel yerleşikliklerini devam ettirmeyi destekliyor olabilir. Öte yandan lekeli meslek sahiplerinde gözlemlendiği gibi birbirlerinden aldıkları sosyal destek ile yaptıkları işin ve çalışma ekiplerinin kültürünü yücelterek ve kurumsal dünyanın ideolojisini reddederek ajans dünyasında yerleşik kalmayı tercih ediyor olabilirler (Ashforth & Kreiner 1999; 2014; Ashforth vd. 2007). Bununla birlikte ajans kültürüne sadece kadınların değil (Fröhlich & Peters, 2007; Wrigley, 2009) cinsiyetten bağımsız olarak bazı katılımcıların da sığınıp yerleşik kaldıkları görülmektedir. Bu noktada ajans kültürü, bir yandan bir kısmı gazeteci kökenli ajans ruhluların habitusu ile beslenirken karşılığında ajans sahipleri tarafından izlenen örgütsel pratikler (verilen partiler, izinler, esnek çalışma vb.) ile desteklenmekte ve ajanslar arası geliş gidişlerle yerleşik kariyerlerin yeniden üretimine katkı sunmaktadır. Bu noktada örgütte kalma kararını etkileyen “insan kaynakları taktiklerinin” (Willim Lee vd., 2014: 213) henüz yeteri kadar incelenmediğinden hareketle ajansların yapılandırılmış insan kaynağı taktiklerine nadiren başvurduğu ancak küçük yapıları içerisinde özgürlükçü, esnek ve hiyerarşiden uzak

bir ortam oluşturarak özellikle kurumsal dünyayı kendilerine kapatmış uzmanların yerleşikliklerini güçlendirdikleri söylenbilir.

Ayrıca bu çalışma, yerleşikliğin geçmişe bakılarak değerlendirildiği ancak kişinin geleceğe dair yerleşik beklentisinin keşfe açık olduğuna yönelik çağrıya (William Lee vd., 2014) da yanıt verecek bazı kanıtlara sahiptir. Bir ayağı eşikte olanların gelecek yerleşik yönelimlerinin eğer başarabilirse kurumsal dünya olduğu söylenbilir. Ajans ruhlular ve konformistler ise gelecek kariyer yerleşikliklerini akışına bırakmış ancak en iyi ihtimalle ajans dünyası sınırları ile çizmiş görünmektedirler. Dahası, kendi yağı ile kavrulanların da uzun vadeli düşünmediği, kendi hudutsuz kariyer ve zihinlerine güvendikleri görülmektedir. Bu doğrultuda bir şok olarak değerlendirilebilecek pandeminin ve ülkenin ekonomik durumuyla bağlantılı işsizlik gibi ekonomik göstergelerin (Davis vd., 2015; Kornblum vd., 2018) uzmanların bir kısmının gelecek kariyerlerini kaderine terk etmesini tetikliyor görünmektedir.

Son olarak bu çalışmanın, spesifik bir bağlamda, yazında sıkça üzerine çok az çalışma yapıldığının belirtildiği Hİ danışmanlık şirketlerinin oluşturduğu alanda (Verçiç vd., 2018; Pieczka, 2008; Lages & Simkin, 2003) gerçekleştirilmesi ve alanda evrilen kariyerlere sadece kariyer yazını değil, Bourdieu'nun alan, habitus ve sermaye ekseninde sosyolojik bir bakış açısı getirme gayreti taşıması yazında sıklıkla kariyerlere disiplinler arası yaklaşılması (Khapova & Arthur, 2011; Chudzikowski & Mayrhofer, 2011; Guan vd., 2019; Spurr & Dries, 2019; Sullivan & Al, 2021) gerektiğine yönelik çağrıya da arka çıkmaktadır. Böylece, yeni meslek olarak kabul edilen Hİ kariyerlerine ilk kez “alan” çerçevesinden yaklaşılarak alandaki kariyerlerin nasıl bir ulusal bağlamda (Holtom vd., 2008; Jiang vd., 2012) evrildiğinin incelenmesi, farklı geçmişlerden gelen uzmanların (Gunz vd., 2011) da alandaki konumlanışlarının daha iyi anlaşılmasına katkı sunmuştur. Roe (2008), disiplinler arası yaklaşımla kariyerlerin nasıl başladığı, aşamalar boyunca ne olduğu, ne kadar sürdüğü, aşamaların birbirini ne derece etkilediğine yönelik daha çok bilgiye sahip olmanın önemi üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, kişilerin kariyerinin başından günümüze uzanan kariyer yolculuklarında nasıl sınırları aştıkları ya da aşamadıkları, nasıl uyum sağladıkları, kariyerlerinde verdikleri aralar ve hatta bazılarının söz konusu aralar sayesinde sektöre nasıl yerleşik kaldıklarını bireysel ve yapısal faktörler ekseninde ele alması bakımından önemli olduğu söylenbilir.

Bu alışma yazına katkısının yanı sıra pratikte de Hİ alanında evrilen kariyerlere ilişkin öneriler içermektedir. Arthur ve Khapova (2011: 9) ele aldıkları bir makalede “kariyer araştırmalarının müşterisinin kim” olduğunu sorgulamakta ve öncelikli ilk müşterinin “kişi” olduğunu belirtmektedir. Bu alışma, araştırmanın merkezinde yer alan Hİ uzmanlarının kendi kariyerlerini tekrar gözden geçirmeleri, bulundukları kategoriye tekrar değerlendirmelerini, kendi kariyerlerine daha geniş açıdan bakmalarını ve gelecek yönelimleri üzerinde düşünmelerini destekleyebilir. Öte yandan henüz alana giriş yapmamış ya da iletişim fakültelerinde okuyan öğrenciler için bu çalışmanın sonuçları alandaki kariyer deneyimlerinin nasıl bir görünüm sergilediğini anlamaları, ileride nasıl kariyer davranışları göstermeleri gerektiği açısından ufuk açıcı olabilir.

Bu çalışma, Hİ alanındaki uzmanların elde tutulmasına yönelik “örgüt” düzleminde de öneriler içermektedir. Öncelikle önerilen tipoloji, ajansların sahip oldukları yerleşik kariyerlerin profillerini göstermektedir ve ajanslar söz konusu profilleri dikkate alarak örgüt içi pratiklerini tekrar gözden geçirebilirler. Bu doğrultuda ajans ruhluların gerek deneyimleri ve gerekse alanla uyumları dikkate alındığında ajansların kaybetmekten çekinmeleri gereken grubu oluşturmaktadır. Dolayısıyla ajans dünyasının esnek, destekleyici ve özgürlükçü kültürünü besleyen pratiklerin ajans ruhlular için önemli olduğu söylenebilir. Konformistler, örgütlerinde görece uzun yıllar kalarak ajansın ve sektörün konforuna sığınmış kişilerden oluşmaktadır. Ancak yazına göre bu kategorideki kişilerin kendilerini geliştirmeye yönelik motivasyonlarının düşük olduğu (Ng & Feldman, 2010; Donohue, 2007) ve aynı zamanda üzerlerine az iş almaya yatkın oldukları (Hom vd., 2012) belirtilmektedir. Çalışmanın amacı olmadığı için söz konusu durum uzmanlar arasında gözlemlenmemiş olsa da birkaç ajans yöneticinin kendileri ile uzun süredir çalışanların kendilerini yenilememeleri durumunda sorun olarak kaldıklarına işaret ettiği görülmektedir. Dolayısıyla konformistlerin eğitimler ve etkinlikleri ile sürekli beslenmeleri ve eğitime katılımlarının da performanslarının bir parçası olduğu hatırlatılabilir. Bir ayağı eşikte olanların ise sektörle yeteri kadar bağ kuramadıkları ve en dezavantajlı grubu oluşturdukları söylenebilir. Bu noktada her an gidecek izlenimi uyandıran bu gruba, ajans dünyası ile uyumlarını arttıracak pratikler önerilebilir. Örneğin, sosyal ve kültürel sermayelerini arttıracak etkinlik ve faaliyetlerde daha çok bulunmaları ajans yöneticileri tarafından desteklenebilir.

Bir başka öneri, ajans sahiplerinin ve yöneticilerinin kurumsal dünyaya geçişi yüceltmeyecek ve kendi profesyonelliklerini tıpkı yurtdışında olduğu gibi (Tyllaström, 2013; Han vd., 2013) koruyacak bir söylem geliştirmeleri yetkin insan kaynağının elde tutulması için önemli görünmektedir. Nitekim uzmanlarla yapılan görüşmeler içerisinde Hİ çalışmalarının gerçek faydasına inanmış ve ürettiği faydayı içselleştirmiş çok az uzmana rastlandığı belirtilmelidir. Nihayetinde, basılı ya da dijital platformlarda görünen çoğu haberin şekillendiricisi ve toplumdaki belli bir habitusu teşvik eden (Edwards, 2012) “görünmez oyuncular” (Lages & Simkin, 2003) oldukları dikkate alınırsa yaptıkları işin öneminin ajans yöneticileri ve sektörel dernekler tarafından alandaki uzmanlara daha iyi aktarılması, belki iyi ve kötü Hİ uygulamaları örnekleri ile yaşanmış tecrübelerin paylaşılması, özellikle gençler arasında sektöre yönelik cazibeyi de arttırabilir.

Uzmanların, sıklıkla daha iyi maaş için geçişler yaptıkları ve bunu bir strateji olarak kullandıkları düşünülürse (Cheramie vd., 2007; Faugno, 2017) maaşların daha iyi noktaya çekilmesi, birkaç ajansın da uyguladığı gibi yüksek performans gösterenlere prim verilmesi, bayramlarda ya da yılbaşında hediye paketleri gönderilmesi gibi uygulamaların yerinde olacağı düşünülmektedir. Öte yandan alandaki maaş karmaşası dikkate alınırsa sektör olarak pozisyonlara göre maaş skalalarının belirlenmesi ve uzmanların ücret beklentilerinin iyi analiz edilmesi önerilmektedir. Ayrıca, sektör çalışanları ile daha sık bir araya gelmek, kariyerlerine ilişkin sorunları konuşmak ve daha da önemlisi sektörün nabzını tutmaya yönelik araştırmalar ile çalışanları neyin motive ettiğini, bağlılık düzeylerini

anlamaya çalışmak, başta İngilizce olmak üzere sektördeki insan kaynağının temel yetkinliklerine yönelik eğitim çalışmaları yapmak, çalışanların yaptıkları işe yönelik tutumlarını daha da güçlendirebilir.

Sektörel düzlemde ise Türkiye’deki geçmişi 50 yılı bulan halkla ilişkiler mesleğinin başta mesleki örgütler (TÜHİD, İDA, KİD) olmak üzere ülkemizdeki ilerleyişinin temiz köklerine tutunarak (Bıçakçı & Hürmeriç, 2013) alanın itibarını yükseltmeye yönelik somut adımlar atılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Öte yandan lekeli mesleklere yönelik algının özellikle sektörel dernekler tarafından atlanmaması gerektiğinden (Ashforth & Kreiner, 1999) hareketle alandaki uzmanların sektöre bağlılıklarını arttırmak ve sektörden çıkışlarını azaltmak için mesleğin itibarına yönelik çalışmaların sektörün dirsek temasında bulunduğu taraflarla (yaratıcı endüstriler, akademik camia, medya vb.) bir araya gelerek mesleğin görünürlüğünü ve prestijini arttırmaya yönelik örgütlü ve planlı çalışmaların yapılması önerilmektedir. Öte yandan tıpkı yurtdışında olduğu gibi mesleki birliklerin ve sektörel dergilerin alana yönelik kaç firma vardır, yapıları nelerdir, ciroları nedir, insan kaynağı nedir, mezunların ajans tercihleri nedir gibi bilgi üretmeleri, hem sektörün kendi nabzını tutarak stratejilerini daha doğru geliştirmesine hem de sektöre yönelik araştırmacıların bilgi ihtiyacını karşılamaya destek olacaktır.

Bu çalışma, yazına ve pratiğe katkısının yanında bazı kısıtlara da sahiptir. Tüm araştırma yöntemlerinin “artıları ya da eksileri” bulunmaktadır (Patton, 2002: 223). Bu çalışmadaki yöntem seçimini ise araştırma sorusu yönlendirmiş ve bu doğrultuda derinlemesine görüşmelerin yanı sıra ikincil verilerden faydalanılmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte halkla ilişkiler danışmanlık sektörüne ilişkin daha derinlikli bir anlayış geliştirmeye yönelik sektörel raporların, istatistiklerin neredeyse hiç olmaması araştırmacıyı, bloglar, web siteleri, görüşme videoları gibi çevrim içi kaynaklara yönlendirmiştir. Bir diğer kısıt, çalışmanın pandemi sürecine denk gelmesi sebebiyle görüşmelerin çevrimiçi gerçekleştirilmesi ve böylece katılımcıların bulunduğu ortama, giyim-kuşam gibi günlük pratiklerine kısıtlı erişim sağlanmış olmasıdır. Pandemiye bağlı olarak ortaya çıkan bir başka sınırlılık ise katılımcıların çoğunlukla evden çalışıyor olması ve kendi ifadeleri ile çalışma saatlerindeki sınırların ortadan kalkması (Kramer & Kramer, 2020) ile kendi kariyerlerine ilişkin mevcut algılarının da etkilenmiş olabileceğidir. Bir diğer kısıt ise araştırmanın bir kesit çalışması olması, belli bir zamanda kariyerinde belli bir noktada olan kişilerle görüşülmüş olmasıdır. Uzun soluklu çalışmalar bu noktada kişilerin kariyerlerindeki değişimi ve aldıkları kararları yıllar boyunca izlemeyi kolaylaştırırsa da bu tür kariyer araştırmalarını yürütmenin zorlukları alanda bilinmektedir (Sullivan, & Crocitto, 2007). Son olarak yorumsamacı araştırma stratejisinde araştırmacılar da “araştırılan konunun bir parçası” haline geldikleri için araştırma sürecini ve sonuçlarını etkileyebilir (Charmaz, 2013: 320). Dolayısıyla verilerin yorumlanmasında araştırmacı öznelliğini yansıttığını kabul etmektedir (Guba & Lincoln, 1994).

