

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GAZETECİLİK ANABİLİM DALI
DOKTORA PROGRAMI

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASININ KURUMSAL
İLETİŞİMİNİN DÖNÜŞÜMÜ: 1990 – 2016

Doktora Tezi

Tangül HİNÇAL

Ankara, 2023

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GAZETECİLİK ANABİLİM DALI
DOKTORA PROGRAMI

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASININ KURUMSAL
İLETİŞİMİNİN DÖNÜŞÜMÜ: 1990 – 2016

Doktora Tezi

Tangül HİNÇAL

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Abdulrezak ALTUN

Ankara, 2023

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GAZETECİLİK ANABİLİM DALI
DOKTORA PROGRAMI

**TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASININ KURUMSAL
İLETİŞİMİNİN DÖNÜŞÜMÜ: 1990 – 2016**

Doktora Tezi
TANGÜL HİNÇAL

Prof. Dr. Abdulrezak ALTUN

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

1. Prof. Dr. Abdulrezak Altun
2. Prof. Dr. Gamze Yücesan Özdemir
3. Prof. Dr. Sema Becerikli
4. Prof. Dr. Hakan Dönmez
5. Prof. Dr. Murat Hazar

Tez Savunması Tarihi

18.07.2023

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Prof. Dr. Abdulrezak Altun danışmanlığında hazırladığım “TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASININ KURUMSAL İLETİŞİMİNİN DÖNÜŞÜMÜ: 1990 – 2016 (Ankara, 2023)” adlı doktora tezindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Tarih:
Adı-Soyadı ve İmza
Tangül Hınçal

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
KISALTMALAR.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM: KURAMSAL ÇERÇEVE

VE KAVRAMLAR

1.1. KURUMSAL İLETİŞİM Mİ, ÖRGÜT İLETİŞİMİ Mİ?.....	13
1.2. KURUMSAL İLETİŞİM Mİ, HALKLA İLİŞKİLER Mİ?.....	15
1.3. KURUMSAL İLETİŞİMİ TANIMLAMAK	19
1.3.1. Ana Akım Kuramda Kurumsal İletişim.....	19
1.3.2. Ana Akım Dışında Kurumsal İletişim	22
1.4. KURUMSAL İLETİŞİM İŞLEV VE MODELLERİ.....	25
1.4.1. Bütüncül İletişim Modelleri.....	25
1.4.2. Stratejik Kurumsal İletişim Modeli	33
1.4.3. Mükemmellik Teorisi (the Excellence Theory).....	36
1.4.4. Paydaş Teorisi.....	39
1.4.5. Simgesel Etkileşim, Yorumsamacı ve Yapısalcı Yaklaşımları Temel Alan Tanım ve Modeller	40
1.4.6. Hikâye Anlatıcılığı Yaklaşımı ve Kurumların İletişimsel Kurulumu.....	43
1.4.7. Kamusal İletişim Modelleri	44
1.5. KURUMSAL İLETİŞİM UYGULAMALARI VE YENİ MEDYA	48

İKİNCİ BÖLÜM

MERKEZ BANKALARI İLETİŞİMİ

2.1. PARA POLİTİKASI İLETİŞİMİ	61
2.1.1. Beklenti Yönetimi.....	65
2.1.2. Zaman Tutarsızlığını Aşmak	75
2.2. HESAP VERME SORUMLULUĞU	78

2.3. ŞEFFAFLIK	83
2.4. İLETİŞİMİN KURUMSALLAŞMASI – ENFLASYON HEDEFLEMESİ REJİMİ	86

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI İLETİŞİMİ

3.1.ARAŞTIRMANIN ANALİZ ÇERÇEVESİ, SINIRLILIKLARI, OLASILIKLARI	88
3.1.1. Araştırmanın Amacı, Konusu ve Önemi	88
3.1.2. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	90
3.2. TCMB KURUMSAL İLETİŞİMİ	96
3.2.1. TCMB İçin Kurumsal İletişim Modeli ve Stratejisi	96
3.2.1.1. Bankanın Örgüt Şemasında İletişimin Yeri	97
3.2.2. Para Politikası İletişimi, Beklenti Yönetimi, Bağımsızlık, Hesap Verme, Şeffaflık	122
SONUÇ	137
KAYNAKÇA.....	148
ÖZET	157
ABSTRACT	158
EKLER	159
EK1: Derinlemesine Mülakat Soruları	159

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BOE	Bank of England – İngiltere Merkez Bankası
BIS	Bank for International Settlements – Uluslararası Ödemeler Bankası
BOJ	Bank of Japan – Japonya Merkez Bankası
CBRT	Central Bank of Republic of Turkey – Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
CCO	Communicative Constitution of Organizations – Organizasyonların İletişim Anayasası
ECB	European Central Bank – Avrupa Merkez Bankası
Fed	Federal Reserve – ABD Merkez Bankası
İDiGM	İletişim ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü
RBA	Reserve Bank Act – Yeni Zelanda Merkez Bankası Kanunu
TCMB	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TDK	Türk Dil Kurumu

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İletişim Alanından Kurumsal İletişim.....	23
Şekil 1.2. Bütüncül İletişim Modeli	26
Şekil 1.3. Van Riel Kurumsal İletişim Modeli.....	30
Şekil 1.4. Cornelissen Stratejik Yönetimin Paydaş Modeli	35
Şekil 1.5. Konsolide Kurumsal İletişim Stratejisi Çerçevesi	36
Şekil 1.6. Kurumsal İletişim Teori ve Uygulamasının Etkileşim Alanı.....	56
Şekil 2.1. Basitleştirilmiş Parasal Aktarım Mekanizması	67
Şekil 2.2. TCMB Organizasyon Şeması 1997 Yılı	99
Şekil 2.3. TCMB Organizasyon Şeması 2002 Yılı	102
Şekil 2.4. TCMB Organizasyon Şeması 2007 Yılı	105
Şekil 2.5. TCMB Organizasyon Şeması 2016 Yılı	107
Şekil 2.6. TCMB Organizasyon Şeması 2018 Yılı	108
Şekil 2.7. TCMB Hisse Senedi Satışı Gazete İlanı	112

GİRİŞ

Merkez bankalarının kuruluşu 17. yüzyıla kadar uzanmaktadır. Yaklaşık 350 yıl önce kurulan (1668) ilk merkez bankası olan İsveç Merkez Bankasını 1694 yılında kurulan İngiltere Merkez Bankası takip etmiştir¹. Merkez bankalarının para otoriteleri olarak kurulmaları ve günümüzdekine yakın kurumsal yapı ve işlevlerle görevlendirilmeleri ise 19. yüzyıl itibarıyla başlamıştır. Fransa Merkez Bankası 1800, Hollanda 1814, Avusturya ve Norveç 1817, Belçika 1850, Rusya 1860, Japonya 1882, İtalya 1893 ve ABD Merkez Bankası Federal Reserve (Fed) 1914'te kurulmuştur.² Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) 30 Haziran 1930 tarihli yasa ile kurulmuş, 3 Ekim 1931 yılında faaliyetlerine başlamıştır.

Merkez bankaları ülkelerin kurumsal ve siyasi yapılarına bağlı olarak, para basma yetkisine sahip, para politikasının ve finansal piyasaların düzenleyicisi, denetleyicisi, finansal kurumlar açısından son kredi verme mercii, günümüzde ödeme sistemlerinin kurucusu ve yürütücüsü kurumlar olarak görev yapmaktadırlar³. Geleneksel olarak ulus devletlerin hükümlerinin göstergesi olan paralarının değerini veya retorik olarak ülke parasının itibarını korumakla görevlidirler. Ülkelerin gelenekleri ve ekonomik yapılarına bağlı olarak farklı kurumsal yapılarda kurulmuş olsalar da işlevleri gereği kamu görevi yapmaktadırlar. TCMB örneğinde, anonim şirket olarak TCMB'nin hisselerinin çoğunluk sahibi Hazine'dir⁴, diğer bir ifadeyle devlettir ve kâr amacı taşımamaktadır. Ancak Türk Ticaret Kanunu'nun bazı hükümleri

¹ Bordo, 2007.

² Bu alanda önemli bir dönüm noktası 1. Dünya Savaşı sonrası her ülkede merkez bankası kurulması gerektiğine dair uluslararası kabuldür. 24 Eylül – 8 Ekim 1920 tarihleri arasında Brüksel'de toplanan Milletler Cemiyeti Meclisinin aldığı kararlarda ve sonrasında 3 Mayıs 1922 tarihli Cenova Konferansı'nda merkez bankalarının kurulmaları ve bunların bağımsız olarak yapılanmaları öneri olarak yer almıştır (Uygun, 2008:11-12).

³ Uygun, 2008.

⁴ TCMB 2021 yılı Yıllık Faaliyet Raporu'nda yer aldığı üzere TCMB hisselerinde Türkiye Cumhuriyeti Hazine Müsteşarlığı veya yeni yapılanmadaki adıyla Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığının payı %55,12'dir.

TCMB'ye uygulanmaktadır. Bütçeleme sisteminden yönetim mekanizmasına kadar kamu kurumlarından hukuki olarak farklı pek çok özelliği vardır. Başka bir örnek ise, ABD Merkez Bankası Fed tamamen özel sektör sahipliğinde bir kurum olsa dahi yönetim anlayışı ile amacı, işlevleri, hesap vermesi, yönetim kademesinin atanması, kâr payı dağıtımı, hisse sahipliği gibi kuralları ile kamu kurumudur⁵.

İlk merkez bankasının kuruluşundan bugüne kadar geçen sürede toplumların, ekonominin ve siyasasının yapı ve politika uygulamaları açısından önemli aşamalardan geçtiği aşikârdır. Geçirilen bu aşamalar ekonominin içindeki kurumların da biçim değiştirmelerine ve kurumsal anlayışlarında dönüşümlere yol açmıştır. Bunun en açık örneği, kuruluşlarından bu yana parasal sistemin ülke sınırları içindeki otoritesi olarak çalışan merkez bankalarının kurumsal düzenlemelerindeki ve işlevlerindeki değişimdir. Merkez bankalarındaki değişim, para basan kamu otoritesi ve savaş giderlerini karşılamak amacıyla kurulan devletin bankası olma rolünden paranın basımı ve dolaşımını düzenleyen, para ve kredi politikası ile finansal istikrardan siyasi otoriteyle birlikte sorumlu bir bağımsız kuruma veya neoliberal iktisada göre bir kurallar seti⁶ olmaya uzanan bir süreci ifade etmektedir. “Parasalın iktidar alanı”ndaki dönüşüm⁷ veya paranın kurumsallaşması olarak da tanımlanan merkez bankalarındaki değişim küreselleşme, ekonomilerin finansallaşması, dijitalleşme, finansın toplumsallaşması, tekrar yerelleşme, sanal parasal sistemin yayılımı gibi toplumsal, politik ve ekonomik unsurların etkisiyle devam etmektedir. Merkez bankalarının zaman içinde işlevleri, yapıları, faaliyetleri veya tuttıkları iktidar alanı değişmekle birlikte sadece bu kurumlar iktisadın değil tüm toplumsal yapının önemli kurumlarından biri olarak varlıklarını

⁵ https://www.federalreserve.gov/faqs/about_14986.htm erişim tarihi: 23 Mayıs 2021.