Araştırmacı, disiplinler arası yaklaşımı dikkate alarak çalışmanın bulgularını kariyer yazını ve ve Bourdieu eksenli yazınla ilişkilendirmiştir (Daymon & Holloway, 2001). Bir nitel araştırmacının

“genellemelere güvenmeyeceği” (Patton, 2015: 13) göz önünde bulundurularak bu çalışmanın bulgularının yaratıcı endüstrilerdeki sektörlerde ya da görece yeni mesleklerde uygulanması gelecekteki çalışmalar için önerilmektedir. Bununla birlikte katılımcıların yerleşikliklerini aktarırken iş dışı faktörlere (Hom vd. 2012; Kiazard vd., 2015) sınırlı yer vermeleri ve bağlantılar noktasında mesleki birliklerle geliştirilen ağlar üzerinde (Ng & Feldman, 2007) durmamaları söz konusu noktaları gözlemleyebileceğimiz bir alan seçmemiş olmamızdan kaynaklanabilir. Bu noktada sınırları belirgin olan hukuk, tıp gibi geleneksel mesleklerdeki (Ackroyd, 2016) yerleşik kariyerlerde söz konusu unsurların ülkemizde ne denli gözlemlenebileceği keşfe açıktır. Dahası, yeni ve geleneksel mesleklerde yerleşik kariyerlerin kıyaslanması, iki mesleki grubun yerleşiklikleri arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koyması bakımından da önemli olabilir. Bu noktada ülkemizdeki Hİ alanındaki yerleşik kariyerlerin izlediği örüntünün ve aynı zamanda alandaki kariyerleri kısıtlayan güçlerin farklı ülkelerde nasıl bir görünüm segilendiğinin incelenerek kıyaslanması da Hİ sektörünün farklılaşan uygulamaları (Sriramesh & Vercic, 2012; Borune, 2019) hem de ulusal bağlamdaki farklılıklar (Gunz vd., 2011) hakkında daha fazla bilgi edinmemizi sağlayabilir. Öte yandan Hİ alanında olduğu gibi spesifik bağlamlarda yerleşik kariyerlerin çalışılması ile bir sektörde kalmanın sınırları ile meslekte kalmanın sınırları daha iyi anlaşılabilir ve sektöre yerleşikliğin dinamikleri daha iyi analiz edilebilir.

Gelecekteki çalışmalarda bu çalışmada yer alan uzmanların önemli bir kısmında gözlemlenen kurumsal dünyaya ilişkin muhalif tavırlarının arkasında yatan nedenlerin ve olası sonuçlarının daha derinlikli araştırılması önerilmektedir. Dahası, söz konusu muhalif duruş, sadece Hİ alanına özgü olmayıp farklı mesleklerde ve sektörlerdeki yerleşik kariyerlerin açıklanmasında da rol oynayabileceği gibi kurumsal dünyanın da belli tarzdaki insanları içine dâhil edemediğine işaret etmektedir. Bu noktada kurumlar ötesi kariyer yaklaşımı (Sullivan & Baruch, 2009) kurumsal dünyayı gönüllü ya da gönülsüz bırakarak küçük firmalarda çalışma eğilimi taşıyan kişilerden söz etse de küçük firmaların büyük firmalara ilişkin tutumlarının altında yatan nedenlerin ayrıca kariyerlere ilişkin hudutların anlaşılmasında önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmanın bir kesit çalışması olmasından hareketle gelecekteki çalışmaların uzun soluklu çalışmalara ev sahipliği yapması önerilmektedir. Eğer kariyer “bir kişinin zaman içerisinde oluşan iş deneyimlerinin örüntüsü, oluşturdukları dizi” (Arthur vd., 1989: 8) olarak düşünülürse hem yerleşik kariyer tipolojisinin yıllar içerisinde nasıl evrildiği hem de yerleşikliklerinin gelecek yönelimlerinin ne denli isabetli olup olmadığı anlaşılabilir. Ayrıca, aynı sektörde ve diğer profesyonel hizmet sektöründe önerilen yerleşik kariyer tipolojisini test edecek nicel araştırmalar yapılması önerilmektedir.

Son söz yerine, bu çalışma “sosyal dünyanın sosyal bilgi hazinesine” (Bourdieu, 2003: 21) bir nebze olsun katkı sunma gayretini taşıırken gelecekteki kariyer çalışmalarının farklı meslek ve sektörlerde araştırılarak yerleşik kariyerleri etkileyen hudutların daha derin izlerinin araştırılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 53–62. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.005>
- Ackroyd, S. (2016) Sociological and organisational theories of professions and professionalism. İçinde Dent M, Bourgeault IL, Denis JL & Kuhlmann E. (Ed.), *The Routledge Companion to the Professions and Professionalism*. (ss. 15–30). London: Routledge.
- Adams, G. A., & Webster, J. R. (2010). Development of an occupational embeddedness measure. *Career Development International*, 15(5), 420–436. <https://doi.org/10.1108/13620431011075312>
- Akbulut, D., & Üstünbaş, B. (2021). The Effect of Covid-19 Pandemic Period on the Organizational Culture of Public Relations Agencies. *Communication and Technology Congress*, 245–260. <https://doi.org/10.17932/ctcspc.21/ctc21.021>
- Akgündüz, Y. E., Aldan, A., Bağır, Y. K., & Torun, H. (2019). Job mobility in Turkey. *Central Bank Review*, 19(3), 83–91. <https://doi.org/10.1016/j.cbrev.2019.08.002>
- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119(103434), 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- Akkermans, Jos, Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>
- Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2019). Total rewards and employee retention in a Middle Eastern context. *SAGE Open*, 9(2). 1-13. <https://doi.org/10.1177/2158244019840118>.
- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256. <https://doi.org/10.1177/0149206305280103>
- Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>
- Allen, D. G., Hancock, J. I., Vardaman, J. M., & Mckee, D. N. (2014). Analytical mindsets in turnover research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 61–86. <https://doi.org/10.1002/job>.
- Allen, D. G., Peltokorpi, V., & Rubenstein, A. L. (2016). When “embedded” means “stuck”: Moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1670–1686. <https://doi.org/10.1037/apl0000134>
- Anderson, T., Bidwell, M., & Briscoe, F. (2019). External factors shaping careers. İçinde T.Anderson, M. Bidwell, F. Brisco (Ed.), *The Routledge Companion to Career Studies* (ss. 180-200). Routledge.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2000). In the name of the client: The service ethic in two professional services firms. *Human Relations*, 53, 1151–1174.

- Artan Özoran, B. (2019). Halkla İlişkileri Sosyo-Kültürel Perspektiften Değerlendirmek: Kültürel Aracı Bir Meslek Olarak Halkla İlişkiler. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 32, 220–240. <https://doi.org/10.16878/gsuilet.508678>
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. İçinde M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Ed.), *Handbook of career theory* (ss. 7–25). Cambridge: Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177–202.
- Arthur, M. B. (2014). The boundaryless career at 20: Where do we stand, and where can we go? *Career Development International*, 19(6), 627–640. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2014-0068>
- Artuç, E., & McLaren, J. (2015). Trade policy and wage inequality: A structural analysis with occupational and sectoral mobility. *Journal of International Economics*, 97, 278–294. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2015.06.001>
- Arul, P. G. (2010). An evaluation of client's expectation from their ad-agencies and ad-agencies expectation from their client's. *Asia-Pacific Business Review*, 6(4), 12–17.
- Arul, P. G. (2011). An Explorative Study on Client's Turnover Reasons Cited by Ad-Agencies and their Clients. *Asia Pacific Business Review*, 7(3), 146–154. <https://doi.org/10.1177/097324701100700313>
- Arun, Ö. (2009). Yaşlı Bireyin Türkiye Serüveni: Türkiye'de Yaşlı Bireyler Arasında Kültürel Sermaye dağılımı, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 77-100.
- Arun, Ö. (2010). Türkiye'de televizyon alanının sosyal yapısı ve televizyon alanında kültürel tüketim pratikleri. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ashley, L., & Empson, L. (2017). Understanding social exclusion in elite professional service firms: field level dynamics and the 'professional project'. *Work, Employment and Society*, 31(2), 211–229. <https://doi.org/10.1177/0950017015621480>
- Ashford, S. J., & Taylor, M. S. (1990). Adaptation to work transitions: An integrative approach. *Research in personnel and human resources management*, 8, 1-39.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied psychology*, 81 (2), 199.
- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *The Academy of Management Review*, 24(3), 413-434.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., Clark, M. A., & Fugate, M. (2007). Normalizing dirty work: Managerial tactics for countering occupational taint. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 149-174.
- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (2014). Dirty work and dirtier work: Differences in countering physical, social, and moral stigma. *Management and Organization Review*, 10(1), 81-108
- Asna, A. (1998), *Public Relations Temel Bilgiler* (2. Basım), İstanbul: Der Yayınları
- Aytekin, İ. (2011). Kültürün Kariyer Hareketliliğine Etkisi: Sınırsız Kariyer Perspektifinde Kültürler Arası Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Azungah, T. (2018). Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative Research Journal*, 18(4), 383–400. <https://doi.org/10.1108/QRJ-D-18-00035>
- Baird, S., & Bridgen, E. (2023). Levelling Up the Public Relations Profession. Chartered Institute of Public Relations (CIPR) Research Fund, 1-20.
- Ballinger, G. A., Cross, R., & Holtom, B. C. (2016). The Right Friends in the Right Places: Understanding Network Structure as a Predictor of Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 101(4), 535–548.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>
- Baruch, Y. (2015). Organizational and labor markets as career ecosystem. İçinde A. D. V. and B. I. J. M. van der Heijden (Ed.), *Handbook of research on sustainable careers* (ss. 364–380). Cheltenham: Edward Elgar.
- Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A Fresh Look at the Dark Side of Contemporary Careers : Toward a Realistic Discourse. *British Journal of Management*, 27, 355–372. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12107>
- Baruch, Y., Wordsworth, R., Mills, C., & Wright, S. (2016). Career and work attitudes of blue-collar workers, and the impact of a natural disaster chance event on the relationships between intention to quit and actual quit behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 459–473. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1113168>
- Bayhan, V. (2014). Yeni toplumsal hareketler ve Gezi Parkı direnişi. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 23-58.
- Beigi, M., Shirmohammadi, M., & Arthur, M. (2018). Intelligent career success : The case of distinguished academics. *Journal of Vocational Behavior*, 107(2018), 261–275. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.007>
- Bennett, T., E. Silva (2011). Introduction: Cultural Capital- Histories, Limits, Prospects. *Poetics*, 3, 427-443.
- Benson, R. (1999). Field Theory in Comparative Context : A New Paradigm for Media Studies. *Theory and Society*, 28(3), 463–498.
- Berger, B. K. (2005). Power over, power with, and power to relations: Critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism. *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 5–28. http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1701_3.
- Berger, B.K., Reber, B.H. & Heyman, W.C. (2007). You can't homogenize success in communication management: PR leaders take diverse paths to top. *Journal of strategic communication*. 1(1), 53–71.
- Bivins, T. H. (1993). Public Relations, Professionalism, and the Public Interest. *Journal of Business Ethics*, 12, 117–126.
- Bıçakçı, A. B., & Hürmeriç, P. (2013). Public Relations Review Milestones in Turkish public relations history. *Public Relations Review*, 39(39), 91–100. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.12.003>

- Blach-Ørsten, M., Mayerhöffer, E., & Willig, I. (2020). From Government Office to Private PR: Career Patterns of Special Ministerial Advisers and the Privatization of Politics. *The International Journal of Press/politics*, 25(2), 301–319. <https://doi.org/10.1177/1940161219887963>
- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112(2019), 172–184. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013>
- Blau, G. (2007). Does a corresponding set of variables for explaining voluntary organizational turnover transfer to explaining voluntary occupational turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 135–148.
- Blum, P. K., & Tremarco, V. Q. (2008). High potential PR professionals thrive on challenge: A study of employee turnover and retention in the public relations industry. *International Communications Consultancy Organisation and Institute for Public Relations, Gainesville, FL*.
- Bosley, S. L. c., Arnold, J., & Cohen, L. (2009). How other people shape our careers: A typology drawn from career narratives. *Human Relations*, 62(10), 1487–1520. <https://doi.org/10.1177/0018726709334492>
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. İçinde J.J. Richardson (Ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (ss. 241-258). Westport, CT: Greenwood Press.
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, P. (1996). *On Television* (Çev. P. P. Ferguson). New York: The New Press.
- Bourdieu, P. & Passeron, J.C. (1990). *Reproduction in Education, Society and Culture*. London: Sage Publications.
- Bourdieu, P. & Wacquant L. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bourdieu, P. & L. Wacquant (2003). *Düşünsel Bir Antropoloji İçin Cevaplar*. Çev. Nazlı Ökten, İstanbul: İletişim Yayınları
- Bourland, P. G. (1993). The Nature of Conflict in Firm-Client Relations: A Content Analysis of Public Relations Journal, 1980-89. *Public Relations Review*, 19(4), 385–398.
- Bourne, C. (2019). The public relations profession as discursive boundary work. *Public Relations Review*, 45(5), 101789. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.010>
- Boushey, H., & Glynn, S. (2012). There are significant business costs to replacing employees (ss. 1–9). <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:There+Are+Significant+B+business+Costs+to+Replacing+Employees#0>
- Bright, J. E. H., Pryor, R. G. L., & Harpham, L. (2005). The role of chance events in career decision making. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 561–576. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.001>

- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Frautschy, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers : An empirical exploration. *Journal of Vocational Behaviour*, 69, 30–47. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>
- Brockner, J., Grover, S., Reed, F. T., & Lee, D. R. (1992). Layoffs , Job Insecurity , and Survivors' Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship. *The Academy of Management Journal*, 35(2), 413–425.
- Broom, G. M. (2009). *Cutlip & Center's effective public relations* (10. Baskı). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Brunner, B. R., Zarkin, K., & Yates, L. B. (2018). What Do Employers Want? What Should Faculty Teach? A Content Analysis of Entry-Level Employment Ads in Public Relations. *Journal of Public Relations Education*, 4(2), 21–50.
- Burton, J. P. (2015). The role of job embeddedness in the relationship between bullying and aggression. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 518–529. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.944169>
- Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablinski, C. J., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 42–51. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.006>
- Burton, M.D., Sorensen J., Dobrev, S. (2016). A Careers Perspective on Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, March 2016, 237-247.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>
- Cable, Daniel M., & Derue D.S. (2002). “The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions”. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–84. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.5.875>.
- Calhoun, C. (2010). Bourdieu Sosyolojisinin Ana Hatları. İçinde Çeğin vd. (Ed.). *Ocak ve Zanaat Prierre Bourdieu Derlemesi* (ss. 77-130). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Cappellen, T., & Janssens, M. (2010). Enacting global careers: Organizational career scripts and the global economy as co-existing career referents. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 687–706. <https://doi.org/10.1002/job>
- Cardador, M.T., Dane, E. & Pratt, M.G. (2011). Linking career orientation to organizational attachment via organizational instrumentality. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 367-378.
- Çağlayan, S. (2021). Yapay Zekânın Halkla İlişkilerin Geleceğine Etkisi: Türkiye’de Halkla İlişkiler Profesyonelleri Ekseninde Bir Alan Araştırması. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(2), 783–816.
- Can Gürcan, E., & Peker, E. (2015). A class analytic approach to the Gezi Park events: Challenging the ‘middle class’ myth. *Capital and Class*, 39(2), 321–343. <https://doi.org/10.1177/0309816815584015>
- Carless, S. A., & Arnup, J. L. (2011). A longitudinal study of the determinants and outcomes of career change. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 80–91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.002>
- Carless, S. A., & Bernath, L. (2007). Antecedents of Intent Psychologists. *Journal of Career Development*, 33(3), 183–200.

- Carrillat, F. A., & Ilicic, J. (2019). The Celebrity Capital Life Cycle: A Framework for Future Research Directions on Celebrity Endorsement. *Journal of Advertising*, 48(1), 61–71. <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1579689>
- Carufel, R. (2020, 17 Mart). PR agency health in jeopardy with staff and client turnover rates alarmingly high in 2019. <https://www.agilitypr.com/pr-news/public-relations/pr-agency-health-in-jeopardy-with-staff-and-client-turnover-rates-alarmingly-high-in-2019/> adresinden alındı.
- Charmaz, K. (2014). Constructing Grounded Theory. 2. Baskı. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chen, C. J., & Hung, S. W. (2010). To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. *Information and Management*, 47(4), 226–236. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.03.001>
- Cherame, R. A., Sturman, M. C., & Walsh, K. (2007). Executive career management: Switching organizations and the boundaryless career. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 359–374. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.09.002>
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.005>
- Chudzikowski, K., & Mayrhofer, W. (2011). In search of the blue flower? grand social theories and career research: The case of bourdieu's theory of practice. *Human Relations*, 64(1), 19–36. <https://doi.org/10.1177/0018726710384291>
- Chudzikowski, K., Gustafsson, S., & Tams, S. (2020). Constructing alignment for sustainable careers : Insights from the career narratives of management consultants. *Journal of Vocational Behavior*, 117(2020), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.009>
- Cohen, L. (2015). Interplay of professional, bureaucratic, and entrepreneurial career forms in professional service firms. İçinde L. Empson, D. Muzio, J. Broschak, & B. Hinings (Eds), *The Oxford handbook of professional service firms* (pp. 351–373). Oxford: Oxford University Press.
- Closs, L. (2016, 21 Aralık). Consideraitons re PR agency contracts. <https://www.linkedin.com/pulse/considerations-re-pr-agency-contracts-lyle-closs/> adresinden alındı.
- Cook A.C.G, J.R. Faulconbridge ve D. Muzio (2012). London's Legal Elite: Recruitment Through Cultural Capital and the Reproduction of Social Exclusivity in City Professional Service Fields. *Enviroment and Planning*, 44, 1744-1762.
- Cook I. (2021, 15 Eylül). Who is driving the Great Resignation? Brighton, MA: .Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/09/who-is-driving-the-great-resignation> adresinden alındı.
- Cooper, H., & Davey, K. M. (2011). Teaching for life? midlife narratives from female classroom teachers who considered leaving the profession. *British Journal of Guidance and Counselling*, 39(1), 83–102.
- Crossley, N. (2001). The Phenomenological Habitus and Its Construction. *Theory and Society*, 30(1), 81–120.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1031–1042.

- Culié, J., Khapova, S. N., & Arthur, M. B. (2014). Careers, clusters and employment mobility : The influences of psychological mobility and organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 164–176. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.01.002>
- Cunningham, G. B., & Sagas, M. (2008). Gender and Sex Diversity in Sport Organizations: Introduction to a Special Issue. *Sex Roles*, 58, 3–9. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9360-8>
- Curtin, P. A., & Gaither, T. K. (2007). *International public relations: negotiating culture, identity and power*. Thousand Oaks: Sage.
- Custódio, C., Ferreira, M. A., & Matos, P. (2013). Generalists versus specialists: Lifetime work experience and chief executive officer pay. *Journal of Financial Economics*, 108(2), 471–492. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.01.001>
- Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (2006). *Effective public relations* (9.Baskı). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Çöklü, E. (1995). Halkla İlişkiler Mesleği ve 2. Türkiye Halkla İlişkiler Kongresi'nden İzlenimler. *Marmara İletişim Dergisi*, 9, 49–56.
- Dahan, G. (2009). Çizgi Altı İletişim Faaliyetlerinin Niş Pazarlardaki Önemi ve Bir Alan Çalışması. *Selçuk İletişim*, 5(4), 36-49.
- Davis, P. R., Trevor, C. O., & Feng, J. (2015). Creating a more quit-friendly national workforce? Individual layoff history and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1434.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2001). *Qualitative Research Methods in Public and Marketing Communications*. Routledge.
- Delva, J., Forrier, A., & Cuyper, N. De. (2021). Integrating agency and structure in employability : Bourdieu' s theory of practice. *Journal of Vocational Behavior*, 127(2021), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103579>
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2013) Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research, İçinde Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Ed.), *Strategies of Qualitative Inquiry* (ss. 1-41). 4. Baskı. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Ed.). (2018). *Handbook of Qualitative Research* (5. Baskı). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Dinovitzer, R., Gunz, H., & Gunz, S. (2014). Unpacking client capture: Evidence from corporate law firms. *Journal of Professions and Organization*, 1, 99–117
- Donohue, R. (2007). Examining career persistence and career change intent using the career attitudes and strategies inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 259–276. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.002>
- Downar, B., Ernstberger, J., & Koch, C. (2021). Who makes partner in Big 4 audit firms? – Evidence from Germany. *Accounting, Organizations and Society*, 91, 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101176>
- Dozier, D.M.; Grunig, J.E. & Grunig, L.A. (2013). *Manager's Guide to excellence in Public Relations and Communication Management*. Now York: Routledge.

- Dries, N., Acker, F. Van, & Verbruggen, M. (2012). How 'boundaryless' are the careers of high potentials, key experts and average performers? *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 271–279. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.006>
- Dries, N., Pepermans, R. & Kerpel, E.D. (2008). Expoloring four generations' beliefs about career, *Journal of Managerial Pschology*, 23(8), 907-928.
- Drudy, S. (2008). Gender balance / gender bias: the teaching profession and the impact of feminisation. *Gender and Education*, 20(4), 309–323. <https://doi.org/10.1080/09540250802190156>
- Duberley, J., Cohen, L., & Mallon, M. (2006). Constructing Scientific Careers: Change, Continuity and Context. *Organization Studies*, 27(8), 1131–1151. <https://doi.org/10.1177/0170840606064105>
- Duberley, J., & Cohen, L. (2010). Gendering career capital : An investigation of scientific careers. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 187–197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.09.005>
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career Success in the Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689–708.
- Eckardt, R., Skaggs, B. C., & Youndt, M. (2014). Turnover and knowledge loss: An examination of the differential impact of production manager and worker turnover in service and manufacturing firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1025–1057. <https://doi.org/10.1111/joms.12096>
- Edwards, L. (2006). Rethinking power in public relations. *Public Relations Review*, 32(3), 229–231. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.05.013>
- Edwards, L. (2008). Public Relations Review PR practitioners ' cultural capital : An initial study and implications for research and practice. *Public Relations Review*, 34, 367–372. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.06.004>
- Edwards, L., & Hodges, C. (2011). Introduction: implications of a (radical) socio-cultural 'turn' in public relations scholarship. İçinde L. Edwards, & C. Hodges (Ed.), *Public relations, soceity and culture: theoretical and empirical explorations* (ss. 1–14). Abingdon: Routledge.
- Edwards, L. (2012). Exploring the Role of Public Relations as a Cultural Intermediary Occupation. *Cultural Sociology*, 6(4), 438–454. <https://doi.org/10.1177/1749975512445428>
- Edwards, L. (2014). Discourse, credentialism and occupational closure in the communications industries: The case of public relations in the UK. *European Journal of Communication*, 29(3), 319–334. <https://doi.org/10.1177/0267323113519228>
- Edwards, L., & Pieczka, M. (2013). Public relations and 'its' media: Exploring the role of trade media in the enactment of public relations' professional project. *Public Relations Inquiry*, 2(1), 5–25. <https://doi.org/10.1177/2046147X12464204>
- Erdogmus, N. (2004). Career orientations of salaried professionals : the case of Turkey Exploring the relationship between career orientations and career. *Career Development International*, 9(2), 153–175. <https://doi.org/10.1108/13620430410526193>
- Erickson, B.H. (1996). Culture, Class and Connections. *American Journal of Sociology*, 102 (1), 217-251
- Fasang, A. E., Geerdes, S. & Schömann, K. (2012). "Which type of job mobility makes people happy? A comparative analysis of European welfare regimes". *International Sociology* 27(3): 349–83. <https://doi.org/10.1177/0268580911423048>.

- Feldman, D.C. & Bolino, M.C. (1997). Careers within careers: reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6, 145-163.
- Feldman, D. C. (2002). Stability in the midst of change: a developmental perspective on the study of careers. İçinde D. C. Feldman (Ed.), *Work careers: A developmental perspective* (ss. 3–26). San Francisco: Jossey-Bass.
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. H. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33(3), 350–377. <https://doi.org/10.1177/0149206307300815>
- Feldman, D. C., Ng, T. W., & Vogel, R. M. (2012). Off-the-job embeddedness: A reconceptualization and agenda for future research. İçinde J. J. Martocchio, A. Joshi, & H. Liao (Eds), *Research in personnel and human resources management* (ss. 209-251). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2012\)0000031008](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2012)0000031008)
- Felps, W., Mitchell, T., Hekman, D., Lee, T., Harman, W., & Holtom, B. (2009). Turnover contagion: How coworkers job embeddedness and coworkers job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52, 545–561.
- Fitzsimmons, T. W., Callan, V. J., & Paulsen, N. (2014). Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top? *Leadership Quarterly*, 25(2), 245–266. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.005>
- Fitzsimmons, T. W., & Callan, V. J. (2020). The diversity gap in leadership : What are we missing in current theorizing? *The Leadership Quarterly*, 31(4), 101347. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101347>
- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 739–759. <https://doi.org/10.1348/096317909X470933>
- Forrier, A., Verbruggen, M., & Cuyper, N. De. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56–64. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.007>
- Fröhlich, R., & Peters, S. B. (2007). PR Bunnies Caught in the Agency Ghetto? Gender Stereotypes, Organizational Factors, and Women's Careers in PR Agencies. *Journal of Public Relations Research*, 19(3), 229–254. <https://doi.org/10.1080/10627260701331754>
- Faugno J. (2017, 1 Kasım). Turnover Is A Real Problem in PR: Here's How To Make Employees Feel Valued So They Stick Around. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/11/01/turnover-is-a-real-problem-in-pr-heres-how-to-make-employees-feel-valued-so-they-stick-around/?sh=592180f54f08> adresinden alındı.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Fujiwara-Greve, T., & Greve, H. R. (2000). Organizational Ecology and Job Mobility. *Social Forces*, 79(2), 547–568.
- Garbe, E., Duberley, J. (2021). How careers change: understanding the role of structure and agency in career change. The case of the humanitarian sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 2468-2492.