⁶ Issing, 2002.

⁷ Akçay, 2009.

sürdürmektedirler. Son dönemde Türkiye’de politikaları ve bağımsızlığı gibi TCMB’nin kurumsal unsurları üzerinden kurulan siyasi söylemler bu önemin örnekleridir.⁸

Bu uzun merkez bankacılığı tarihindeki yakın zamanlı en önemli değişim 1990’lı yılların başlamasıyla birlikte iktisat kuramlarındaki yeni anlayış ve küreselleşme-dijitalleşme-enformasyon çağı çemberinde bu kurumların iletişimi politika ve yapılarının merkezine almalarıdır⁹. 1990 öncesi merkez bankaları iletişimde “gizlilik ilkesinin hâkim olduğu” bütün kaynaklarda kabul edilmektedir. Para otoritelerinin “söyleyebileceklerinin en azını söylemeleri ve bunu da şifreli yapmaları” gerekmektedir¹⁰. Merkez bankalarında iletişimin gerek uygulama olarak mümkün hale gelmesi, gerek üzerinde çalışılan bir akademik alan olarak tanınması ancak ekonomik paradigmadaki değişim, paranın iktidar uygulamasının küreselleşme ile birlikte değişmesi ve bu değişimlerle merkez bankalarının üstlendikleri görevlerle mümkün olmuştur. İletişim alanında aynı döneme denk gelen teknolojik ve kavramsal sıçrama, merkez bankalarındaki iletişim odaklı dönüşümü güçlendirmiş ve merkez bankalarını, şeffaflık, politika iletişimi, itibar yönetimi gibi yeni başlıklarda hem iletişim hem de iktisat disiplininde disiplinler arası önemli bir araştırma konusu haline getirmiştir. Bu anlamda iktisat alanında merkez bankası iletişimi olarak bir akademik literatür birikmektedir. İletişim alanında ise merkez bankası iletişimine ayrı bir başlık açılmamış olmakla birlikte, uygulamada özellikle halkla ilişkiler alanından, disiplinler arası katkı sağlanmaktadır.

⁸ Siyasi alanda muhalefetin söylemlerinden biri olarak “128 milyar dolar nerede?” söylemi #128milyardolarnerede tabelası ile 2021 yılı Nisan ayında Twitter’da önemli bir etki alanı yaratırken, konu TCMB yönetimindeki ülkenin uluslararası döviz rezervlerinin kullanımı ile ilgili olup TCMB Başkanı değişikliği sonrasında gündeme gelmiştir.

⁹ Masayuki ve Yosuke, 2017; Kedan ve Stuart, 2014.

¹⁰ Blinder et al., 2008.

Merkez bankası iletişiminin, iletişim alanında bu denli az çalışılmış olmasından hareketle bu tez çalışmasının konusunu, TCMB'nin kurumsal iletişiminin inşasının 1990 yılından 2016 yılına kadar geçirdiği önemli paradigma değişimi oluşturmaktadır.

Bu tez ile amaçlanan, önemli bir kurumsal yapı olan TCMB'nin iletişim yapısı ve uygulamalarını, kendine özgü iletişim kavram ve modelleri çerçevesinde incelemektir. Tezde TCMB kurumsal iletişiminin, dünyada merkez bankacılığındaki gelişmelere paralel olarak 1990 yılında kamuoyuna açıklanan para programının işaret ettiği iletişimsel eylemden başlayarak 2016 yılında Türkiye'deki siyasi yapının dönüştürdüğü bir kurum olduğu döneme kadar olan kurgusu, kavramları, söylem inşası, uygulamaları ve medyayla ilişkisi bir vaka analizi olarak eleştirel perspektiften betimlenmesi, diğer bir ifadeyle deşifre edilmesi amaçlanmıştır.

Bu tezde araştırma yaklaşımı olarak, TCMB iletişiminin toplumsal asimetrik ilişki ve yapılara konu olmasından, aynı zamanda birbiri içine geçen anlam katmanlarından oluşmasından dolayı eleştirel analiz esas alınacaktır.

Bu tezde araştırma konusuna, TCMB kurumsal iletişimi alanının tarihsel ve toplumsal alanı da içine alacak şekilde daha geniş bir açıdan incelenmesi ve anlaşılması amacıyla eleştirel perspektif üzerinden bakılmıştır. Bu tezin eleştirel kuram tarafında durduğu cevap aradığı sorularla başlamaktadır. Ana akım kuram veya pozitivist yaklaşım mevcut iktidar ve toplumsal ilişkilerin daha etkinleştirilmesi yönünden sorulara yanıt ararken bilimsel olmakla eş gördüğü niceliksel araştırma yöntemlerini kullanmaktadır.

Toplumsal olguları betimleyip açıklamakla yetinmeyen aynı zamanda eleştiren ve sorularıyla iktidar ilişkilerini açığa çıkaran bir bilimsel teorinin mümkünlüğünden yola çıkan eleştirel kuramda ise araştırma soruları sorgulayıcı ve muhalif bir analiz

gerektirmektedir. Bu haliyle eleştirel analiz, araştırma metodolojilerine derinlik, yenilik ve kapsayıcılık getiren güçlü bir yaklaşımdır. Ana akımın tam karşısında yer alır. Ana akım neden sonuç ilişkilerini kurmaya ve olayların veya araştırma konularının etkilerini ölçmeye odaklanırken eleştirel analiz olayları, konulara anlamaya, sorgulayarak farklı açılardan betimlemeye yönelir. Bu şekilde araştırmacılar karmaşık konuları daha derinden anlayabilir, dominant anlatılara meydan okuyabilir ve görünenin arkasındakini açığa çıkarabilir. Ayrıca eleştirel analiz, birden çok disiplini barındıran araştırma sorularında çok katmanlı bir betimleme ve anlamaya olanak sağlamaktadır.

Bu tezde neden eleştirel analiz ve bunun bir bileşeni olarak nitel araştırma teknikleri kullanıldığı sorusuna dönmek gerekmektedir. İlk olarak eleştirel analiz iletişim çalışmalarında, TCMB örneğinin çalışılmasında olduğu gibi, oldukça derin ve daha önce bakılmamış alanlar açan bir araştırmaya olanak sağlar. Merkez bankaları iletişimi, iktisat, örgüt ve iletişim alanları ile eklektik bir yapıdır. TCMB kurumsal iletişimi de oldukça karmaşık bir yapının sadece bir parçasıdır ve haliyle oldukça az sayıda araştırmaya konu olmuştur. TCMB kurumsal iletişiminde eleştirel analiz ile daha derin ve daha önce çalışılmamış alanların açılması amaçlanmıştır.

Diğer nedenlerin yanı sıra son olarak, bilimsel araştırmanın nesnel gerçeklik üretmekle eş olduğu görüşündeki pozitivist yaklaşımın aksine eleştirel yaklaşımda araştırma konusu ile araştırmacının birebir ilişkisi öznedir. TCMB kurumsal iletişiminin araştırma konusu olarak ele alındığı bu çalışmanın araştırmacısının bir TCMB çalışanı olarak iletişimsel ve söylemsel süreçlere ilk elden dahil olması seçilen yaklaşımı bu anlamda doğrulamaktadır.

İlk olarak TCMB kurumsal iletişiminin örgüt yapısı içindeki yerinin teoride yer alan bir model, bir tanım veya bir yaklaşıma olan mesafesi değerlendirilmiştir. Bu

araştırma anlam alanında TCMB iletişiminin kendine özgü bir modele oturtulmasının mümkünlüğü, sistemsal bir iletişim stratejisinin varlığı veya politik etki/yöneticilerin tercihlerine uyumu sorgulanmaktadır.

Tezin ikinci araştırma sorusu merkez bankacılığında temel iletişimsel kavramlar olan bağımsızlık, hesap verme, beklenti yönetimi ve para politikası iletişimi kavramlarının TCMB iletişimde kullanımınıdır. Soruyu daha açmak gerekirse, anlatılacağı üzere merkez bankalarının kurumsal iletişimlerinde bağımsızlık (hesap verme/şeffaflık) ve beklenti yönetimi (para politikası iletişimi/politikalara rıza üretimi) başlangıç noktası veya iletişimsel kurgunun merkezidir. TCMB kurumsal iletişimde bu kavramların “*kökensel bir tercih*” olarak kullanılıp kullanılmadığı sorgulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu kavramların TCMB iletişimde oluşturdukları alan “*insan bilgisi, insani faaliyet, algı ve duyumsamadan oluşan tüm bir bütünün sınırlarını çizen bir tercih*”¹¹ midir?

Bu tezde alan araştırmasında TCMB iletişiminin incelendiği döneme belirli kriterlerle sınır koyma gereği görülmüştür. TCMB iletişimde 1990 yılının “hemen başında açıkladığı para programı”¹² ile başlayan dönüşüm araştırmaya konu alınmıştır. Bu dönem öncesinin alan araştırmasına alınmama nedeni merkez bankacılığı dünya örnekleri ve akademik literatüründe 1990 öncesinin iktisat teorisinin bir gereği olarak “*iletişimin kasten yapılmadığı*” dönem olarak yer almasıdır. Merkez bankalarının para politikalarının etkin olmasının toplumda yaratacakları sürpriz etkisine bağlı olduğuna dayanan görüşler doğrultusunda merkez bankaları “*sır*” kurumlar olarak politikaları ile kurumsal varlıklarını olabildiğince kamudan uzak tutma yoluna gitmişlerdir. 1990

¹¹ Foucault, 2014: 262.

¹² “1990 yılının hemen başında Merkez Bankası uygulayacağı para politikasını açıklamış ve kontrol etmeyi düşündüğü değişkenler için orta vadeli hedeflerini de vermiştir.” (TCMB Yıllık Rapor, 1990:13)

sonrası iletişimin kurum politika ve örgüt yapılarının merkezine alınması, akılcı beklentiler hipotezinin iktisadi uygulamadaki yaygın kabulü ile para politikasının doğru olarak tahmin edilebilmesi ve öngörülebilir olmasının merkez bankalarının etkinliğini belirlediği görüşüyle bağlantılıdır. Bu görüşün uzantısı olarak merkez bankaları toplumda politika ve kurumsal yapılarına ilişkin beklenti ve algıyı yönettikleri ölçüde başarılı nitelendirilmeye başlamışlardır. Ayrıca yine 1990'lı yıllarda merkez bankalarının bağımsız olmaları ancak hesap vermeleri bir iletişim alanı olarak açılmıştır. Bu iki konu dolayısıyla 1990'lı yıllar merkez bankacılığında bir kırılma dönemidir. Kitle iletişiminin 2000'li yıllarda hızlandıran ve dönüştüren teknik gelişmelerle birlikte geldiği nokta, merkez bankası iletişimini de hızlandırmış ve kurumları daha fazla iletişim kurmaya zorlamıştır. Teze konu olan dönem için bir diğer sınır, TCMB'nin 2018 yılında kurumsal renginin değişmesi olayıdır.