- Gerli, F., Bonesso, S., & Pizzi, C. (2015). Boundaryless career and career success: The impact of emotional and social competencies. *Frontiers in Psychology*, 6, 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01304>
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). Job Embeddedness: A Ten-year Literature Review and Proposed Guidelines. *Global Business Review*, 16(5), 1–11. <https://doi.org/10.1177/0972150915591652>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gioia, D. (2021). A Systematic Methodology for Doing Qualitative Research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 20–29. <https://doi.org/10.1177/0021886320982715>
- Glesne, C. (2013), *Nitel Araştırmaya Giriş*, (Çev. A. Ersoy-P. Yalçınoglu), (3. Baskı), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Goldthorpe J.H. (2007). “Cultural Capital”: Some Critical Observations. *Sociologica*, 2, 1-23.
- Goffee, R., & Scase, R. (1992). Organizational change and the Corporate Career: The Restructuring of Managers’ Job Aspirations. *Human Relations*, 45(4), 363–385.
- Gould+Partners. (2020). PR Industry Turnover Report. (ss.1-9).
- Göcen, S. (2017). Türkiye’nin 1990-2015 Dönemindeki Ekonomik Performansı Üzerine Bir Değerlendirme. *Marmara Journal of Economics*, 1(1), 61–76. <https://doi.org/10.24954/mjecon.2017.3>
- Göncü, B. (2018). Construction and presentation of communication consultancy expertise: Turkish perspective. *Public Relations Review*, 44(5), 690–703. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.08.004>
- Göregenli, M. (1997). Individualist-Collectivist Tendencies in a Turkish Sample. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 28(6). <https://doi.org/10.1177/0022022197286009>.
- Grandien, C. (2017). Pulling together and tearing apart – The occupational branding of public relations and the management of tainted work. *Public Relations Inquiry*, 6(1), 73–98. <https://doi.org/10.1177/2046147X16682986>
- Gregory, A. (2016). The state of the public relations profession in the UK: A review of the first decade of the twenty-first century. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 89–104. <https://doi.org/10.1108/13563281111141633>
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & DiRenzo, M. (2008). A boundaryless perspective on careers. İçinde J. Barling (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, (ss. 277-299). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greenhaus, J. H., Peng, A. C., & Allen, T. D. (2012). Relations of work identity, family identity, situational demands, and sex with employee work hours. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 27–37. doi:10.1016/j.jvb.2011.05.003
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, L. A., Grunig J.E. (2012). Public Relations in the United States: A Generation of Maturation, İçinde Sriramesh K. & Verčič, D. (Ed.), *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice* (ss. 323-355). Routledge

- Guan, Y., Arthur, M. B., Khapova, S. N., Hall, R. J., & Lord, R. G. (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 390–402. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.013>
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1994), “Competing paradigms in qualitative search”, İçinde Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Ed.), *Handbook of Qualitative Research*, (ss. 105-117) Sage, London.
- Gunz, H., & Gunz, S. (2008). Client capture and the professional service firm. *American Business Law Journal*, 45, 685–721.
- Gunz, H., Mayrhofer, W., Tolbert, P., Gunz, H., Mayrhofer, W., & Tolbert, P. (2011). Careers as a Social and Political Phenomenon in the Globalized Economy. *Organization Studies*, 32(12), 1613–1620. <https://doi.org/10.1177/0170840611421239>
- Gustafsson, S., & Empson, L. (2018). Climbing Invisible Walls: The constructions of career im(mobility) in liminal professional roles. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1).
- Gustafsson, S., Swart, J., Kinnie, N. (2018). ‘They are your testimony’ Professionals, clients and the creation of client capture during professional career progression. *Organization Studies*, 39(1), 73-92.
- Fosstenlökken, S. M., Löwendahl, B. R., & Revang, Ø. (2003). Knowledge development through client interaction: A comparative study. *Organization Studies*, 24(6), 859-879.
- Hausknecht, J. P., Trevor, C. O., & Howard, M. J. (2009). Unit-Level Voluntary Turnover Rates and Customer Service Quality: Implications of Group Cohesiveness, Newcomer Concentration, and Size. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1068–1075. <https://doi.org/10.1037/a0015898>
- Heffernan, T. (2020). Academic networks and career trajectory: ‘There’s no career in academia without networks’. *Higher Education Research and Development*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1799948>
- Heijden, B., Peeters, M. C. W., Le, P. M., & Breukelen, J. W. M. Van. (2018). Job characteristics and experience as predictors of occupational turnover intention and occupational turnover in the European nursing sector. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 108–120. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.008>
- Hilgers, M. & Marguez, E. (2015). Introduction to Pierre Bourdieu’s theory of social fields. In M. Hilgers, & E. Marguez (Ed.), *Bourdieu’s theory of social fields: Concepts and applications* (ss. 1-37). Abingdon, UK: Routledge.
- Hinrichsen, C. L. (2001). Best practices in the public relations agency business. İçinde R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations* (ss. 451-459). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Ann.*, 2(1), 231–274. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>
- Holtom, B. C., Burton, J. P., & Crossley, C. D. (2012). How negative affectivity moderates the relationship between shocks, embeddedness and worker behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 434-443.
- Holtom, B. C., & Darabi, T. (2018). Job Embeddedness Theory as a Tool for Improving Employee Retention. İçinde F. N. Coetzee M., Potgieter I. (Ed.), *Psychology of Retention* (ss. 95–117). Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-98920-4>

- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal States and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831–858. <https://doi.org/10.1037/a0027983>
- Hou, J. Z. (2016). The emerging “field” of public relations in China: Multiple interplaying logics and evolving actors’ inter-relations. *Public Relations Review*, 42(4), 627–640. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.04.003>
- Howes, L. M., & Goodman-Delahunty, J. (2015). Predicting Career Stability and Mobility: Embeddedness and Boundarylessness. *Journal of Career Development*, 42(3), 244–259. <https://doi.org/10.1177/0894845314548722>
- Hughes, E. C. (1937). Institutional Office and the Person. *American Journal of Sociology*, 43(3), 404–413.
- Hurrell, S. A. (2009). Book Review: D. Muzio, S. Ackroyd, and J.F. Chanlat (Ed.) Redirections in the Study of Expert Labour (ss. 272). *Work, Employment and Society*, 23(2), 390–392. Basingstoke: Palgrave MacMillan, doi:10.1177/09500170090230021207
- Hytti, U. (2010). Contextualizing entrepreneurship in the boundaryless career. *Gender in Management*, 25(1), 64–81. <https://doi.org/10.1108/17542411011019931>
- ICCO. (2020). ICCO World PR Report 2020-2021. (ss.1-46).
- ICCO. (2022). World PR Report 2021-2022. (ss.1-56).
- Iellatchitch, A., & Mayrhofer, W. (2001). *The Field of Career. Towards a New Theoretical Perspective*. European Organisation Studies Group (EGOS), 17th colloquium, “The Odyssey of Organising”, Lyon, 1–19.
- Iellatchitch, A., Mayrhofer, W., & Meyer, M. (2003). Career fields: A small step towards a grand career theory? *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 728–750. <https://doi.org/10.1080/0958519032000080776>
- Ignatow, G., & Robinson, L. (2017). Pierre Bourdieu: theorizing the digital. *Information Communication and Society*, 20(7), 950–966. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2017.1301519>
- Ihlen, Ø. (2007). Building on Bourdieu: A sociological grasp of public relations. *Public Relations Review*, 33, 269–274. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.05.005>
- Ihlen, & Ruler, B. (2009). Introduction. İçinde Ihlen, B. Ruler, & M. Fredriksson (Ed.). *Public relations and social theory: Key figures and concepts* (ss. 1–20). New York: Taylor&Francis.
- ILO ISCO-08. (2012). International Standard Classification of Occupations: C. I (ss. 1–461).
- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., & Roper, J. (2012). Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries. *Organization Studies*, 33(3), 323–340. <https://doi.org/10.1177/0170840611435600>
- İlhan, C. (2012, 29 Şubat). Türkiye’de nasıl bir PR iş kültürü oluştu? <http://www.halklailiskiler.com/turkiyede-nasil-bir-pr-is-kulturu-olustu.html> adresinden alındı.
- Jackson, A. Y., & Mazzei, L. A. (2015). Plugging One Text Into Another: Thinking With Theory in Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 19(4), 261–271. <https://doi.org/10.1177/1077800412471510>

- Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 193-212.
- Jiang, H., & Shen, H. (2018). Supportive organizational environment, work-life enrichment, trust and turnover intention: A national survey of PRSA membership. *Public Relations Review*, 44(5), 681–689. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.08.007>
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077–1096. <https://doi.org/10.1037/a0028610>
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behaviour. *Academy of Management Review*, 31, 386–408.
- Johnson, A. E., Sachau, D. A., & Englert, D. (2010). Organizational and occupational embeddedness of federal law enforcement personnel. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 25, 75–89. doi:10.1007/s11896-009-9063-x
- Johansson, B., & Larsson, L. (2015). The Complexity of Public Relations Work. *Nordicom Review*, 36(1), 125–139.
- Josselson, R. (2013). *Interviewing for qualitative inquiry: A relational approach*. New York, NY: Guilford Press
- Kaban Kadioğlu, Z. (2018). Türkiye’de Medya Sahipliği Ekseninde Mülkiyet Yapılarındaki Değişimin Kronolojik Analizi (1950-2010). *İnsan ve İnsan Dergisi*, 5(16), 100–120. <https://doi.org/10.29224/insanveinsan.419974>
- Kambourov, G., & Manovskii, I. (2008). Rising occupational and industry mobility in the United States: 1968–1997. *International Economic Review*, 49(1), 41–79.
- Kane, E., Macaulay, L. (1993). Interviewer Gender Attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 57(1), 1-28.
- Kanungo, R., (1982). “Measurement of Job and Work Involvement”, *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Kaput, M. (2020, 18 Nisan). “What is Artificial Intelligence for Social Media?”, <https://www.marketingainstitute.com/blog/what-is-artificial-intelligence-for-social-media> adresinden alındı.
- Karademir Hazır I. (2014). Boundaries of Middle-Class Identities in Turkey. *The Sociological Review*. 62, 675-697.
- Karademir Hazır, I., S. Kalaycıoğlu, K. Çelik (2016). “Orta Sınıf”ların Farklı Kesitleri: Sınıf Geçmişi, Kültür ve Mesleki Statü. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*. 19:2, 64-107.
- Kattenbach, R., Schneidhofer, T. M., Lücke, J., Latzke, M., Loacker, B., Schramm, F., & Mayrhofer, W. (2014). A quarter of a century of job transitions in Germany. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 49–58. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.11.001>
- Kaya, A. (2010), Pierre Bourdieu’nun Pratik Kuramının Kilidi: Alan Kavramı, İçinde Çeğin vd. (Ed.), *Ocak ve Zanaat Pierre Bourdieu Derlemesi* (ss. 397-419). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kaya, B.S. (2021, 24 Ekim). Paydaş Kapitalizmi Pazarlamayı Nasıl Dönüştürecek? <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/arastirma/paydas-kapitalizmi-2/> adresinden alındı.

- Keith, K., & McWilliams, A. (1997). Job mobility and gender-based wage growth differentials. *Economic Inquiry*, 35, 320–333.
- Kelleher, T. (2009). Public Relations Roles and Media Choice. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 303–320. <https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1304>
- Keloğlu İşler, E. İ. (2006). Halkla İlişkiler Etiğine Tarihsel Bir Bakış: Amerika'nın Öğrettikleri ve Türkiye'de Yaşananlar. *Küresel İletişim Dergisi*, 2, 1–8.
- Kerr, R. & Robinson S. (2009). The hysteresis effect as creative adaptation of the habitus: Dissent and transition to the 'corporate' in post-Soviet Ukraine. *Organization*. 16(6): 829–853.
- Khapova SN, Arthur MB & Wilderom CPM (2007). The subjective career in the knowledge economy. İçinde Gunz HP and Peiperl MA (Ed.), *Handbook of Career Studies* (ss. 114 – 130). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., & Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 641–659. <https://doi.org/10.1037/a0038919>
- Kiazad, K., Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Sargent, L. (2020). Understanding organizational embeddedness and career success: Who and what you know. *Journal of Organizational Behavior*, 41, 678–693. <https://doi.org/10.1002/job.2464>
- Kim, S., & Feldman, D. C. (2000). Working in Retirement : The Antecedents of Bridge Employment and Its Consequences for Quality of Life in Retirement. *The Academy of Management Journal*, 43(6), 1195–1210.
- Kim, S., Tam, L., Kim, J. & Rehee, Y. (2017). Determinants of Employee Turnover Intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 308–328.
- King, Z., Burke, S., & Pemberton, J. (2005). The “bounded” career: An empirical study of human capital, career mobility and employment outcomes in a mediated labour market. *Human Relations*, 58(8), 981–1007. <https://doi.org/10.1177/0018726705058500>
- Koch, M., Forgues, B., & V., M. (2017). The way to the top: career patterns of fortune 100 CEOs. *Human Resource Management*, 56(2), 267–285. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Koch, T., & Obermaier, M. (2014). Blurred lines: German freelance journalists with secondary employment in public relations. *Public Relations Review*, 40, 473–482. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.006>
- Koch, M., Park, S. & Zahra, S.A. (2021). Career patterns in self-employment and career success. *Journal of Business Venturing*, 36(1), 1-18 <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105998>
- Kornblum, A., Unger, D., & Grote, G. (2018). When do employees cross boundaries ? Individual and contextual determinants of career mobility. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 657–668. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1488686>
- Kovalenko, M., & Mortelmans, D. (2014). Does career type matter ? Outcomes in traditional and transitional career patterns. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 238–249. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.07.003>

- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103442.
- Krause, M. (2018). How fields vary. *British Journal of Sociology*, 69(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.12258>
- Kreiner, G. E., Ashforth, B. E., Sluss, D. M., Kreiner, G. E., Ashforth, B. E., & Sluss, D. M. (2006). Identity Dynamics in Occupational Dirty Work: Integrating Social Identity and System Justification Perspectives. *Organization Science*, 17(5), 619–636.
- Kirchmeyer, C. (2002). Gender differences in managerial careers: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Business Ethics*, 37, 5-24.
- Krishna, A., Wright, D. K., & Kotcher, R. L. (2020). Curriculum Rebuilding in Public Relations: Understanding what Early Career, Mid-Career, and Senior PR/Communications Professionals Expect from PR Graduates. *Journal of Public Relations Education*, 6(1), 33–57.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kurumsal İletişimciler Derneği (KİD). (2021). *Kurumsal İletişimin Geleceği*. KİD, ss: 1-75
- Lages, C., & Simkin, L. (2003). The dynamics of public relations. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 298–328. <https://doi.org/10.1108/03090560310454325>
- Lam, S. S. K., & Dreher, G. F. (2004). Gender, extra-firm mobility, and compensation attainment in the United States and Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 791–805. <https://doi.org/10.1002/job.264>
- Lamont, M. (1992). *Money, Morals and Manners*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lamont, M; Lareau A. (1988). Cultural Capital: Allusions, Gaps and Glissandos in Recent Theoretical Developments, *Sociological Theory*, 6(2), 153-168
- Lareau A., E.B. Weininger (2003). Cultural Capital in Educational Research: A Critical Assessment. *Theory and Society*, 32, 567-606.
- Larsson, L. (2007). Public trust in the PR industry and its actors. *Journal of Communication Management*, 11(3), 222–234.
- Latzke, M., Kattenbach, R., Schneidhofer, T., Schramm, F., & Mayrhofer, W. (2016). Consequences of voluntary job changes in Germany: A multilevel analysis for 1985-2013. *Journal of Vocational Behavior*, 93, 139–149. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.02.001>
- Lazear, E.P., Spletzer, J.R., 2012. Hiring, churn, and the business cycle. *American Economic Review*. 102(3), 575 – 579.
- Lee, K., Carswell, J. & Allen, N. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., Holtom, B. C. (2004). The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover. *Academy of Management*, 47(5), 711–722.

- Ledingham, A. & Bruning S.D. (Ed.). (2018). *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. Routledge.
- L'Etang, J. and Pieczka, M. (1996), "Public relations education", İçinde L'Etang, J. & Pieczka, M. (Ed.), (ss. 1-13). *Critical Perspectives in Public Relations*, International Thompson Business Press, London.
- L'Etang, J. (2008). *Public relations: Concepts, practice and critique*. London, UK: Sage.
- L'Etang, J. (2013). Public Relations: A Discipline in Transformation. *Sociology Compass*, 7(10), 799–817. <https://doi.org/10.1111/soc4.12072>
- Lin, Y. C., & Chen, A. S. yih. (2020). Experiencing career plateau on a committed career journey: a boundary condition of career stages. *Personnel Review*, 50(9), 1797–1819. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0192>
- Maertz, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating content and process turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47, 566–582. doi:10.2307/20159602
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers : An alternate explanation for the “ opt-out ” revolution. *Academy of Management Executive*, 19(1), 106–123.
- Martin, J. E., & Sinclair, R. R. (2007). A typology of the part-time workforce: Differences on job attitudes and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 301–319. <https://doi.org/10.1348/096317906X113833>
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Iellatchitch, A., & Schiffinger, M. (2004). Careers and human resource management - a European perspective. *Human Resource Management Review*, 14(2004), 473–498. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.10.006>
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Steyrer, J., & Langer, K. (2007). Can Expatriation Research Learn from Other Disciplines?: The Case of International Career Habitus. *International Studies of Management & Organization*, 37(3), 89–107. <https://doi.org/10.2753/imo0020-8825370304>
- McDonald, S. (2011). What's in the 'Old Boys' Network? Accessing Social Capital in Gendered and Racialized Networks. *Social Networks*, 33(4), 317–30.
- Mcginley, S. P. (2018). International Journal of Hospitality Management Shifting patterns : How satisfaction alters career change intentions. *International Journal of Hospitality Management* 74 (May), 202–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.003>.
- Merriam, S. (2002). *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Meng, J. & Berger, B.K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45, 64-75
- Metin, F. (2020). Kamuda bilişim uzmanı personel devir hızı sorunu ve çözüm önerileri: TUİK Vaka Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38(2), 243–266. <https://doi.org/10.17065/huniibf.430633>
- Michael, J. (2017). Highbrow culture for high-potentials? Cultural orientations of a business elite in the making. *Poetics*, 61, 39–52. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2017.01.002>

- Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Sablinski, C. J. (2001). Why People Stay : Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management*, 44(6), 1102–1121.
- Mohdsham Saeed, M., & Arshad, F. (2012). Corporate social responsibility as a source of competitive advantage: The mediating role of social capital and reputational capital. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19, 219-232.
- Moreno, A., Navarro, C., & Fuentes-Lara, C. (2022). Factors affecting turnover intentions among Millennial public relations professionals: The Latin American case. *Public Relations Inquiry*, 11(2), 199–220. <https://doi.org/10.1177/2046147X221081176>
- Muzio, D., Ackroyd, S., & Chanlat, J. (Ed.). (2008). *Redirections in the study of expert labour: Established professions and new expert occupations*. Springer.
- Muzio, D., Brock, D. M., & Suddaby, R. (2013). Professions and institutional change: Towards an institutionalist sociology of the professions. *Journal of Management Studies*, 50(5), 699–721. <https://doi.org/10.1111/joms.12030>
- Muzio, D., Kirkpatrick, I., & Kipping, M. (2011). Professions, organizations and the state: Applying the sociology of the professions to the case of management consultancy. *Current Sociology*, 59(6), 805–824. <https://doi.org/10.1177/0011392111419750>
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228–247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 336–351. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.10.002>
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility : A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 363–386. <https://doi.org/10.1348/096317906X130582>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Human Resource Management*, 49(6), 1067-1087.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). The effects of organizational and community embeddedness on work-to-family and family-to-work conflict. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1233–1251. <https://doi.org/10.1037/a0029089>
- Ocasio, W., Pozner, J. E., & Milner, D. (2020). Varieties of political capital and power in organizations: A review and integrative framework. *Academy of Management Annals*, 14(1), 303–338. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0062>
- OECD. (2021). OECD Economic Surveys: Turkey 2021, (ss. 1-78).
- Olsen, K. M., Sverdrup, T. E., & Kalleberg, A. L. (2019). Turnover and transferable skills in a professional service firm. *Journal of Professions and Organization*, 6(1), 2–16. <https://doi.org/10.1093/jpo/joy022>
- Ostroff, C., Shin, Y., & Feinberg, B. (2002). Skill acquisition and person-environment fit. İçinde D. C. Feldman (Ed.), *Work careers: A developmental perspective* (ss. 63-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80, 727–743. doi:10.1007/s10551-007-9465-6
- Online Etymology Dictionary (2023). <http://www.etymonline.com> adresinden ulaşılabilir.
- Önder, H. B. (2016). Dijital Kültür ve Dijital Aktivizm Karşısında Stratejik Halkla İlişkilerin Değişen Durumu. *Orta Karadeniz İletişim Çalışmaları Dergisi*, 1(1), 29–35. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/mbsjcs/index>
- Özbilgin, M., & Tatlı, A. (2005). Book Review Essay : Understanding Bourdieu's Contribution to Organization and Management Studies. *Academy of Management Review*, 30(4), 855–877.
- Özsöz, C., & Baran, A. (2011). Pratik, Kültür, Sermaye, Habitus ve Alan Teorileriyle Pierre Bourdieu Sosyolojisi. İçinde *Sosyolojide Yakın Dönem Gelişmeler* (ss. 2–21). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Palabıyık, A. (2011). Pierre Bourdieu Sosyolojisinde “Habitus”, “Sermaye” ve “Alan” Üzerine. *Liberal Düşünce*, 16(61–62), 121–141.
- Parker, P., Arthur, M. B., & Inkson, K. (2004). Career communities: A preliminary exploration of member-defined career support structures. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 489–514. <https://doi.org/10.1002/job.254>
- Parker S.K., Collins, C.G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviours. *Journal of Management*, 36(3), 633–662
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1217–1230.
- Patton, M.Q. (2002), *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3. Baskı. Sage Publications.
- Peltekoğlu, F. B. (2012). *Halkla ilişkiler nedir?*. İstanbul: Beta Yayınları
- Peltekoğlu, F. B., & Askeroğlu, E. D. (2019). Dijital Halkla İlişkiler: Fenomenler Dijital Marka Elçisi Olabilir mi? *Selçuk İletişim*, 12(2), 1044–1067.
- Peltokorpi, V. (2022). When embeddedness hurts: the moderating effects of job embeddedness on the relationships between work-to-family conflict and voluntary turnover, emotional exhaustion, guilt, and hostility. *International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 2019–2051. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1803948>
- Peltokorpi, V., Allen, D. G., & Froese, F. (2015). Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 292–312. <https://doi.org/10.1002/job.1981>
- Pieczka, M. (2006). “Chemistry and the public relations industry”: an exploration of the concept of jurisdiction and issues arising. İçinde L’Etang, J. and Pieczka, M. (Ed.). *Public relations: critical debates and contemporary practice* (ss. 303–331). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pieczka, M. (2008). “The disappearing act: public relations consultancy in research and theory”. *Top Paper, Public Relations Division, paper presented at the International Communication Association Conference held at Montreal, May 2008*. Montreal.

- Pinnington, A. H., & Sandberg, J. (2014). Competence Regimes in Professional Service Firm Internationalization and Professional Careers. *Group and Organization Management*, 39(5), 561–591. <https://doi.org/10.1177/1059601114548273>
- Place, K. R., & Vardeman-Winter, J. (2018). Where are the women ? An examination of research on women and leadership in public relations. *Public Relations Review*, 44(1), 165–173. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.10.005>
- Prommegger, B. (2021). Understanding Boundaryless IT Professionals: An Investigation of Personal Characteristics, Career Mobility, and Career Success. *SIGMIS-CPR Virtual Event Germany*, 51–59.
- Ragnedda, M. (2018). Conceptualizing digital capital. *Telematics and Informatics*, 35(8), 2366–2375. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.10.006>
- Ramesh, A., & Gelfand, M. J. (2010). Will They Stay or Will They Go? The Role of Job Embeddedness in Predicting Turnover in Individualistic and Collectivistic Cultures. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 807–823. <https://doi.org/10.1037/a0019464>
- Reed, C. (2018). Professionalizing corporate professions: Professionalization as identity project. *Management Learning*, 49(2), 1–17. <https://doi.org/10.1177/1350507617751344>
- Reinardy, S. (2011). Newspaper journalism in crisis: Burnout on the rise, eroding young journalists' career commitment. *Journalism*, 12(1), 33–50. <https://doi.org/10.1177/1464884910385188>
- Reshid, A. A. (2019). The Gender Gap in Early Career Wage Growth : The Role of Children , Job Mobility , and Occupational Mobility. *Review of Labour Economics and Industrial Relations*, 33(3), 278–305. <https://doi.org/10.1111/labr.12148>
- Riessman, C. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rodrigues, R. A., & Guest, D. (2010). Have careers become boundaryless? *Human Relations*, 63(8), 1157–1175. <https://doi.org/10.1177/0018726709354344>
- Sammarra, A., Profili, S., & Innocenti, L. (2013). Do external careers pay-off for both managers and professionals? The effect of inter-organizational mobility on objective career success. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2490–2511. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725076>
- Savage, M., M. Gayo-Cal, A. Warde, G. Tampubolon (2005). *Cultural Capital in the UK: A Preliminary Report Using Correspondence Analysis*. CRESC Working Paper Series, No.4.
- Savickas, M.L., 2012. Life design: a paradigm for career intervention in the 21st century, *Journal of counseling & development*. 90 (1), 13–19.
- Schaap, P., & Olckers, C. (2020). Relationships between employee retention factors and attitudinal antecedents of voluntary turnover : An extended structural equation modelling approach. *SA Journal of Human Research Management*, 18(0), 1–15.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schneer, J. A., & Reitman, F. (1995). The impact of gender as managerial careers unfold. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 290–315. doi:10.1006/jvbe.1995.0005

- Schmitz, A., Witte, D., & Gengnagel, V. (2017). Pluralizing field analysis: Toward a relational understanding of the field of power. *Social Science Information*, 56(1), 49–73. <https://doi.org/10.1177/0539018416675071>
- Schultz, M., & Ervolder, L. (1998). Culture, Identity and Image Consultancy: Crossing Boundaries between Management, Advertising, Public Relations and Design. *Corporate Reputation Review*, 2(1), 29–50.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A Social Capital Theory Of Career Success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219–237.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L., Holtom, B.C., & Pierotti, A.J. (2013). Even the best laid plans sometimes go askew: Career self-management processes, career shocks, and the decision to pursue graduate education. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 169–182. <https://doi.org/10.1037/a0030882>
- Sekiguchi, T., Burton, J. P., & Sablinski, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: the interactive effects with leader–member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel psychology*, 61(4), 761–792.
- Sha, B. L. (2011). Accredited vs. non-accredited: The polarization of practitioners in the public relations profession. *Public Relations Review*, 37(2), 121–128. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.02.003>
- Sherwood, M., & Donnell, P. O. (2018). Once a Journalist, Always a Journalist? Industry restructure, job loss and professional identity. *Journalism Studies*, 19(7), 1021–1038. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1249007>
- Shipp, A.J., Furst-Holloway, S., Harris, T.B. & Rosen, B. (2014). Gone today but here tomorrow: Extending the unfolding model of turnover to consider boomerang employees. *Personnel Psychology*, 67(2), 421–462.
- Shniper L. (2005). Occupational Mobility. *Monthly Labor Review*.
- Sinaga, S., C. Callison (2008). Credibility of PR Practitioners: The Impact of Professional Journalism Background on Trustworthiness, Expertness, and Homophily Evaluations. *Public Relations Review*. 34(3), 291–293.
- Skeggs, B. (2004). *Class, Self, Culture*. London: Routledge.
- Slavin, A. (2015, 30 Nisan). 4 Ways to Increase Retention Rates Among Millennial Employees. <https://www.inc.com/rebecca-deczynski/how-marc-lore-spun-wonder-100-million-loss-path-towards-profitability.html> adresinden alındı.
- Smith-Ruig, T. (2009). Exploring career plateau as a multi-faceted phenomenon: Understanding the types of career plateaux experienced by accounting professionals. *British Journal of Management*, 20(4), 610–622. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00608.x>
- Smith, B. G., Golan, G., & Freberg, K. (2023). Influencer relations: Establishing the concept and process for public relations. *Public Relations Review*, 49(2). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102305>
- Sommerfeldt, E. J., & Kent, M. L. (2020). Public relations as “dirty work”: Disconfirmation, cognitive dissonance, and emotional labor among public relations professors. *Public Relations Review*, 46, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101933>