Eleştirel vaka analizi olarak tezde TCMB'nin iletişim bölümünde aktif bir rol oynayan kişiler olan ekonomi gazetecileri ve TCMB çalışanları ile kapsamlı görüşmeler yapılmıştır. Çalışmada yarı yapılandırılmış bir görüşme yöntemi kullanılmıştır. Belirli kavramlar çerçevesinde tartışılan kişinin konuyu kendi tarzında değerlendirmesi amaçlanmıştır. Görüşmeler sırasında bazı anlamların açıklanması özellikle teşvik edilmiştir.

On dört kişi ile toplam görüşme yapılmıştır. Dokuzu yüz yüze yapılmıştır. Bu görüşmeler bir saatten fazla sürmüştür. Görüşmede gazeteciler ve TCMB personeli için farklı sorular hazırlanmıştır. Gazeteciler, vaka olarak ele alınan dönemde TCMB ile bağlantılı olan ve onu takip eden kişilerden seçilirken, TCMB çalışanları, iletişim uygulamalarında aktif olarak yer alan ve karar alıcı pozisyonlarda görev yapan kişiler olarak kategorize edilmiştir. Ayrıca, TCMB'nin kurumsal iletişimindeki değişimi Yıllık Raporları, Basın Duyuruları, Başkanın konuşmaları, İtranet – İnternet Sitesi

aracılığıyla da metinler üzerinden de izlenmiştir. Son olarak alan araştırmasına konu olayları gazete temsili alanından betimlemek üzere konuyla ilgili gazete kupürleri araştırmaya destek olarak dahil edilmiştir.

Tezin birinci bölümünde kurumsal iletişim kuramına ve modellerine dair kaynak taraması yer almaktadır. Bu bölümde kurumsal iletişim literatüründeki çalışmalar TCMB kurumsal iletişimine model oluşturma bağlamında anlatılmaktadır. Merkez bankalarının iletişimini anlatan araştırmalar özellikle örgüt içi düzenlemeleri inceleyen çalışmalar, çoğunlukla yönetsel çalışmalar başlığı altında sınırlanmaktadır. Bu nedenle, merkez bankacılığı dışındaki kurumsal iletişim literatürü ana başlıklar ve modeller altında bu bölümde verilmiştir. Buna göre, ilk olarak alandaki ana akım (işlevselci) tanımlar üzerinden bütüncül¹³, stratejik¹⁴ başlıkları altında ve mükemmellik teorisi¹⁵, paydaş teorisi¹⁶ gibi temel modellerle birlikte incelenmiştir. Konudaki ikinci başlık olarak eleştirel kuram kapsamındaki (yapısalcı ve yorumsamacı) hikâye anlatımı, tür teorisi, anlatım teorisi ve kurum anayasasının iletişim etrafında kurulması benzeri birden fazla katmanlı modeller anlatılarak yine literatürde yer alan kamu iletişim modelleri çerçevesinde TCMB kurumsal iletişim modeli için bir referans çizilmeye çalışılmıştır.

Tez çalışması kapsamında asıl konu olan TCMB iletişimine özgü merkez bankacılığı tanım ve uygulamaların yer aldığı yazın araştırması ikinci bölümde yer almaktadır. Bu bölümde merkez bankalarının “bağımsızlık” ve “beklenti yönetimi” başlıkları altında iletişimlerini çerçeveleyen politik ve iktisadi kavramlar tartışılmaktadır. TCMB iletişimi konusundaki alan araştırmasında anlam alanının

¹³ Belasen, 2008.

¹⁴ Van Riel, 1992; Goodman, 2004:200; Steyn, 2004; Cornelissen, 2004:10.

¹⁵ Grunig, 2002.

¹⁶ Shelby, 1993; Goodman, 2000; Argenti ve Forman, 2002; Argenti, 2006.

açılması ve iletişimsel olayların açıklanmasında bu kavramların iletişim ve iktisat yazınında nasıl çerçeveslendiğinin ayrıntılı bir şekilde görülmesine ihtiyaç vardır. Özellikle merkez bankacılığında 1990'dan sonraki değişimin önelediği yeni paradigmanın belirlediği iletişim alanının¹⁷ akademik olarak tartışılması TCMB iletişiminin metin olarak yapı sökülümünde gerekli kavramsal çerçeveyi sağlamaktadır. Bu alan iktisat ile iletişim kuramlarının kesişim kümesi olarak dikkat çekmekte ve bu çalışma özelinde TCMB'nin iletişim uygulamaları arasındaki bağlantıyı ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu bölümde merkez bankası iletişimi, merkez bankası bağımsızlığı ile hesap verme ve para politikası iletişimi başlıkları altında irdelenmektedir.

Tezin üçüncü bölümünde TCMB iletişimini konu eden alan araştırması ve bulguları yer almaktadır. Niteliksel araştırma yönteminin seçildiği bu tezde araştırmanın akademik bir çerçeveye oturtulmasını sağlamak amacıyla, araştırmanın yapılandırılmasına ilişkin, araştırmanın yaklaşımı olan eleştirel analiz ve bu yaklaşımın seçilme nedenleri sıralanmaktadır. Yöntemin temelini oluşturan yaklaşımı anlatan bölümü, derinlemesine görüşmeler, TCMB metinleri ve gazete alıntıları ile deşifre edilen anlam alanları izlemektedir.

Tez, bütüne dair değerlendirmenin yer aldığı sonuç ve değerlendirme ile sonlanmıştır. Bu bölümde alan araştırmasının deşifre ettiği TCMB bağımsızlığı, para politikası iletişimi, kurumsal iletişim modeli ve diğer iletişimsel olayların açtığı anlam alanları üzerine yapılan çıkarımlar ve öneriler yer almaktadır.

Çalışmanın bu yapısı ile iletişim alanına katkısının, eleştirel perspektifin kurumsal iletişim alanına uygulanması, TCMB gibi ekonomi-politik olarak çok önemli

¹⁷ Mayosuki ve Yosuke, 2017; Blinder et al., 2008.

bir kurumun kurumsal iletişim tarihinin deşifre edilmesi ve bu deşifre sırasında kurumsal iletişim alanına iktidar-yönetim-kurum bağlamında göz atılması ile önemli bir kaynak sağlanmasıdır. Bir anlamda bu tez tarihe akademik bir not düşülmesidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM: KURAMSAL ÇERÇEVE

VE KAVRAMLAR

Bu bölümde kurumsal iletişim kuramına ve modellerine dair kuramsal çerçeve ve literatür taraması yer almaktadır. Bölümde kurulan kuramsal çerçeve ve açıklanan kavramlar ile tezin araştırma konusu olan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) kurumsal iletişiminin deşifre edilebilmesi ve TCMB kurumsal iletişimine model oluşturulabilmesi amaçlanmıştır.

Merkez bankalarının iletişimini konu alan akademik yazında kurumsal iletişim alanından çalışma sayısı çok kısıtlıdır. Merkez bankalarının kurumsal iletişimini inceleyen araştırmaların yönetsel çalışmalar başlığı altında kurumların kendi çalışmaları ile sınırlandırıldığı ve akademik olarak kurumsal iletişim literatürüne mesafeli durduğu görülmektedir. Ancak tezdeki araştırma sorularından ilki, TCMB örgüt yapısı içinde kurumsal iletişiminin yerinin teoride yer alan bir model, bir tanım veya bir yaklaşıma olan mesafesidir. Bu ilk anlam alanının deşifresi için TCMB kurumsal iletişimine model oluşturma bağlamında, kurumsal iletişim kavram ve modelleri bu bölümde verilmiştir.

İletişimsel süreçler içinde bu çalışmanın konusu dışında kalan ancak kurumsal iletişim kapsamında bir araştırma konusu olan rutin veya kendiliğinden iletişim de yer almaktadır. Bu, kurumun hem kurum içinde hem de dışarıyla yürüttüğü amacı tam olarak tanımlanmamış bir iletişim ağıdır. *“Bu iletişim akışı, günlük iş hayatı içinde her bir çalışan tarafından, örgütsel yapının kuralları çerçevesinde, iç ve dış çevreye dönük, rutin işlerin gerçekleştirilmesi veya çalışanlar arasında işle ilgili ya da özel olmak üzere çeşitli nedenlerle haberleşmenin, enformasyon değiş tokuşunun sağlanması,*

etkileşimli ortak bir anlayışın oluşturulması amaçlarıyla, resmi veya resmi olmayan içerikte, yüz yüze veya uzaktan; bilgisayar ve telefon ağlarıyla her gün kendiliğinden yeniden üretilir”¹⁸. Kurum çalışanlarının günlük dedikoduları dahil olmak üzere kurumu ve fonksiyonlarını ilgilendiren her türlü standart olmayan iletişimsel eylem bu iletişim ağının bir parçası olarak görülür ve araştırma konusu olma potansiyeli barındırır. Bu çalışmanın konusu ise TCMB iletişiminin içerdiği amaca bağlı yapılandırılmış, stratejik olarak tanımlanabilecek, öngörülen iletişim yapısı ve kurumsal aktiviteleridir.

Kurumsal iletişim alanındaki akademik yazınının, iki teorik ana damardan beslenerek kendine alan açtığı ve bu teorilerin kullandığı araştırma yaklaşım ve tekniklerine başvurduğu görülmektedir. Bunlardan ilki örgüt teorisi (işletme teorisi) diğeri ise iletişim teorisidir. Kurumsal iletişim her iki alandaki konuları, yaklaşımları ve teknikleri içeren ve son yirmi yılı aşkın süredir kendi başına gelişen bir araştırma alanıdır. Bu kapsamda örgüte, iletişime ve onun içerdiği kavramlara ilişkin kuramların işlendiği retorik, psikoloji, sosyal psikoloji, kültürel antropoloji, semiyoloji, iktisat, sosyoloji, siyaset, hukuk gibi farklı disiplinler altında da kurumsal iletişim çalışıldığı takip edilmektedir. Kurumsal iletişimin uygulama ayağı da ilgili dönemlerin düşünsel ve kültürel paradigmalardan etkilenmekte ve gerek akademik çalışmaların gerek teknolojik gelişmelerin çerçevesinde kurgulanmaktadır.

Buradan hareket ederek tez konusunun açıklanması amacıyla öncelikle “kurumsal iletişim nedir?” sorusunu farklı yaklaşımlarla cevaplayarak kurumsal iletişim tanımının sınırları çizilmiştir. Dolayısıyla bu bölümde ilk olarak kısaca farklı yaklaşımlardaki kurumsal iletişim tanımlarının serimlemesine ayrılmıştır. İkinci

¹⁸ Tunçel, 2011:254.

kısımda ise kurumsal iletişim modellerine, özellikle uygulamaları biçimlendirmek üzere geliştirilen teorilere yer verilmiştir. Bu kısmın amacı TCMB kurumsal iletişimine referans bir modelin varlığını araştıran araştırma sorusuna temel oluşturmaktır.

Bölümde yer alan son kısımda, TCMB'nin bir kamu kurumu olmasından yola çıkılarak kamu kurumsal iletişim modellerine ilişkin yazın araştırılmış ve genel modellerle kamu kurumsal iletişim modellerinin ilişkisi çalışılmıştır.

1.1. KURUMSAL İLETİŞİM Mİ, ÖRGÜT İLETİŞİMİ Mİ?

Kaynaklarda kurumsal iletişim ile örgüt iletişimi birbirleriyle yer değiştirilerek veya birisi seçilerek, ancak çoğu zaman aynı kavramsal kümeyi anlatmak için kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumuna (TDK) göre örgüt “(1) Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat; (2) Bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü”¹⁹ olarak tanımlanmaktadır. Yine TDK'ya göre kurum, “Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese”²⁰ olarak hukuk çerçevesi ile ilişkili tanımlanmaktadır. Bu ayırmadan yola çıkıldığında örgüt kurumsallaşmadan, hukuki bir kimlik edinmeden oluşan toplumsal yapılanmaları, ortak amaca hizmet ile toplanan kişi topluluklarını da içermektedir. Örgüt olmadan kurum ve iletişim gibi kuruma bağlı işlevlerin tanımı zorlaşmaktadır. Dolayısıyla kurum kavramı örgütü de içine alan bir yapılanmayı işaret etmektedir. Örgüt de kurumun yapılanmasını etkileyen toplumsal süreci tanımlamaktadır.²¹

¹⁹ http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59fc310940c9b5.07257286
erişim tarihi 3 Kasım 2017.

²⁰ http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59fc31139c6be5.48985306
erişim tarihi 3 Kasım 2017.

²¹ Akıncı Vural ve Bat, 2015.

Öte yandan bazı kaynaklarda örgütün özel veya kamu mülkiyetinde olsun bir yapıyı belirli unsurları ile birlikte çağrıştırdığı, kurumun ise bu yapıyı bir bütün olarak tek parça ifade ettiği ve ayrımın bu şekilde yapılabileceği yer almaktadır. Daha farklı ifade etmek gerekirse, örgüt kavramı altında yapının elemanları ve bölümleri gibi daha çok mekanik kısmı anlatırken, kurum, mekanik birimlerin haricinde anlam, değerler, kimlik, misyon, itibar gibi soyut kavramları da içeren daha geniş bir yapıyı işaret etmektedir. *“Bir örgütü, sahip olduğu tüm somut, fiziksel özelliklerinin ve soyut değerlerinin kapsamında yani belli bir kişiliği olan, bütüncül bir anlam ifade eden bir yapı olarak düşündüğümüzde, o örgüt artık bir ‘kurum’dur”*²².

Aslında bir açıdan örgüt iletişiminin kurumsal iletişime geçiş basit bir kavram değişikliği olarak görülmemelidir. Örgüt kavramının arkasında, örgüt içindeki kişilerin var ettiği, hatta onların toplamlarından oluşan, parçalı, sistemli bir yapı vardır. *“Yaşayan kurumun”* ise içindeki kişilere bile mesafeli, kendi kendine var olan, ihtiyaçları, etkinlikleri kişilerce sağlanan ve kapitalizmde yabancılaşmanın²³ bir örneği olarak, siyasi ve toplumsal alandaki sürekli dönüşüm ile birlikte yaratıldığı görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, bünyesindeki kişilerden bağımsız hareket edebilen, yaşam süresi daha uzun bir kurum tarif edilmekte, kurumdaki kişilerin kurumsal süreçlerdeki etkisi ihmal edilebilmektedir. İletişim alanı bağlamında kurum, örgütü içeren, örgüt olmadan olmayan, hukuk ve yasalarla sınırlanmış bir yapı olarak kabul edildiğinde örgütsel iletişim kurumsal iletişimin bir parçasını oluşturmaktadır.

²² Löwensberg, 2006: 252.

²³ Yabancılaşma, kavramın başlangıcını oluşturan Marksist literatürde emeği üretenin kendi emeği üzerinde kontrolünü yitirmesi, “başkasının hesabına, başkasının kontrolünde ve başkasının emrinde” çalışması anlamıyla tanımlanmaktadır (Mandel, 2008). Bu kullanım endüstri toplumunda zaman içinde emekçinin yaşadığı durumları anlatmak için farklı anlamlar da yüklenmiştir. Aiken ve Hage (1966) yaptıkları çalışmada yabancılaşmanın alt anlamlarından biri olarak kişinin iş bölümü ile gelen süreçte işine yabancılaşmasının çalıştığı kurumdaki kurumsallaşma ile arttığını göstermektedir. (Aiken ve Hage, 1966)

Kurumsal iletişim alanında, TCMB iletişimi üzerine yürütülen bu çalışmada kurumsal veya örgütsel iletişim başlığının hangisinin kullanılmasının uygun olduğu değerlendirildiğinde, TCMB'nin kendi kullanımının bu şekilde olması, yasalarla belirlenmiş çerçevesi, kurallara bağlı, toplumsal süreç içinde yerleşmiş kültürü ve yapısı göz önüne alınarak “*kurumsal iletişim*” olarak kullanılması uygun görülmüştür. Nitekim ilerideki bölümlerde daha ayrıntılı yer aldığı üzere, TCMB iletişimini yürüten ve kurumsal yapısında yer alan İletişim ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü bünyesinde yer alan Kamuoyu ile İlişkiler Müdürlüğü 2017 yılında Kurumsal İletişim Müdürlüğü adını almıştır.²⁴

1.2. KURUMSAL İLETİŞİM Mİ, HALKLA İLİŞKİLER Mİ?

Halkla ilişkiler alanının mı, kurumsal iletişim alanının mı daha kapsayıcı olduğu, kavramların hangi alana ait olduğu literatürde tartışma konusudur. Her ikisi de kurumsal olarak sınırları çok net olmayan alanlar olarak konuları birbiri içine geçmiş çalışmaları içermektedir. Uygulamada da kurumların yapılanmalarından ve metinlerdeki kullanımlardan bu konuda kafa karışıklığı olduğu değerlendirilmektedir.

Halkla ilişkilerin başlangıcı, uygulama olarak çok eski tarihlere dayanmakta, akademik araştırmaları ve kavramsal oluşumu iletişim alanının ortaya çıkışına kadar gitmektedir. Alan, iletişim disiplininin doğuşuna benzer şekilde ABD kaynaklıdır. İletişim temelli bir uygulama alanı ve disiplin olarak iletişim kuramlarından, iletişimin kullandığı yöntem, teknik ve araçlardan beslenmekte ve kurum düzeyinde kurumun organizasyon, amaç ve işlevleri ile birlikte düşünülmektedir.

²⁴ TCMB İtraneti.

Literatürün ilk dönemlerini kapsayan taramalarda halkla ilişkiler, kurumun çevresi ile kendi amaçları doğrultusunda iletişimini kurgulayan ve uygulayan idari kurallar, uygulamalar ve kurumsal yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımların büyük bölümü mevcut ana akım yaklaşıma uygun olarak yönetimsel unsurlar ile strateji ve planlama bazındaki temel süreçleri öne çıkarmaktadır. Bu çerçevede kurulan halkla ilişkiler tanımlarında bazı ortak görev ve kavramlar dikkat çekmektedir: Halkla ilişkiler (i) yönetimsel bir iletişim biçimidir, (ii) planlama gerektirir, (iii) amaca yönelik iletişimi içerir, (iv) iki yönlü iletişimi ifade eder. Halkla ilişkiler, “*bir kurum ile hedef kitle arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı, oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan ayrıcalıklı bir yönetim görevi*” olarak kurumsal yapı ile iletişimi bütünleştirmiştir²⁵. Bu nedenle çoğunlukla kurumsal iletişimin öncülü olarak sunulmaktadır.

Daha yakın zamana gelindiğinde yapılan tanımlarda ve eleştirel kuramın açtığı alanda ise halkla ilişkilerin kurumların ihtiyaçlarına cevap vermenin ötesindeki toplumsal işlevinin daha fazla vurgulandığı görülmektedir. Bu bağlamda halkla ilişkilerin manipüle etme ve ikna etme işlevlerinin yerine çatışmaları yönetme ve kavrayışı geliştirme işlevleri ön planda yer almaya başlamıştır.

Kurumsal iletişim terimi ilk kez 1972 yılında ABD’de bir konferans sırasında kullanıldıktan sonra halkla ilişkilerin bazen bir parçası bazen de yerine kullanımı olarak tercih edilmiştir. 90’lı yıllarla başlayan “*bilgi çağı*” ve “*dijital çağ*” olarak adlandırılan dönemler ile sermayenin finansallaşması ve küreselleşme, tekrar yerelleşme ile değişen dünya sistemi birlikte kurumlar için halkla ilişkilerden daha kapsayıcı bir paradigmayı

²⁵ Balta Peltekoğlu, 2016:4.

anlatacak bir alan olarak kabul edilmiş ve diğer ülkelerdeki kullanımları da bu şekilde yaygınlaşmıştır²⁶.

Köklü bir iletişim alanı olan halkla ilişkilerin zamanla yerini kurumsal iletişime bırakmasında iletişimin kurum düzeyinde halkla ilişkiler uygulamaları dışında kavram inşası ve uygulama alanı gerektirmesi görülebilir. Bu bağlamda, rekabete dayalı neoliberal sistemde reklama dayalı lobicilik ile gelişen yeni iletişim yapısına dönüşümde, kurumsal iletişimin itibar yönetimi, yönetici iletişimi, kriz iletişimi, algı yönetimi gibi kavramlarla söylem üretme girişimi temel etken olarak sayılabilir. Ayrıca halkla ilişkilerin de uygulamada zaman içinde pazarlama faaliyetine yakınsadığı da görülmektedir²⁷.

Kurumsal iletişim okumalarında tarihsel süreçte önemli bir aşama kaydetmiş olan halkla ilişkiler literatürünü baz alan bir literatürle karşılaşılmaktadır. Halkla ilişkilerin uygulamadaki uzun geçmişine rağmen net bir tanımının olmaması, kendine ait kuramsal çerçevenin zayıf kalması ve yeterli teori üretememesi bu alanın kurumsal iletişimin içinde erimesinin nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Halkla ilişkiler disiplininde gerek araştırmacılar gerek uygulayıcılar için tartışma platformu yaratan önemli bir girişim olan ve 2011 yılında çalışmalarını “*Global Alliance for Public Relations and Communication Management*”²⁸ bünyesine katılarak sürdüren “*Confédération Européenne des Relations Publiques*”²⁹ resmi internet sitesi halkla ilişkileri kurumsal iletişimin parçası olarak konumlandırmaktadır.