- Spence, C., Carter, C., Husillos, J., & Archel, P. (2016). Taste matters: Cultural capital and elites in proximate Strategic Action Fields. *Human Relations*, 70(2), 211–236. <https://doi.org/10.1177/0018726716649247>
- Spence, C., Zhu, J., Endo, T., & Matsubara, S. (2017). Money, honour and duty: Global professional service firms in comparative perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 62, 82–97. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.09.001>
- Spurk, D., & Dries, N. (2019). Antecedents and Outcomes of Objective Versus Subjective Career Success : Competing Perspectives and Future Directions. *Journal of Management*, 45(1), 35–69. <https://doi.org/10.1177/0149206318786563>
- Sriramesh, K., Grunig, J.E. & Dozier, D.M. (1996), “Observation and measurement of two dimensions of organizational culture and their relationship to public relations”, *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 229-261.
- Sriramesh, K. & Verčič, D. (Ed.). (2012). The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice. Routledge.
- Stainback, K., Tomaskovic-Devey, D., & Skaggs, S. (2010). Organizational approaches to inequality: Inertia, relative power, and environments. *Annual Review of Sociology*, 36, 225–247. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-070308-120014>
- Stuber, J. (2005). Asset and Liability? The Importance of Context in the Occupational Experiences of Upwardly Mobile White Adults. *Sociological Forum*, 20(1), 139-166.
- Stumpf, S. A. (2014). A longitudinal study of career success, embeddedness, and mobility of early career professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.002>
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers : A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3). <https://doi.org/10.1177/014920639902500308>
- Sullivan, S. E., & Al, A. (2021). Making sense of different perspectives on career transitions: A review and agenda for future research. *Human Resource Management Review*, 31. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100727>
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Vocational Behaviour*, 69, 19–29. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001>
- Sullivan, S.E. & Crocitto, M., (2007). The Developmental Theories: a critical examination of their continuing impact on careers research. İçinde: Gunz, H. & Peiperl, M. (Ed). *Handbook of Career Studies*. (ss. 283–309). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Sullivan A. (2003), Cultural Capital, Rational Choice and Educational Inequalities, Doktora Tezi, England: Oxford University.
- Sungur, O. (2016). 2000 Sonrası Türkiye Ekonomisi: Büyüme, Enflasyon, İşsizlik, Borçlanma ve Dış Ticarete Gelişmeler. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 9(19), 243–270. <http://dergipark.gov.tr/toplumdd/issue/22712/242420>

- Svallfors, S. (2016). Out of the Golden Cage: PR and the Career Opportunities of Policy Professionals. *Politics & Policy*, 44(1), 56–73. doi:10.1111/polp.12149
- Swart, J., Hansen, N. K., & Kinnie, N. (2018). Strategic Human Resource Management and Performance Management in Professional Service Firms. İçinde L. Empson, D. Muzio, J. Broschak, & B. Hinings (Ed.), *The Oxford Handbook of Professional Service Firms* (ss. 1–31). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199682393.013.20>
- Swartz, D. (1997). *Culture and Power: The Sociology of Pierre Bourdieu*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Swider, B.W., Liu, J.T., Harris, T.B. and Gardner, R.G. (2017). Employees on the rebound: Extending the careers literature to include boomerang employment. *Journal of Applied Psychology*, 102 (6), 890-909. doi:10.1037/apl0000200
- Tatlıcan Ü. & Çeğin, G. (2010), Bourdieu ve Giddens: Habitus ve Yapının İkiliği, İçinde Çeğin vd. (Ed.), *Ocak ve Zanaat Pierre Bourdieu Derlemesi* (ss. 303-366). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Tayşir, E.A. (2019). *Bu Tez Nasıl Bitecek?*, İstanbul. İletişim Yayınları.
- Tayşir, E. A., & Erdoğan, Z. (2019). “ I do not trust these organizations!” Why university students do not vounteer in Turkey. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(33), 33–57.
- Tench, R. & Yeomans, L. (2017). *Exploring Public Relations Global strategic Communication*, London: Pearson.
- Terjesen, S., Hessels, J., & Li, D. (2016). Comparative international entrepreneurship: A review and research agenda. *Journal of Management*, 42(1), 299-344.
- Tilley, E. (2005). Commentary: What’s in a name? Everything. The appropriateness of ‘public relations’ needs further debate. *PRism*, 3(1).
- Toth, E. L., Serini, S. A., Wright, D. K., & Emig, A. G. (1998). Trends in public relations roles: 1990–1995. *Public relations review*, 24(2), 145-163.
- Tran, H., Baruch, Y., & Bui, H. T. M. (2021). On the way to self-employment : the dynamics of career mobility. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(14), 3088–3111. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1640267>
- Tyllström, A. (2013). Legitimacy for sale: Constructing a market for PR consultancy. Doktora Tezi. Företagsekonomiska institutionen.
- Uğurlu, F., & Yeşil, S. (2020). Halkla İlişkiler Uygulamalarında Kullanılan Modellerin Hofstede ’ in Kültür Boyutları ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İzdüşüm Dergisi*, 5(1), 39–55.
- Üstüner, T., D. Holt (2010). Toward a Theory of Status Consumption in Less Industrialized Countries. *Journal of Consumer Research*. 37:1, 37-56.
- Üstünoldu Kandemir, A. (2022). Kültürel Sermayenin Kariyer Başarısındaki Rolü. *Erciyes Akademi*, 36(3), 1126–1148.
- Uyanık, Y. (2008). Neoliberal Küreselleşme Sürecinde İşgücü Piyasaları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 209–224.

- Uzunbacak, H. H., Zengin, S., & Çelik, Y. (2019). Sınırsız Kariyerin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde Kariyer Bağlılığının Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 629–642.
- Valcour, P. M., Tolbert, P.S. (2003). Gender, family and career in the era of boundarylessness : determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility. *The International Journal of Human Resource*, 14(5), 768–787. <https://doi.org/10.1080/0958519032000080794>
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830–853. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x>
- Verčič, D., Tench, R., & Verčič, A. T. (2018). Collaboration and conflict between agencies and clients. *Public Relations Review*, 44(1), 156–164. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.11.001>
- Vianen, A. E. M. Van, Feij, J. A., Krausz, M., & Taris, R. (2003). Personality Factors and Adult Attachment Affecting Job Mobility. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(4), 253–264.
- Viererbl, B., & Koch, T. (2021). Once a journalist, not always a journalist ? Causes and consequences of job changes from journalism to public relations. *Journalism*, 22(8), 1947–1963. <https://doi.org/10.1177/1464884919829647>
- Vosko, L. F. (2010). *Managing the margins: Gender, citizenship, and the international regulation of precarious employment*. Oxford: Oxford University Press.
- Watts, A.G. (2015). The new career and public policy. İçinde, Collin, A. & Young, R.A. (Ed.), *The Future of Career*, (ss. 259-275). Cambridge University Press.
- Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L., & Sablinski, C. J. (2007). When person-organization (mis) fit and (dis) satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 203–219. <https://doi.org/10.1108/02683940710726447>
- White, J., (2001). Innovation, research and development in professional service firms: A comparison of management and public relations consultancies, drawing implications for public relations practice. *Journal of Communication Management*. 5 (1), 82–88.
- Wilcox, D. L., P. H. Ault, W. K. Agee, G. T. Cameron (2000). *Public Relations Strategies and Tactics*. New York: Addison-Wesley.
- William Lee, T., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 199–216. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244>
- Wrigley, B. J. (2009). Glass Ceiling? What Glass Ceiling? A Qualitative Study of How Women View the Glass Ceiling in Public Relations and Communications Management. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 27–55. <https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1401>
- Yang, C., & Chen, A. (2020). The Double-Edged Sword Effects of Career Calling on Occupational Embeddedness: Mediating Roles of Work–Family Conflict and Career Adaptability. *Asian Nursing Research*, 14(5), 338–344. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2020.09.005>

- Yang, C., Guo, N., Wang, Y., & Li, C. (2019). The effects of mentoring on hotel staff turnover: Organizational and occupational embeddedness as mediators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4086–4104. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2017-0398>
- Yılmaz, H. (2022). İş ve Sosyal Güvenlik Hukukunda Meslek Kodu Uygulaması. *Terazi Hukuk Dergisi*, (188), 136-149.
- Yousaf, A., Sanders, K., & Abbas, Q. (2015). Organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intentions: A happy marriage? *Personnel Review*, 44(4), 470–491. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2012-0203>.
- Zeitz, G., Blau, G., & Fertig, J. (2009). Boundaryless careers and institutional resources. The *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 372–398. <https://doi.org/10.1080/09585190802670763>
- Zikic, J., Bonache, J., & Cerdin, J. (2010). Crossing national boundaries : A typology of qualified immigrants' career orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 686(March), 667–686. <https://doi.org/10.1002/job>
- Zikic, J., & Ezzedeen, S. (2015). Towards a more integrated view of entrepreneurial careers: Qualitative investigation of the three forms of career capital and their relationships among high tech entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 21(6), 756–777. <https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2014-0129>
- Zimmerman, R. D., Swider, B. W., & Arthur, J. B. (2020). Does turnover destination matter? Differentiating antecedents of occupational change versus organizational change. *Journal of Vocational Behavior*, 121, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103470>

EKLER

Ek 1. Görüşme Protokolleri

Görüşmeye giriş (Tüm katılımcılar)

Merhaba,

Öncelikle bu görüşmeyi kabul ettiğiniz için çok teşekkür ederim. Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Prof.Dr. Refika Bakoğlu danışmanlığında yürüttüğüm doktora çalışmamın tez aşamasındayım. Tezin amacı, HİD sektöründe bir süredir çalışanların kariyer hikâyelerine, neden ve nasıl sektörde çalışmaya devam ettiklerine, hangi faktörlerin kariyerlerini etkilediğine odaklanmak. Bu doğrultuda hazırladığımız sorular üzerinden sizinle tahminim 1-1,5 saat arası süren bir görüşme gerçekleştirmek istiyoruz.

Çalışmada, hiçbir şekilde görüşülen kişilerin isimlerine, çalıştıkları kurumlara yer verilmeyecektir. Bu görüşmede doğru ya da yanlış üzerinden değil; sizin bakış açınızdan, sizin algıladığınız ve hissettiğiniz gerçekler üzerinden konuşmak istiyoruz. Lütfen, içinizden geldiği gibi ve hiçbir kısıtlama olmadan, samimi bir şekilde sorularıma cevap verin.

Şimdi izniniz olursa, sonrasında analizleri daha sağlıklı yapabilmek için görüşmeyi kayıt altına almak istiyorum. İzin veriyor musunuz?

A. Halkla İlişkiler Uzmanları Görüşme Protokolü

Çalışan Profili

1. Cinsiyet
2. Yaş
3. Medeni durum (varsa çocuk sayısı)
4. En son aldığı eğitim
5. Mevcut şirketindeki pozisyonu
6. Toplam çalışma deneyimi (yıl)
7. Sektördeki deneyimi (yıl)
8. Mevcut şirketteki deneyimi (yıl)
9. Mevcut şirketteki çalışan sayısı (ortalama)
10. Şirketin yaşı (yıl)
11. Şirketin niteliği (yerli, yabancı, ortaklı, şahıs)

Sorular

1. Hİ danışmanlık sektörünü nasıl bir sektör/ nasıl bir meslek? Tarif eder misiniz? Halkla ilişkiler sektöründe kariyer yapmak nasıl bir deneyim? Tarif eder misiniz? Hatta bir metaforla anlatacak olsanız?
2. Peki, böyle bir alanda çalışan uzmanların ne gibi özellikleri, donanımları, yetkinlikleri önemli ve kıymetlidir? Siz bu bakımdan kendinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?
3. Peki, biraz çocukluğunuzdan konuşarak kariyerinize geçiş yapalım. Öncelikle, nasıl bir ailede yetiştiniz? Nerede doğup büyüdünüz? Çocukluğunuz nasıl geçti? Ebeveynlerinizin meslekleri nedir? En son bitirdikleri okullar nedir?
4. Şimdiki kariyer hayatınıza etki ettiğini düşündüğünüz erken çocukluk ya da okul anılarınızdan herhangi bir olay ya da yaşanmışlık/deneyim aklınıza geliyor mu? Aktarır mısınız?
5. Üniversitede tercih ettiğiniz bölüm bilinçli bir karar mıydı? İsteyerek mi ... bölümünü okudunuz?