²⁶ Yamauchi, 2001:131.

²⁷ Global Communications Report 2017.

²⁸ Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetimi için Küresel İş birliği

²⁹ Avrupa Halkla İlişkiler Konfederasyonu 2010 yılında, bir çatı kuruma ihtiyaç olmadığı gerekçesiyle oluşumu feshederek, küresel ağa dahil olmaya kendi yönetimi olarak karar vermiştir.

Öte yandan kendine alan açmaya çalışan kurumsal iletişimin halkla ilişkiler meslek kültüründen, literatüründen, uygulama ve tekniklerinden ayrı bir yol ortaya koyduğunu söylemek de gerçekçi değildir. Özellikle bu alanda uygulama hizmeti sağlayan firmalar geçmişten gelen kavramsallaşmaya uygun olarak halkla ilişkiler şirketleri olarak hizmet sağlamaktadır.³⁰ Dolayısıyla, bu iki alanın akademik bakış açısıyla kesin olarak birbirinden ayrılması, uygun süreçleri izleyen bir uygulamanın halkla ilişkiler mi yoksa kurumsal iletişim pratiği mi olduğunun belirlenmesi çoğu zaman gereksiz bir çabadır.

Bu nedenlerle, halkla ilişkiler alanının kurumsal iletişimle paylaştığı uygulamaya dayalı süreçler, akademik kavramlar ve modeller bu iki alanı birbirinden ayırabilmeyi zorlaştırmakta, hatta imkânsız kılmaktadır. Dolayısıyla, bu bölümde yer alan kuramsal çerçeve ve kavramların halkla ilişkiler alanı ile paylaşılması kaçınılmazdır.

Bu bağlamda kurumsal iletişim akademik anlamda örgüt teorisi, işletme, halkla ilişkiler, kitle iletişimi, yeni medya gibi birçok farklı disiplin ve alanın kesişiminde durmakta, halkla ilişkiler ise geçmişi olan bir sosyal bilim alanı ve iletişimde bir paradigma olarak özellikle uygulamadaki önceliğini korumaktadır.

³⁰ Maliye Bakanlığının vergilendirmede, TÜİK'in ise GSYİH ile sektörel istatistik hesaplamalarında sektörlerin ayrıştırılmasında kullandığı NACE kod listesine göre "70.21.01. HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM FAALİYETLERİ", hizmet sektörü içinde yer alırken kurumsal iletişim başlığı yer almamaktadır. https://www.ito.org.tr/documents/Uye_Sicil/Dokumanlar/meslek-gruplari.pdf erişim tarihi 7 Temmuz 2021.

1.3. KURUMSAL İLETİŞİMİ TANIMLAMAK

1.3.1. Ana Akım Kuramda Kurumsal İletişim

Literatürün önemli bir bölümünü kapsayan ana akım çalışmalarda kurumsal iletişim, (i) kurumun amaçlarına uygun stratejik planın parçası olan *bir yönetim biçimi* veya (ii) kuruma fayda, özellikle ticari veya finansal fayda sağlaması gereken *bir süreç* olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal iletişimin temel çerçevesini çizen bu tanımlarda, fayda temelli iletişim faaliyetlerinin planlanması, kurumun bu amaca yönelik örgüt yapısının ve iş kapasitesinin düzenlenmesi, sürecin örgüt ile stratejik ve plana dayalı bir yaklaşımla bütünleştirilmesi yer almaktadır.

Örgüt teorisi ve kurumsal iletişim literatürünün önemli isimlerinden Van Riel³¹ kurumsal iletişimi tanımlarken bunun bir yönetim işlevi olduğuna vurgu yapar ve *“kurumun bağlı olduğu kitlelerle iyi ilişkiler geliştirmesine temel hazırlamak amacıyla, bilinçli olarak kullanılan tüm iç ve dış iletişim biçimlerinin en etkili ve verimli bir şekilde eş güdümlü hale getirilmesini sağlayan bir yönetim aracı”* olarak tanımlar. Bu tanımdan yola çıkıldığında kurumsal iletişim bir organizasyondaki pazarlama dışında kalan tüm iletişim biçimleridir³². Kurumun yönetim yapısını içine alan bir diğer tanımda kurumsal iletişim, bir örgütün içsel ve dışsal iletişiminin tüm unsurlarını ve iletişim ile ilgili farklı yönetim fonksiyonlarını açıklayan bir kavramdır³³.

Kurumun yönetim yapısını içine alan ve kurumsal iletişimi yönetim fonksiyonu ile birlikte her ikisinin işlevi üzerinden çerçeveleyen tanımlarda sıklıkla iletişimin *stratejik* yapısı vurgulanmaktadır. Bu tanımların bir kısmı kurumsal iletişimi, örgüt

³¹ Van Riel, 1992; aktaran Görkem, 2013.

³² Görkem, 2013.

³³ Goodman, 2004:200.

teorisi temelli misyon, vizyon, stratejik hedef gibi son yıllarda popülerleşen kavramlarla tanımlanan stratejik planlama süreçlerine de dahil etmektedir³⁴. Kurumsal iletişim bu tanımlarda kurumun konumlanması, gelişmesi ve işlevlerini yerine getirmesi için temel unsurlardan biri olarak görülmektedir. Kurumsal iletişim, kurumun, örgütsel yapısının merkezindedir. Cornelissen³⁵ de bu perspektiften kurumsal iletişimi, *kurumların stratejik ve araçsal bir şekilde kullanacakları bir yönetim fonksiyonu* olarak tanımlamaktadır. Açıklamakta kullandığı sistem teorisinde kurumlar bir sistemin ve bu sistemin iletişim ağının bir parçasıdır. Cornelissen yaşamak istiyorlarsa, kurumların kendilerini çevreleri ile birlikte düşünmeleri gerektiğini ve kurumsal iletişimin bu görevi yerine getiren hayati bir yönetim birimi olduğunu söylemektedir. Bu doğrultuda kurumsal iletişim, genel olarak olumlu bir itibar oluşturmak ve sürdürmek amacıyla kuruluşun bağımlı olduğu paydaş gruplarıyla tüm iletişim araçlarının etkili koordinasyonu için bir sözlük ve bir uygulama çerçevesi sunan bir yönetim işlevidir³⁶.

Tüm bu tanımları tek bir tanımda topladığımızda, stratejik yaklaşım içinde tanımlanan ***kurumsal iletişim***, örgütsel yapıda merkezde yer alan, kurumun misyonu ile örgüt unsurları arasında bir köprü kurulmasını sağlayan, bu misyonu yerine getirmek amacıyla yapılan iletişim planları için stratejik bir çerçeve oluşturan, stratejik bir yönetim sürecidir.

Kurumun amaçları doğrultusunda fayda sağlamaya yönelik ***iletişimsel süreci*** odağına alan yaklaşımlarda yapılan ilk tanımlarda kurumsal iletişim, kurumun farklı paydaşlarına yönelik, farklı amaçlarla ve araçlarla gerçekleştirdiği tüm iletişim

³⁴ Steyn, 2003.

³⁵ Cornelissen, 2004:10.

³⁶ Cornelissen, 2004:18.

çalışmalarını kapsayan ve kurumun tüm mesajlarını kilit paydaşlarına iletmekte kullandığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır³⁷.

Kurumsal iletişim, kurumun kendi amaçları doğrultusunda, kazançlı, etkili ve güçlü iç/dış iletişim kurması ve sürdürmesi için sarf ettiği tüm çabaların toplamıdır³⁸ ve bünyesinde halkla ilişkiler, toplumsal ilişkiler, çalışan ilişkileri ve yatırımcı ilişkileri gibi kurumun çeşitlilik gösteren farklı iletişim faaliyetlerinin yürütüldüğü bir fonksiyondur³⁹.

Argenti⁴⁰ bunu genişleterek kurumsal iletişimde sürecin, bir fonksiyon, bir iletişim kanalı, bir süreç ya da bir tutum ve inançlar bütünü olarak dört farklı boyutunu tanımlamaktadır. Argenti⁴¹, “stratejik iletişim” başlığı altında, kurumun stratejisinin bütünü ile uyumlu, stratejik konumunu güçlendiren ve zenginleştiren iletişim işlevini anlatmakta ve stratejik yönüne ağırlık vermektedir. Örgütün vizyonunu, değerlerini, hedeflerini ve niyetlerini dinleyicilerine aktarmak/yorumlamak için oluşturulan iletişim stratejisini de bu tanıma eşlemektedir. Bu tanımlarda da kurumsal iletişim ile strateji birlikte kullanılmaktadır⁴².

Bütün bu tanımların birleşimiyle, işletmelerde bir yönetim işlevi (süreç ve yapı) olarak tasarlanan kurumsal iletişim şu şekilde açıklanmaktadır:

- Bir işletmenin yönetsel amaçlarına ulaşmak için desteğine ihtiyaç duyduğu iç ve dış paydaşlarının tutumlarını, algılarını etik kurallar çerçevesinde,

³⁷ Argenti ve Forman, 2002:4.

³⁸ Goodman, 2000:69.

³⁹ Shelby, 1993:255.

⁴⁰ Argenti, 2006:358.

⁴¹ Argenti, 2017:147.

⁴² Cornelissen, van Bekkum ve van Ruler, 2006, aktaran Argenti, 2017.

karşılıklı faydaya, anlayışa ve etkileşime dayalı olarak biçimlendirmek, değiştirmek, pekiştirmek;

- Paydaşları bilgilendirmek, sempatilerini kazanmak ve gönüllü olarak kurum politikalarının lehine davranışa geçmelerini teşvik etmek;

- Kurumu olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilecek eğilimleri, sorunları öngörerek onların krizlere dönüşmesini engellemeye veya fırsatlara çevrilmesine destek olmak;

- Kriz durumlarında kurumsal itibarın zarar görmemesine çalışmak;
- Kurumun sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmesini güdülemek;
- İç ve dış iletişimin kurumsal kimliğe ve kurumsal kültüre uygun akışını düzenleyerek çatışmaları önlemek, uzlaştırmak, arabuluculuk yapmak;

- Kurumun çevresine ve değişimlere uyumunu, politikalarının, aldığı kararların medya ve kamuoyu tarafından makul bir şekilde kabul görmesini kolaylaştırmak;

- Kurumsal itibarı korumak ve artırmak amaçlarıyla, doğrudan ve dolaylı iletişim yöntemlerini ve araçlarını planlamak, sürekli, düzenli, uzun vadeli, diğer departmanlarla bütüncül uygulayarak, ölçülebilir hedefler doğrultusunda stratejik olarak yönetmektir.

1.3.2. Ana Akım Dışında Kurumsal İletişim

Ana akım dışında ve özellikle iletişim alanında yapılan tanımlar kurumsal iletişimin kavramsal çerçevesini örgüt teorisinden özgürleştirip, toplumsal bir boyut ile birlikte önemli ölçüde genişletmektedir. Bu tanımlarda kurumsal iletişimin, iletişim süreci, kurumu dönüştürme ve kurumsal anlam alanı yaratma kapasitesi, söylem üretimi, iletişim uygulamaları, kurumun öteki ile kurduğu ilişki, kurumun kendini

toplumsal alanda yapılandırma ve anlam üretme kapasitesi başlıklarında sayılacak farklı öğelerine dikkat çekilmektedir. Bu genişleme ile en basit anlatımla kurumsal iletişim, (i) iletişimsel süreç üzerinden, (ii) iletişimde anlam alanı üretimi üzerinden, (iii) halkla ilişkiler alanı ile de çakışan uygulamalar üzerinden tanımlanmaktadır.

Bu tanımlarda kurumun iletişimi kurmadan önce başlayan (kurumsal iletişimde hikâyeleştirme) ve mesajın/anlamın son iletişim hedefine/alanına ulaşmaya kadar geçirdiği aşamalar, karşılıklı etkileşim alanı, kamusal alanda yeniden anlam üretimi gibi tüm bileşenleri ile çalışılmaktadır.



Şekil 1.1. İletişim Alanından Kurumsal İletişim

Bu tanımlarda da kurumsal iletişimin kurum için *stratejik* bir işlev içerdiği ile karşılaşılmaktadır. Kuruma özgü ve stratejik olması itibarıyla amacı, araçları, hedefleri ve uygulamaları belirlenmiş, uygun görüldüğü ölçüde zaman ve mekân ile tanımlanmış, ayrıca örgüt yapısı üzerinde de önemli bir etki yaratan iç ve dış iletişim süreci kurumsal iletişim başlığı altında açıklanmaktadır. Bu doğrultuda kurumsal iletişim, bir kurumun stratejik olarak hedeflediği üretim ve yönetim süreci içinde belirli amaçlarla belirli kurallar içinde gerçekleştirdiği simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur⁴³.

⁴³ Gürüz ve Gürel, 2006: 348.

İletişimde yaratılan anlam alanlarına atfen yapılan tanımlar üzerinden bir kavramsallaştırmada iletişim akışı tek taraflı düşünülmemektedir. Bu noktada kurumsal iletişim kurum ile iletişimin diğer ucundaki grup veya kamu arasındaki etkileşime bağlıdır.

Böylesi bir yaklaşımda Van Riel ve Fombrun⁴⁴'e göre kurumsal iletişim, kurumun yürüttüğü iletişim faaliyetlerinin kurum ve paydaşları arasındaki ilişkide önemli noktalar yaratma kapasitesi oluşturma becerisidir. İletişim bu anlamda bilgi alışverişini, sembollerle mesaj oluşturmaya ve bu eylemleri kurumun ve toplumun örtüşen amaçları doğrultusunda uzmanlar tarafından yürütülmesini içermektedir.

Bu anlamda *“kurumsal iletişim bu etkileşimin yönetilmesidir”*⁴⁵. Günümüz toplumu semboller ve imajlar arasında kendini ve ötekini konumlandırır bir yol izlemektedir. Baudrillard'ın simülasyon olarak isimlendirdiği semboller ve imajlar, gerçek ve somutun yerini almıştır⁴⁶. Böylesi bir dünyada kurumsal iletişim örgütün fonksiyon ve faaliyetlerinin yanı sıra simgeler üzerinden kendini nasıl sunduğunun, imajını inşa etmenin ve faaliyetlerine ve konumuna toplumun rızasını almanın bir aracı haline gelmektedir.

Görüldüğü üzere kurumsal iletişim akademik yazında kavramsallaştırılırken çok çeşitli yönleriyle tanımlanmaktadır. Bu çeşitlilik, bir anlamda kafa karışıklığı, kurumsal iletişimin uygulamadan doğan bir alan olması ile yakından bağlantılıdır. Uygulamanın getirdiği çeşitlilik tanımlara yansımakta ve kurumsal iletişim bir kurumun temel işlevleri arasında yer alan, kurumun çevresi ve kendi içindeki iletişim mesajları, anlamı,

⁴⁴ Van Riel ve Fombrun, 2007: 25.

⁴⁵ Akıncı Vural ve Bat, 2015: s.41.

⁴⁶ Slattery ve Garner, 2007:470.

simgeleri, faaliyetleri, ilişkilene biçimi ve tüm bunları yürüttüğü organizasyonun ve sürecin yapısı olarak kapsayıcı ve anlaşılır bir çerçeveye oturmaktadır.

1.4. KURUMSAL İLETİŞİM İŞLEV VE MODELLERİ

Bir kere daha tekrarlamak gerekirse kurumsal iletişim, ele alındığı bağlama ve zamana göre vurgulanan tanımıyla teorik çerçeveye konulmakta zorluk çekilen bir araştırma alanı olmuştur. Bu doğrultuda içinde yapılandığı toplumun kültürü ve siyaseti ile her bir kurumun kendine özgü yapısı, kurumsal iletişim modellemesini de zorlaştırmaktadır. Kurumsal iletişim literatür okumasında varılan kapsayıcı sonuç, kurumsal iletişim teorisi ve modellerinin belirli yaklaşım ve yapıları işaret ettikleri, uygulamada ise her bir kurumun kendi modelini ve iletişim alanını oluşturma kapasitesinin var olduğudur. Diğer bir ifadeyle, her kurum bir vaka örneği olarak biriciktir, teori ve modellerle herhangi bir kurumun iletişim sürecinin ve yapısının ancak çok sınırlı bir kısmı açıklanabilmektedir. Ancak herhangi bir kurumun iletişim örgütlenmesi ve işlevleri olmadan hayatını sürdürebilmesi de mümkün değildir. Kurumsal iletişim teorisi ve modelleri bu uygulamayı beslemekte ve yönlendirmektedir.

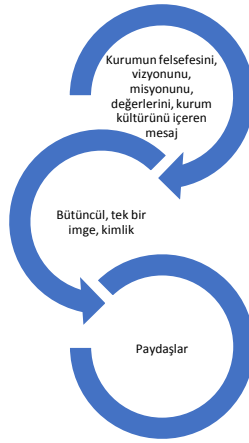
Bu bölümde kurumsal iletişim literatüründeki teori ve modeller, TCMB kurumsal iletişiminin eleştirel analizinde kullanılmak üzere serimlenmiştir. Bu teori ve modellerin TCMB iletişiminde ne kadar kullanıldığı veya diğer bir ifadeyle TCMB iletişiminin bu modellere ne kadar yakınsadığı eleştirel analizle incelenen ilk anlam alanıdır.

1.4.1. Bütüncül İletişim Modelleri

Bir kurumda kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, reklam, pazarlama, satış, araştırma-geliştirme, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, bilişim

teknolojisi, haberleşme, stratejik planlama gibi örgütsel işlevleri kullanır. Aynı zamanda iletişim kurumun kendi başına bir işlevidir.

Kurumsal iletişimin ana görevi, bir kurumun felsefesini, vizyonunu, misyonunu, değerlerini, kurum kültürünü bütüncül, tek bir imgeyle, kimlikle, örgütsel performansı artıracak şekilde paydaşlarına düzenli, sürekli, etkileşimli algılatmasıdır. Sıradan bir enformasyon akışının ötesinde kilit önemde bir yönetim stratejisidir. Diğer bir deyişle, pazarlama hedeflerine ve yönetsel hedeflere ulaşmak için farklı izleyici gruplarına, paydaşlara yönelik bütün iletişim işlevlerinin tek bir sesle konuşmasıdır⁴⁷.



Şekil 1.2. Bütüncül İletişim Modeli

Kurumsal iletişimin kurum faaliyetleri arasındaki yerini temel alarak iletişim işlevini kurumsal yönetimin merkezine koyan bütüncül iletişim modelleri başlığı altındaki kurumsal iletişim modellerinin en önemli özelliği kurumun faydasına yönelik kurumsal yapı ve ilgili iletişim sürecini bütünsel bir iletişim modeli olarak

⁴⁷ Van Riel, 1995; Goodman, 1998; Argenti, 1994.

kurulamalarıdır. Şöyle ki, bu modellerde kurumsal iletişim çoğunlukla, örgütsel yapı ve bunu gerçekleştirdikleri iletişimsel süreç olarak iki sütun olarak tasarlanmaktadır.

1. Bu modellerin ilk sütunu olan kurumsal yapıda, kurumsal iletişimin yönetimde karar alıcılara yakın ve merkezde belirli bir grup/birim/ekip tarafından planlanması ve uygulamaya konulması iletişimin bütüncül yapısını belirlemektedir. Bu yapının nasıl oluşturulacağı, kimlerden oluşacağı, kurumdaki konumu gibi ayrıntılarda farklı eğilimler görülmektedir.

İletişim yönetiminin kurum dışında da merkezileşebileceği bu modelde Cornelissen⁴⁸, bir iletişim biriminden ve onun eş güdümünde tek elden üretilen bir iletişim sürecinden bahsetmektedir. Bütüncül iletişim derken, kurumsal yapı itibarıyla iletişim faaliyetlerinin tek bir birimde toplanmasının anlaşılması gerektiğini vurgulamakta ancak iletişimin kurumda bölümler üstü **bir şemsiye yapı** olarak görülmesi, kurumdaki tüm birimlerin iletişimsel faaliyetlerinin bu yapı tarafından gözlenmesi ve koordine edilmesini bütüncül iletişim modelinin temeli olarak tanımlamaktadır.

Belasen'in⁴⁹ metaforunda ise; kurumsal iletişim yöneticisi, **bir orkestra şefi** gibidir; bir işletmedeki tüm iletişim faaliyetlerinin (pazarlama iletişimi, reklam, halkla ilişkiler, teknik iletişim vd.) bir bütün halinde, birbiriyle uyumlu şekilde yürütülmesini üst yönetim adına gerçekleştirmelidir. Bu doğrultuda modelde kurumsal iletişimin geliştirilmesinde ilk adım kuruma uygun bir iletişim grubunun oluşturulması, ikinci adım ise kurumdaki tüm iletişimsel süreçlerin, aynı zamanda kurum erkinin de bu iletişim grubunun yönetimine verilmesidir.

⁴⁸ Cornelissen, 2004.

⁴⁹ Belasen, 2008: 235.

2. Bütüncül iletişim modelini oluşturan ikinci sütun iletişim sürecinin içerik, araç seçimi, zamanlama ve aktör gibi unsurları dahil olmak üzere bütüncül bir yaklaşımla yönetilmesidir. Diğer bir ifadeyle kurumun pazarlama, iç iletişim, paydaşlarla iletişim, yönetici iletişimi gibi iletişimde bulunduğu mecra, amaç veya ötekilere göre bölümlenen iletişimsel unsurlarının tümü bütünden üretilen parçalar olarak planlanmaktadır. Burada vurgu, iletişimsel süreci kimin tasarlayıp düzenleyeceğinden çok, sürecin tüm unsurları ile bir bütün olarak anlaşılmasına yapılmaktadır.