6. Evet, şimdi kariyer hikâyenizi kısaca sizden dinlemek isteriz. Kısaca ilk işleriniz nelerdi ve sonrasında halkla ilişkiler sektörüne nasıl geçiş yaptınız? Sizi bu sektöre geçmeye motive eden hususlar neydi?
7. Sırasıyla kısaca, halkla ilişkiler sektöründe çalıştığınız her bir kuruma nasıl geçiş yaptığınızı, orada hangi pozisyonda çalıştığınızı, neden ayrıldığınızı (ayrılmanızı destekleyen ya da engelleyen faktörler) aktarır mısınız? Geçişleri ard arda mı yaptınız yoksa ara verdiğiniz dönemler oldu mu?

8.Soru gazeteci kökenli ise sorulacak! Yoksa bir sonraki soruya geçilecek

8. Gazetecilikten sonra HİD sektöründe geçişleri yaparken zorlandınız mı? Nasıl uyum sağladınız?
9. Kariyerinizde ara verdiğiniz dönemler oldu mu? Niçin verdiniz? Söz konusu aralar kariyerinizi nasıl etkiledi?
10. CV'nizde yazmayan ancak rutin mesleğinizin dışında mevcutta devam ettirdiğiniz başka işler var mı? (Örneğin dergi/gazetede yazmak, üniversitede ders vermek, freelance sosyal medya danışmanlığı yapmak gibi) Bunlar yoksa ciddi olarak ilgilendiğiniz hobileriniz var mı, neler?

Aşağıdaki 11. 12. 13. 14. 15. ve 16. sorular sadece bu grupta yer alan kendi şirketini kurmuş ve mevcutta şirketini yürüten uzmanlara sorulacak.

- a) Peki, Hİ sektöründe kendi işinizi kurmaya ya da ortak olmaya nasıl karar verdiniz? Sizi motive eden hususlar neydi?
 - b) Peki, kendi işinizi kurarken ne tür zorluklar ile karşılaştınız? Belirli bariyerler var mıydı?
 - c) Kendi işinizi kurarken kimlerden (aile, arkadaş, politik çevre, müşteriler vb.), nasıl destek aldınız? İlk müşterileriniz size nasıl geldi?
 - d) Bu sektöre atılırken yani oyunculardan biri olmaya karar verdiğinizde elinizdeki en büyük kozlar nelerdi?
 - e) Geçmiş ajans deneyimlerinize de dayanarak girişiminiz için belirlediğiniz prensipler, ilkeler var mı? Biz bu işi böyle yapacağız dediğiniz hususlar?
11. Peki..... senedir mevcut kurumunuzdasınız. Sizi bu kurumda tutan hususlar nelerdir? Hangi nedenlerden dolayı bu kurumda çalışıyorsunuz? Kurumda gönüllü mü kalıyorsunuz?
 12. senedir Hİ uzmanı olarak çalışıyorsunuz. Peki, sizin bu alanda kalmanızı sağlayan mesleğin kendisi mi sektör mü? Meslekse eğer, müşteri tarafına da geçebilirdiniz örneğin. Sizi bu sektörde tutan hususlar nelerdir? Hangi nedenlerden dolayı bu sektörde çalışıyorsunuz?
 13. Geldiğiniz noktadan memnun musunuz? Bundan sonrası için kariyer planlarınız neler?
 14. Dünyaya bir daha gelecek olsanız yine bu meslekte ve sektörde olur muydunuz? Kendinizi (beceri, yetenekler, değerler vb.) bu kuruma ya da mesleğe ne derece bağlı hissediyorsunuz? Kısacası, kendinizi bu sektöre, bu dünyaya ait hissediyor musunuz?
(Çocuğunuzun ya da yeğeninizin bu işi yapmasını ister misiniz?)
 15. İş hayatınızda bir soruna çözüm bulduğunuz ve belki parladığınız örnek olaylar var mı? Aklınıza gelen bir iki olayı aktarır mısınız? (Kariyerinizde iz bırakan olaylar, deneyimler...)
 16. Kariyerinizde geldiğiniz noktada "sahip olduğunuz sosyal ağlar" nasıl rol oynadı? Çevreniz, ağlarınız hangi noktalarda nasıl işe yarıyor? Aklınıza gelen deneyimler, örnekler var mı?
 17. Belli mesleki örgütlere, sivil toplum kuruluşlarına üye misiniz? Bu kurumlara üyelik size ne tür avantajlar sağladı? Örnekler üzerinden aktarabilir misiniz?
 18. Sosyal ağlarınızı (ekonomi, basın dünyası vb.) geliştirme ve korumada ne tür stratejiler izliyorsunuz?
 19. Mevcut aylık kazancınız hangi aralıkta, belirtir misiniz? (5 bin – 9 bin TL, 10 bin- 14 bin TL, 15 bin-19 bin TL, 20 bin +) Kendinize ait bir eviniz var mı? Araba?
 20. Halkla ilişkiler sektöründe kariyer yapmak isteyen genç arkadaşlara tavsiyeleriniz ne olurdu?
 21. Ekleme istediğiniz, bu meslekte, sektörde kalma nedeninizi açıklayabilecek başka bireysel, mesleki, sektörel ya da makro hususlar var mı?

B. Şirket Yöneticileri Görüşme Protokolü

Yönetici Profili

1. Cinsiyet
2. Yaş
3. Mevcut şirketindeki pozisyonu
4. Toplam çalışma deneyim (yıl)
5. Sektördeki deneyimi (yıl)
6. Şirketteki çalışan sayısı
7. Şirketin niteliği (yerli,yabancı, ortaklı, şahıs) / yaşı

Sorular

1. Halkla ilişkiler danışmanlık sektörü nasıl bir sektör/nasıl bir meslek? Tarif eder misiniz? Hatta bir metaforla anlatacak olsanız?
 - a. Sektörün en büyük problemleri sizce neler? (çalışan-müşteriler-medya-patron) PR şirketleri en büyük baskıyı hangi kitleden görüyor ve nasıl çözüm üretiyor?
2. PR danışmanlık sektörünün güçlü oyuncularının, başarılı firmaların özellikleri, davranış kalıpları var mı? Bunlar nelerdir?
3. Sektördeki uzmanlarda ne tür özellikler, donanımlar önemli ve değerli? Bu noktada siz ajansınıza çalışan alırken hangi özelliklere, yetkinliklere dikkat edersiniz? Sizin için neler önemli ve değerlidir?
4. Sektördeki uzmanların kariyer gelişiminde yaşadıkları geçişleri/hareketlilikleri düşündüğünüzde hangilerini daha sık gözlemliyorsunuz ve neden? Hangi faktörler onları söz konusu geçişlere yönlendiriyor? (Ajanslar arası geçişler/ sektörü terk edenler/kendi işini kuranlar/....)
5. Genel trendler böyleyken sizin şirketinizde de buna benzer mi? Sizden ayrılanlar niçin ayrılıyor ve genelde nereye gidiyorlar? (gönüllü ve gönülsüz) Hangi faktörler etkiliyor? Bu gidenlerin genel profili nedir? (yaşı, deneyimi, sermayesi vb...) Örneğin kimler, müşteri tarafına geçiyor?
6. Peki, sizde (şirketinizde) kalanlar niçin kalıyor? Nasıl kalıyor? Hangi faktörler etkiliyor? Uzun süreli çalışanlarınız var mı? Kalanların genel profili nedir?
7. Yetenekli çalışanlarınızı elde tutabiliyor musunuz? Elde tutmak için izlediğiniz stratejiler, geliştirdiğiniz çözümler var mı? Bu konudaki somut uygulamalarınız, eylemlerinizi neler?
8. Peki, Hİ danışmanlık sektöründe kalanlar niçin ve nasıl kalıyor, hangi motivasyonla devam ediyorlar? Hangi faktörler sektörde kalmalarını etkiliyor? Sizin bu anlamda gözlemlerinizi nelerdir?
9. Peki, sektörün deneyimli, kaliteli çalışanları elde tutması için neler yapması lazım? Bu noktada kimlere nasıl, görevler düşüyor? (Üniversiteler, STK'lar, müşteriler vb.)

Aşağıdaki sorular sadece dernek temsilcisine (İDA) sorulacak ve açılacak

1. İDA mevcutta kimleri üye olarak kabul ediyor? İDA üyeliği ajanslara ne tür katkı sunuyor? İDA'ya üye olmanın avantajları neler? Örneğin, müşteri ajans seçiminde üyeliğe bakıyor mu?
2. İDA olarak sektörün ortak aldığı kararlar, ortak standartlar var mı? Örneğin fee'ler konusunda bir anlaşma var mı ajanslar arasında?
3. İDA, Hİ sektörü için neler yapıyor? (Üniversiteler, diğer dernekler ile çalışmalar vb.) Özellikle sektör çalışanlarına yönelik faaliyetleri var mı?

Aşağıdaki sorular sadece dernek temsilcisine (TÜHİD) sorulacak ve açılacak

1. TÜHİD sektör için neler yapıyor? Çalışmalarınız neler? TÜHİD'in sektör çalışanlarına yönelik etkinlikleri var mı? Bunlar neler? Başka? (Üniversiteler, diğer dernekler ile çalışmalar vb.)
2. Görüşmelerde çoğu kişi TÜHİD'e üye olmadığını çünkü faydasından emin olmadıklarını söylediler. Sizce sebepleri neler olabilir?

Eklemek istediğiniz, deneyimlerinizden hareketle bu sektörde kalanların nedenlerini açıklayabilecek başka bireysel, mesleki, sektörel ya da makro hususlar var mı?

C. Müşteri Görüşme Protokolü

Müşteri Profili

1. Cinsiyet
2. Yaş
3. Medeni durum (varsa çocuk sayısı)
4. Şirketteki pozisyonu
5. Toplam çalışma deneyim (yıl)
6. Kurumsal iletişimdeki toplam deneyimi (yıl)
7. Kendi birimindeki çalışan sayısı

Sorular

1. Bir kurumsal iletişim profesyoneli olarak Hİ danışmanlık sektörü nasıl bir sektör / nasıl bir meslek tarif eder misiniz?
 - a. Sektörün en büyük problemleri sizce neler? (çalışan-müşteriler-medya-patron) PR şirketleri en büyük baskıyı hangi kitleden görüyor ve nasıl çözüm üretiyor?
2. Peki Hİ danışmanlık sektörünün güçlü oyuncularının, başarılı firmaların özellikleri, davranış kalıpları nelerdir? (alan) Bunlar var mı?
 - a. Siz ajansınızı seçerken hangi kriterlere dikkat ediyorsunuz? (Örneğin, İDA üyeliği mi? Network mu? Aldıkları ödüller mi?)
 - b. Şimdiye kadar görevde bulunduğunuz süre boyunca kaç PR ajansını değiştirdiniz mi? Neden? Ne kadar sık?
3. Peki kurumsal iletişim profesyoneli olarak PR danışmanlık sektöründeki insan kaynağının kalitesini, insan kaynağının işleyişini (rotasyon-turnover vb.) nasıl buluyorsunuz?
4. Müşteri olarak sektördeki kariyer hareketliliğini nasıl gözlemliyorsunuz?
 - a. Siz şimdiye kadar PR danışmanlık ajansları ile çalışırken uzun süreli aynı uzmanlarla çalıştınız mı? Sık yaşanan geliş-gidişler sizlerin iş akışlarınızı, hizmet alım süreçlerinizi etkiliyor mu? Nasıl?
5. Siz kurumsal iletişime ne tür insanları alıyorsunuz? Hangi yetkinlikler ve donanımlar değerli ve önemli sizin için? PR danışmanlık sektöründen gelen çalışanlarınız var mı?
6. Peki, ajans dünyasından kurumsal tarafa kimler geçiyor? Hangi özelliklere sahipler? Kurumsal tarafa geçişin önündeki engeller var mı, varsa nelerdir?
7. Peki sizin biriminize gelip tekrar PR ajanslarına geçenler oldu mu? Neden ayrıldılar?
8. Peki, Hİ danışmanlık sektöründe kalanlar niçin ve nasıl kalıyor, hangi motivasyonla devam ediyorlar? Hangi faktörler sektörde kalmalarını etkiliyor? Müşteri tarafında sizin gözlemlerinizi nelerdir?
9. PR danışmanlık sektörün deneyimli, kaliteli çalışanları elde tutması için neler yapması lazım? Bu noktada kimlere nasıl, görevler düşüyor? Üniv.lere, STK'lara, firmalara ya da başka kimler ne yapmalı?

Aşağıdaki soru sadece KİD temsilcisine sorulacak..

10. KİD olarak neler yapıyorsunuz? Sektördeki diğer mesleki örgütlenmeleri ile ilişkileriniz nasıl, ortak projeler/ işle yapıyor musunuz? Bunlar nelerdir, anlatır mısınız?

Ek 2. SAHA NOTLARINDAN ÖRNEKLER

21.02.2022 – U5 - Direktör

... Bey'e çok önceden mail atmıştım ancak bir türlü dönmedi. Üstelik msj da atmıştım. Dün kendisine tekrar msj attım. Cevap yazdı bugün 19:00'da yapalım diye ve 19:00'da gerçekleştirdik. Yarın yapılacak bir basın etkinliğine gazeteciler geleceğiz demişler ancak son anda gelmeyenler çoğalmış ve bu yüzden işler de var dedi ve biraz gergin olduğunu hissettirdi. Ama görüşmeyi lütfen yapalım dedi. Görüşme sırasında bir iki kez basınla ya da işyerinden arkadaşları ile konuştu. Çalışmada referans verebilirim. Oldukça yoğun biri..