Van Riel, kurumsal iletişimi; yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi, örgütsel iletişim başlıklı parçalardan oluşan bir yapı olarak tasarlayarak kurumsal iletişimde süreklilik ve eş güdüm sağlamanın onu ancak bütünsel (holistik) olarak değerlendirmekle mümkün olabileceğini öne sürmüştür⁵⁰. Van Riel çalışmasında kurumsal iletişimin uygulama alanını, tarihsel gelişimini temel alarak incelemiştir. Van Riel'e göre, kurumsal iletişim çalışmalarının ilk örnekleri 1970'li yıllarda görülmeye başlamıştır. Bu dönem, kurumsal iletişimin danışmanlık yöntemi üzerine kurulduğunu göstermektedir. İngiltere'deki örnekler, büyük şirketlere ve devlet kurumlarına kurumsal iletişim hizmeti vermeye başlamıştır. Kurumsal imaj ile ilgili araştırmalar genellikle bu çalışmaları desteklemiştir ve iletişim stratejileri için öneriler sunmuştur. Bu nedenle, ilk dönemlerdeki kurumsal iletişimin birincil amacı, kurumsal imajı geliştirmek ve ortak bir imaj oluşturmaktır⁵¹.

Kurumsal iletişim tarihindeki ikinci dönem olarak adlandıracağımız dönemde danışmanların ve kurumların kurumsal imajın oluşabilmesi için gerekli unsurları fark ettikleri görülmektedir. Kurumsal strateji ve kimlik, kurumsal imajın oluşmasına

⁵⁰ Van Riel, 1995: 26-28.

⁵¹ Van Riel, 1992:21.

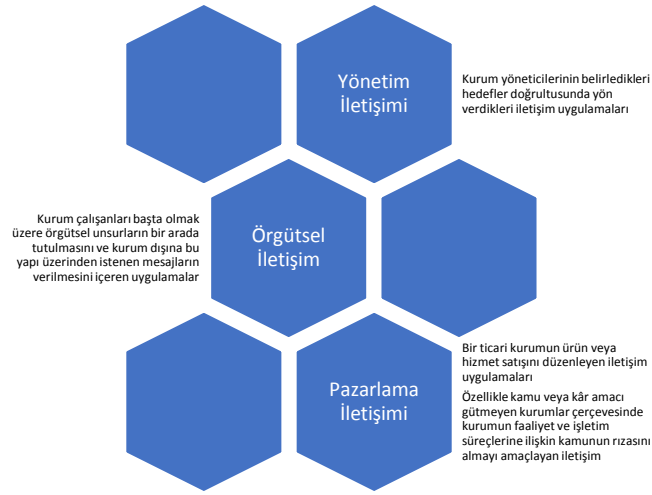
yardımcı olmak için gereklidir. Ayrıca, kurumsal kimlik ve strateji oluştururken, kurumun faaliyet gösterdiği sosyal ve coğrafi ortamın etkisi göz ardı edilmemelidir. Bu farkındalık arttıkça, kurumsal iletişim politikasında tek biçimli bir yaklaşımın uygun olmadığı sonucuna varılmıştır⁵². Tek biçimli bir tarzın etkinliğinin sorgulanmasının yanı sıra kurum dışı bir grubun tek yetkili olarak yönetimindeki/danışmanlığındaki iletişim modeli değişmeye başlamıştır. Kurumsal iletişimle ilgili gelişmelerde bu bir sonraki dönemde iletişim bölümleri arasında bütünleşmenin ve iş birliğinin artırılması, kurumların danışmanlarının değil kurumun kendi yöneticilerinin bu bütünleştirmede liderlik yapmaları gerektiği ortaya konmuştur.

Van Riel ortaya koyduğu modelinde,

- i. Kurum yöneticilerinin belirledikleri hedefler doğrultusunda yön verdikleri iletişim uygulamalarını yönetim iletişimi,⁵³
- ii. Kurum çalışanları başta olmak üzere örgütsel unsurların bir arada tutulmasını ve kurum dışına bu yapı üzerinden istenen mesajların verilmesini içeren uygulamaları örgütsel iletişim,
- iii. Hem bir ticari kurumun ürün veya hizmet satışını düzenleyen iletişim uygulamalarını hem de özellikle kamu veya kâr amacı gütmeyen kurumlar çerçevesinde kurumun faaliyet ve işletim süreçlerine ilişkin kamunun rızasını almayı amaçlayan iletişimi olarak pazarlama iletişimi olarak kavramsallaştırmaktadır.

⁵² Ibid.

⁵³ Akıncı Vural ve Bat, 2015.



Şekil 1.3. Van Riel Kurumsal İletişim Modeli

Bu modelde, bu üç ana parçadan oluşan kurumsal iletişime iletişim biriminin ayırım yapmadan bütünsel olarak bakması, kurumun iletişim ihtiyaçlarını değerlendirmesi ve sonrasında bir eylem planı oluşturması öngörülmektedir⁵⁴.

Balmer ve Grayser ise önerdikleri Bütün Kurumsal İletişim Karma (Total Corporate Communication Mix) modelinde, birincil, ikincil ve üçüncül derecedeki iletişim kanalları aracılığıyla bir işletmenin tüm örgütsel davranış ve yönetsel eylemleriyle etkileşimli olacak şekilde bütüncül bir kurumsal iletişim sistemi modellemiştir⁵⁵. Firmalardaki markalara ve markalaşma ile bağlantılı pazarlama iletişimine yakın duran bu model, kurumların tüm iç ve dış iletişimlerinin birleştirilmesi ve basın dahil olmak üzere tüm iletişim kanallarında içeriğin kurum dışıyla uyumlu bir şekilde paylaşılmasını gerektirmektedir. Bu modelde firmanın tüm birimlerinin iletişimini *bir orkestra gibi* ahenkli bir bütün olarak yürütmesi beklenmektedir. İletişimde başarının önkoşulu budur.

⁵⁴ Van Riel, 1992:21.

⁵⁵ Balmer ve Greyser, 2008: 144.

Aberg bütüncül model çerçevesinde değerlendirebilecek kurgusunda iletişim sürecini kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirme kıstasına bağlamaktadır. Bu hedef ve amaçlara ulaşmada başarılı olunması için kurumdaki tüm iletişim biçimleri bütünleştirilmelidir. Aberg iletişim biçimleri derken kurumsal iletişimin uygulamadaki işlevlerini işaret etmektedir Aberg, iletişimin dört temel işlevini tanımlar:

- (i) İç ve dış faaliyetleri desteklemek (düzenleme),
- (ii) Müşteriyi/paydaşı örgütleme ve ürün temelli konumlandırma (ikna etme),
- (iii) İç ve dış hedef kitleleri bilgilendirme (bilgilendirme),
- (iv) iç iletişim yoluyla bireyleri iyi bir kurum vatandaşı olarak yönlendirme (toplumsallaştırma).

Aberg, amaca göre sınıflandırdığı dört iletişim fonksiyonunun birleştirilmesi gerektiğini savunmaktadır⁵⁶. Aslında Aberg'in sıraladığı bu dört işlevin veya kurumsal iletişimin dört amacının farklı sınıflandırmalarda birbirlerinin içinde olduğunu görmek mümkündür. Bu bağlamda bu fonksiyonlarda bir ayırım yapılması özellikle uygulamada kurum açısından mümkün görünmemektedir. Örneğin, Aberg'in toplumsallaştırma olarak ifade ettiği kurum mensubunun kuruma aidiyetinin geliştirilmesi üzerinden yönetsel fayda sağlamak aslında çoğunlukla ilk işlev olan düzenleme olarak belirttiği iç iletişim faaliyetlerinin ana konusunu oluşturmaktadır. Aberg'in bu anlamda katkısı kurumsal iletişimi bütün olarak düşünmeye ve strateji ve planlama gereğine yaptığı vurgudur.

Argenti; PepsiCo, Dell, FedEx ve Cendant gibi şirketlerde üst düzey yöneticiler, kurumsal iletişim yöneticileri ve yatırımcı ilişkileri görevlileri ile 60 görüşme gerçekleştirerek kurumsal iletişimin nasıl çalıştığı öğrenmeye çalışmıştır. Elde edilen

⁵⁶ Massie ve Anderson, 2003:224-225.

veriler, artan yasal düzenlemelerin paydaşların daha bilinçli hale gelmesine ve teknolojinin kurumsal iletişimi bütünleştirmesine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Araştırmaya göre, kurumların iletişim konusunda daha fazla koordinasyon çabası içine girmeleri ve tutarlı mesajlar verebilmek için hem mesajların hem de iletişim çalışmalarında takip edilen süreçlerin bütünleştirilmesi gerekmektedir⁵⁷. Bütüncül İletişim Modeli bir kurumun iletişim kapasitesinin ve uygulamalarının değerlendirilmesi için önemli bir şablon oluşturmaktadır. Bu şablonda kurumun iletişiminde değerlendirilecek unsurlar şu şekilde sıralanır:

(i) Kurumsal iletişimden sorumlu belirli kişi/grup/birim var mı?

(ii) İletişimin unsurlarını mesaj, medyum, paydaş, mecra seçimini ve iletişim zamanlamasını belirlemekten ve uygulamaktan sorumlu belirli kişi/grup/birim var mı?

(iii) Başından sonuna iletişim süreci bütüncül tasarlanıyor mu?

Bu iletişim modeli, Van Riel ve Fombrun⁵⁸ tarafından sürecin değerlendirilmesine ilişkin hedefler de belirlemiştir. Buna göre bir kurumun iletişim sürecinin başarılı olarak değerlendirilebilmesi için (i) bilgi, tutum ve davranışlarında değişiklik yaratması, (ii) doğru olması ve (iii) her aşamada ölçülebilir olması gerekir.

Bu doğrultuda TCMB'nin kurumsal iletişim örgütlenmesinin ***bütüncül kurumsal iletişim modeline ne kadar yaklaştığı*** yukarıdaki soruların yanıtları ile çerçevelenirken, belirtilen kıstasların da bütüncül model çerçevesinde kurumun iletişim kapasitesinin değerlendirilmesinde kullanılması yerinde görülmektedir.

⁵⁷ Argenti, 2006: 363-364.

⁵⁸ Van Riel ve Fombrun, 2007: 31-36.