.... Bey işini severek yapıyor izlenimi uyandırdı. gibi gazetecilik anılarından uzun uzun bahsetmedi ancak gazeteciliğin faydalarını gördüğünü söyledi. Kendini tahminim daha çok PR'cı gibi görüyor. Hırslı ve işini düzgün yapmaya çalışan biri gibi. Uzun uzun anlatıp konuşan biri, oldukça hızlı konuşuyor ve diğer görüştüğüm kişilere göre seçtiği kelimeler, daha üst düzey bir ailede yetişmiş izlenimi uyandırdı.

Oldukça dağınık, dolabın üstünde bir sürü kutuların olduğu bir odadan bağlandı. Kendisi ile yarın yine 19:00'da buluşacağız. Görüşme devam edecek. Şimdiye kadar ilk görüşmede en az ilerlediğim kişi.

.. Bey'le yarım kalan görüşmeyi bugün yani 28.04.2022 tarihinde gerçekleştirdik. Bu da 1 saat sürdü☺ Bu görüşmeyi yapmak inanılmaz vaktimi aldı, yılmadan sürekli mesaj atmak ya da telefonla aramak zorunda kaldım. İşini severek yaptığını, sevmese yapılmayacağını yine vurguladı. Ayrıca, başka yere geçmek istemediğini ve hatta görüşmemizden bu yana 2 teklif almış ve biri 15 bin önermiş ancak gitmemiş, neden rahatımı kaçırayım, dedi. Rahatına düşkün görünüyor. Kendisi 5-9 bin arası alıyor. İşimize profesyonel bakmalıyız demekle birlikte daha iyi kazanmak istediği de belli.

28.02.2022 – U10 - Kurucu Ortak

... Bey görüşmek için çok istekli. Geçen hafta tel.de görüştük, beni pzt yani bugün 10'dan önce arayın dedi. Aradım, müşteri ilgili yaşadıkları krizden bahsetti, biraz hastalanmış falan. Sonunda Çarşamba günü (2 mart 17:30) için görüşmeyi ayarladık. Kendisine az önce mail attım. Cevap olarak "Benimle görüşmeyi kabul ettiğiniz için ben teşekkür ederim" demiş. Galatasaray mezunu, hadi bakalım.

Ayrıca, whatsapp'ta kısaca geçmişini de anlatmış, aynen aşağıda verdim.

"Çok kısaca kariyerimi yazayım, belki sorular için yönlendirici olur: öğrencilik yıllarında rehberlik sonrası, bir kalp kırıklığı nedeniyle ortam değiştirmek için rahmetli babamın tanıştırdığı bir pr şirketinde işe girdim, giriş o giriş 1995 - 2022 yılları arasında pr'ın değişen yüzü doğrultusunda önce profesyonel, sonra da şirket ortağı olarak çalıştım, çalışıyorum ve mesleğimi çok seviyorum."

Sonra attığı mailde LinkedIn'deki hataları da iletmış. Umarım saatler süren bir görüşme olmaz.

... Bey'le bugün (3 Mart Çarşamba) saat 17:30'da görüştük ve 2 saati buldu. Kendisi uzun uzun geçmiş deneyimlerini anlattı ve her anlattığında isimlere değindi, orada şunu öğrendim, orda bunu öğrendim, şu isimleri kazandım gibi. Diğer görüştüğüm tüm isimlerden farklı, üst düzey bir ailenin çocuğu ve görüştüğüm 50 yaş üstü ilk kişi. Halkla ilişkilerin geçmişinden günümüze nasıl değiştiğine de değindi.

Kendisi işini severek yapanlardan, keyif alanlardan.. Ha bir de sektörün yapısı çocuklara bu işi sevdiremedi dedi, kendisi genelde iyi müşterilere denk gelmiş ve iyi insanlarla çalışmış izlenimi uyandırdı bende, bu sebeple de nihayetinde kendi yolunu çizebilmiş.

Bir de iktisatçı olmasından mıdır nedir sektöre en makro bakan kişiydi. Şirketlerin halka açık olması ile Hİ arasında bağlantı kurdu mesela, oldukça farklı ve üst düzeyden bir bakış açısı var sektöre.. Çok rahat bir adam, hafta sonu Bodrum'da teknesinde.. Bohem bir PR çalışanı..

11.03.2022 – U14 - Müşteri İlişkileri Direktörü

U14 ile dün görüşecektik ama bugün görüştük. Hatta görüşmeye başladığımızda yeni bir toplantısı bitmişti, gergindi ve arkadan sürekli sorular geliyor diye konuşmaya başladı. U14 yaptığı işten nefret ediyor. Aslında hiç yapmak istemiyor, gönlünde yatan hiçbir şeyi yapamamış ve bu noktada annesini suçluyor. Para kazandığı için kalıyor ve çocuğu kariyerini oldukça etkilemiş, bir tane olmasına rağmen. U14'ün sektöre ve makro hususlara ilişkin yanıtları yok ama bu işten bıkmış durumda. Üstelik hayatını değiştirmek için kendini de motive edemiyor, her hafta CV'sini yenilemek için kendisine söz vermesi ama bir türlü yapamaması ve bunu açıkça birkaç kez tekrarlaması dikkatimi çekti. Sıklıkla “konfor alanında çıkmak” istememesine değindi. Geçmişe yönelik pişmanlıkları var ancak yaşı da ilerlediği için cesaret edemiyor gibi.

U14 çok içten ve gönlünden ne geçiyorsa onu konuştu, oldukça samimiydi. Daha somurtkan ve nemrut birini beklerken bu kadar samimi biri çıkmasına şaşırdım. İlginç bir nokta, U3'ün dediklerinin aynısı dedi. Dedi ki ajansta çalışan insanlar için sendika kurmak istedim. Az para kazanmaktan ve hakkını alamamaktan oldukça şikayetçi.

Son olarak diğer görüştüğüm herkes network üzerinde çok durmuşken U14 networkun üzerinde hiç durmadı, umrunda da değil gibi, kendini bu dünyaya ait hissetmediği için sanırım.

U17 - 16.03.2022 – Müşteri İlişkileri Yöneticisi

U17 ile hiç erteleme yapmadan bugün görüştük. Ancak görüşme öncesi LinkedIn hesabına bakınca üniversiteyi 2017'de bitirdiğini gördüm. Eyvah dedim, bu kız 30'dan küçük ve kendisine mail attım. Üstüne de mesaj “yaşınız küçük” diye. Meğer 38 yaşındaymış. Nedenini görüşmede anladım. 8 çocuklu bir ailenin 5. çocuğu. Sermaye açısından ve toplumsal sınıf bakımından şimdiye kadar görüştüklerim arasında en dipte olanı sanırım. Ancak çok azimli bir kadın. Yaşı ileride olsa da career stage teorisi bakımından geride olanlardan. Bu işi severek yapıyor, aslında elde ettiği mücadeleler sonucunda böyle bir noktaya vardığı ve güçlü markalar ile çalıştığı için mutlu. Bunu başarı olarak görüyor gibi. Maaşını arttırmak için iş değiştirmiş. Bu konuda uyanık. Dijital PR işlerine yoğunlaşmak istiyor. Bu yüzden y.lisans da yapıyor. Kalma nedeni tamamen sektörün dinamizmi ve renkliliği. Elindekilerle daha iyisini yapamazdı ve bence bunun farkında.. Hatta geldiği nokta bile ödül gibi sanki. Kararlı ve işi, işte bırakan biri, kendine vakit de ayırmak istiyor. Çünkü çok mücadele ettim dedi, dolayısıyla hakkım olan parayı almalıyım. Tek başına yaşıyor ve evini geçindirmek zorunda. U17 de bekar☺

U17'nin kaydını deşifre yaparken fark ettim, kullandığı dil ve kendini ifade ediş tarzı sosyal sınıfını işaretliyor gibi. Söylemeye çalıştığı bir iki deyim vardı, ikisini de yanlış söyledi. U17'nin konuşması kesik kesik ve akıcı değil, yer yer yanlış tamlamalar ve deyimler.

U20 - 19.03.2022 – Medya İlişkileri Direktörü

U20, şimdiye kadar görüştüklerim arasında belki de işini en çok seven kişi. Direkt PR kökenli ve 34 yaşında. U5'e benzettim bir tarafı ile ama U20'nin sınırları yok, bu iş böyle diyor. Gece gündüz çalışırız ve bu tempoyu seviyorum dedi sık sık. Başka da annesine hala ne iş yaptığını anlatamadığını söylese de kendisi ne yaptığının ve iyi yaptığının farkında. Hatta U20 diye bir marka yarattım dedi. Vaktinde 16 müşteriye bakmış ve şimdi 12 müşterisi var. Sürekli farklı işlere dair okumayı, farklı sektörlerle bakmayı ve bundan beslenmeyi seviyor. Gece hayatı olan biri, çok sık dışarı çıkarmış ama bunu asla işiyle karıştırmadığını da söyledi. Medyacı olarak yaptığım iş, kaliteli iş çıkarmamdır diye söyledi, asla medyaya para yedirme, hediye alma gibi işlere girmediğini sadece iyi haber yakaladığını ve aynı haberi üç farklı gazeteciye farklı öykülerle satacak biri olduğunu söyledi.

U20 kısaca mesleği değil sektörü seviyor yani industrial embeddedness var çünkü sık sık kendisini beslemesinden bahsetti. Müşteri tarafına geçerse tek müşteri ile sıkılacağından söz etti. Bir süre daha buradayım dedi, örgüte gömülü olmasının sebebi ise içerideki kültür, kendi işine çok karışılmamış olması gibi hususlar ama bunu “konfor alanını bozmamak” olarak değerlendirmeyin dedi sadece “henüz

zamanı gelmedi” demeye çalıştı. Görüşmenin bir kısmında köpeği de vardı. Motorcu ve bol dövmele çlgın bir kadın izlenimi uyandırdı.

U24 - 22.03.2022 - Yönetici

U24, şimdiye kadar görüştüğüm en rahat kişi sanırım. Elbette sinirlendiğim, bağırdığım anlar oluyor sene kalmış ve girdiği ilk şirket üstelik. X’in (ajans adı) sunduğu fırsatlar (konuşma kulübü, özel sağlık sigortası vb.) onu orada tutmuş, ayrıca mesleğin dinamik olması ve teknoloji odaklı müşterilerinin olması da onu sektörde tutmuş gibi. Aynı firmadan emekli bile olabilirim dedi. Maaş arttırmak için başka şirketlere geçme gibi bir kafası yok.

Ayrıca, gece kulübü hayatı, Kadıköy’de gittiğim gym falan ona network sağlamış, bunun farkında. Hatta etkinliklere gidiyorum dedi, bunu da bir strateji olarak kullanıyor gibi. Oldukça yenilikçi, gelişime açık bir kafa yapısı var. Bilgisayar oyunlarında iyi olmasını yakında gelecek olan bir projeye transfer edeceğini söyledi. İleride dijital işlere, video’lara bulaşma ve hatta kendi şirketini kurma hayali var. U24 de U23 gibi boşanmış bir ailenin çocuğu.

U31 - 04.04.2022 – Müşteri Direktörü

U31 ile az önce görüştük. U31’in işini severek yaptığı söylenemez. Sürekli tetikte olmak ve sürekli güncel kalmak ona göre değil. İlk fırsatta kurumsal tarafa kaçmak istiyor. Bununla birlikte 9 seneyi aşkın süredir X’te kalmış. Sebebi ajansın daha oturmuş, kurumsal bir yer olması ve aynı zamanda çalışma arkadaşları ve patronlar ile yakaladığı uyum. İki kez sormama rağmen sektörde kalmasının nedeni edindiği mesleki çevre değil, sadece kariyerine PR’dan başlamış olması ve terk edecek gücü kendisinde bulamamasına bağladı. Konfor alanında çıkamama meselesine değindi. U13 gibi PR mesleğini “şeytanın avukatlığını yapmak” olarak tarifledi. Bu işi aslında yapmak istemiyor ama bir kere bulaşmış. Sirkülasyonun sektörde yoğun olduğunun farkında.

Biraz dağıtmış ve yorulmuş gibi bir hali var. Burnout olmuş bile olabilir. Sektörden yorulmuş, evet, duruşu ve bakışları bana bunu söyledi. İşe yönelik bir heyecanı yok ama öte yandan yeni jenerasyonu da çok beğenmiyor ve eleştiriyor.

U35 – 20.05.2022 – Medya Direktörü

U35 çalışanlar kategorisinde en son görüştüğüm kişi. Bir erkek çalışan olarak yine maaşını söylemek istemedi. U35’i bağlayan sektöre çok husus yok gibi. Bir gün kendi şirketini kurmak istiyor, kurumsal taraf deneyimi onun için tam bir hayal kırıklığı olmuş. Görüşmede ağların önemli olduğunu birkaç kez vurguladı, yine benzer şekilde işin zor ve yorucu olduğuna değindi. Ana motivasyonu para gibi. Hatta dışarıya freelance işler de yapıyormuş, ekstra kazanç için. Sektörü değil ama mesleği seviyor gibi ama bununla birlikte çocuğunun da bu işi yapmasını istemiyor. Çalıştığı yerde “müşterinin her dediğinin yapılmasından” rahatsız anladığım kadarı ile. Aslında bu tempoda bu işi daha ne kadar yapabilirim sorgusu da içinde. Görüşme 1,5 saat gibi sürmesine rağmen sonlarında sıkıldı, daha doğrusu eşi uzaktan çok mırın kırın etti sanırım. Son olarak iletişim fakülteleri ve mezun sayısının çokluğuna en çok değinen katılımcı olabilir. Ev kredisine girmiş..