1.4.2. Stratejik Kurumsal İletişim Modeli

Literatürde yer alan kurumsal iletişim modellerinin önemli bir kısmında örgüt teorisi temelli stratejik planlama sürecine önemli vurgu yapılmaktadır. Bu modellerin temel olarak işaret ettiği kurumsal iletişimin kurumun stratejik planlama süreci ile bütüncül bir stratejik planlama ve yönetim gerektirmesidir. Hatta iletişimin başarısı, amacını gerçekleştirme kısa dönemin ilerisinde bir strateji ile yürütülmesine bağlıdır. Dolayısıyla, Stratejik Kurumsal İletişim Modeli kurumların özellikle son yıllarda kendilerini tanımlamaları, amaçlarını, hedeflerini ve yönlerini belirli biçimlerde sunmaları olarak işletme veya örgüt teorisi alanında gelişen stratejik planlama süreçleri ile kurumun iletişim sürecinin birbirine doğrudan bağlı yürütülmesi öngörülmektedir.

Goodman⁵⁹, stratejik planlama ile kurumsal iletişimi birleştirdiği ilk çalışmasında önce bir kurumsal iletişim çerçevesini tanımlar. Bu çerçeve, bir kurumun halkla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, çalışan ilişkileri, toplumsal ilişkiler, reklam, medyayla ilişkiler, hükümet ilişkileri, teknik iletişim, eğitim ve çalışan gelişimi gibi iletişim faaliyetlerinin tümünü kapsar.

Zamanın paradigmasına ve kurumun ihtiyaçlarına bağlı olarak kurumsal sosyal sorumluluk, kriz ve acil durum iletişimini de kurumsal iletişim kapsamına alan Goodman⁶⁰ kurumsal iletişimi kurumun bütün fonksiyonları ile bütüncül değerlendirmekte ve bunun kurumsal strateji bağlamında görülmesi gerektiğinin altını çizmektedir⁶¹. Ayrıca Goodman, kurumsal iletişim ile ilgilenen bir uzman grubunun bulunması gerektiği ve iletişim faaliyetlerinin bu uzmanlar tarafından merkezi olarak koordine edilmesini modeline taşımıştır. Bu modelde Goodman, iletişim yönetimine

⁵⁹ Goodman, 1994.

⁶⁰ Goodman, 1994:2.

⁶¹ Gupta, 2011: 118.

uzmanlaşma, merkezileşme, kurumun diğer birimlerinin iletişimsel faaliyetlerde kontrolü ve koordinasyon özelliklerini getirmektedir. Bu merkezi ve bütüncül yönetimin kurum dışı iletişim için olduğu kadar kurum içi iletişimde de esas olması önerilmektedir. Bütüncül iletişim modeli ile stratejik iletişim modelinin birleşimi olarak sınıflandırılabilen bu modelde, kurumsal iletişim merkezi ve bütüncül bir yönetim modeli ile kurumun iletişim stratejisinin önemli bir parçası olarak konumlandırılmaktadır.

Alanın önde gelen akademisyenlerinden Cornelissen⁶², kurumsal iletişim modeli olarak stratejik yönetim çerçevesi yaklaşımını getirmiş ve modelini üç kavram üzerine inşa etmiştir. Bunlar paydaşlar, kurum kimliği ve kurumun saygınlığıdır. Buradan hareketle modelindeki temel unsur paydaş yönetimidir. Neo-liberal iktisadın getirdiği paydaş tanımının dönüşerek kurum çevresinin nasıl tanımlandığının zaman içinde değiştiğini vurgulayan Cornelissen, kurumun çevresiyle ilişkisinin de değiştiğini belirtmekte ve kurumsal iletişimin merkezine bu ilişkiyi koymaktadır. Kurumun kimliğini biçimlendirmek ve saygınlığını sürdürmek için paydaşlarla geniş kapsamlı bir iletişim stratejisi oluşturması Cornelissen'in paydaş yönetimi temelli stratejik yönetim modeli adını verdiği kurumsal iletişim modelini özetlemektedir.

Cornelissen (2004)'in modelinde bütüncül iletişim modelinden farklı olarak kurumun iletişim sürecini ve yapılanmasını stratejik planlama önelemektedir. Stratejik planına uygun inşa edilen kurumsal iletişim kurum için stratejik planın önemli ancak ikincil bir parçasıdır. Kurumsal farklılıklar ve ihtiyaçlar bir kenara bırakıldığında uygulamadaki yöntem ve teknik olarak stratejik yönetim modeli ile bütüncül iletişim modelleri hemen hemen aynı özellikleri taşımaktadırlar.

⁶² Cornelissen, 2004.

Bir kurumun iletişim kapasitesinin değerlendirilmesinde kıstas oluşturması çerçevesinde Cornelissen'in modelinde;

- (i) Kurumun bir stratejik planı ve bunu yöneten tanımlanmış bir sürecinin olması;
 - (ii) Kurum itibarı ve paydaşlarla ilişkileri düzenleyen kurumsal iletişim yönetim çerçevesinin olması;
 - (iii) Kurum ve paydaşları ile iletişimi anlamak ve yönetmek için kullanılacak kuruma özgü bir teknik ve kavram sözlüğünün bulunması,
- temel özellikler olarak sıralanmaktadır.⁶³



Şekil 1.4. Cornelissen Stratejik Yönetimin Paydaş Modeli

Cornelissen'in modeli paydaşlarla ilişkinin değiştiğine vurgu yapması ve iletişim modelini paydaşlar üzerinden tanımlaması açısından çok önemlidir. Paydaşları piyasa dışı ve içi olarak yeniden konumlandırmakta ve tanımlamaktadır. Ayrıca kurumsal iletişim açısından bir sözlük oluşturmakta ve bu geniş çerçeveden sonrasının çizimini kurumun kendi uygulamalarına bırakmaktadır.

⁶³ Cornelissen, 2004: 22-23.

Stratejik plan çerçevesinde olması kaydıyla iletişim stratejisi ve uygulamalarının her türü bu model tarafından kapsamaktadır. Hiçbir kurum birbirine benzemediği için, bu modelde, hiçbir iletişim stratejisinin birbirinin aynı olması beklenmemektedir. Bu model bu haliyle teorik olarak sağlam bir çerçeve vermemektedir. Bir şekilde esnek bir model olarak değerlendirilebilir olsa da her kurum için kendi stratejisine bağlı olarak ayrı bir iletişim stratejisi oluşturulması hem modelin esası hem de karmaşıklığı olarak görülebilir.

Argenti⁶⁴, kurumsal iletişim için konsolide iletişim stratejisi çerçevesi modelinde, iletişimin doğrusal bir süreç olmadığını, aksine döngüsel bir süreç olduğunu ve iletişimcilerin gelen mesajları değerlendirerek iletişimi tekrar kurduklarını, bu kurguya uygun cevap verdiklerini modellemektedir.



Şekil 1.5. Konsolide Kurumsal İletişim Stratejisi Çerçevesi⁶⁵

1.4.3. Mükemmellik Teorisi (the Excellence Theory)

Temeli halkla ilişkiler alanına dayanan mükemmellik teorisi (the excellence theory) Grunig ve arkadaşlarının Kanada, İngiltere ve ABD’de faaliyet gösteren 327 kurumda 15 yıl boyunca yaptıkları araştırmalar sonucunda kurumsal iletişimin bir

⁶⁴ Argenti, 2017.

⁶⁵ Ibid.

unsuru olan halkla ilişkiler işlevinin kurumun değerini artırmak için nasıl yürütülmesi gerektiğine dair koydukları ilkelerdir⁶⁶.

Mükemmellik teorisinin inşasının ilk aşamasında araştırma kapsamındaki ankete katılanlar mükemmel iletişim yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair sorulara cevap vermişlerdir. Araştırmacılar, bu sorulara verilen cevaplarla oluşturdukları modelde, yönetsel kararların toplumsal sorumluluğuna ve kurumun paydaş kamu ile ilişkilerinin kalitesine dayanarak yaptıkları ölçümlerde, örgütler ve toplum için halkla ilişkilerin önemini açıklamışlardır. Araştırmacılar, iletişimi bir matematiksel fonksiyon olarak ifade ederek iletişimin mükemmel olmasını sağlayan katsayıyı bulmak için faktör analizi yöntemini kullanmışlardır. Faktör analizinde ankete verilen yanıtlardan oluşturdukları veri tabanı ile halkla ilişkiler/kurumsal iletişim için mükemmellik endeksi oluşturmaya çalışmışlardır. Araştırmanın birinci aşaması anket değerlendirmesi ve sayısallaştırma ile iletişimin modellenerek mükemmel iletişim endeksinin oluşturulmasını kapsamıştır. Bu mükemmellik katsayısının iletişim bölümlerinin farklı özellikleri ile nasıl değiştiğini hesaplayarak kadın/erkek çalışan dağılımı, çalışanların öğrenim durumu gibi özelliklerin mükemmellik katsayısını ne kadar değiştirdiğini hesaplayarak mükemmel iletişim biriminin yapısı ve işlevlerini belirlemeye çalışmışlardır.

İkinci aşamada niteliksel araştırma teknikleri kullanarak ilk aşamada oluşturdukları formülün ve indeksin ayrıntıları için yöneticilerden bilgi toplamışlardır. Araştırmanın son aşamasını ise en yüksek ve en düşük mükemmellik puanını alan 25 kurumdan üst düzey üçer yönetici ile derinlemesine görüşmelerle vaka analizleri oluşturmaktadır.

⁶⁶ Grunig, 2002.

Araştırma bulguları arasından en dikkat çeken kurumun yöneticilerinin iletişime verdiği değer ile kurumun iletişiminin hesaplanan iletişim endeksinde mükemmel yaklaşması arasındaki doğrusal ilişkidir. Diğer bir ifadeyle, mükemmel iletişim endeksi ile yöneticilerin iletişime verdikleri değer doğru ilişkilidir. Bu bulgu, Argenti'nin çalışmalarında vardığı sonucu desteklemektedir. Argenti'ye göre kurumun yöneticilerinin stratejik iletişimi etkin bir şekilde kullanma becerisi, kurumun iletişim başarısını açıklayan güçlü bir değişkendir.⁶⁷

Araştırma bulgularına göre, stratejik yönetimin içinde yer almak mükemmel halkla ilişkilerin önemli bir özelliğidir. Bu nokta sadece iletişimin stratejik planlama sürecinin içinde yer almasını değil, halkla ilişkilerden sorumlu yöneticilerin stratejik yönetim rollerinde olmasını anlatmaktadır. Karar alıcı pozisyonda yer almalıdırlar. Kurumun pazarlama, muhasebe gibi diğer işlevlerinin uygulamasında da halkla ilişkiler yöneticileri önemli bir rol oynamalıdırlar.

Mükemmellik teorisi, iç iletişimin kurum aidiyetinin oluşmasında ve çalışan memnuniyetinde çok önemli olduğunu göstermiştir ve ayrıca kadınların yönetici kadrolarda ve stratejik karar alıcı konumlarda yer almasının mükemmel halkla ilişkiler için önemli bir katkı olduğunu göstermiştir.

Mükemmellik teorisi, kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler alanında oldukça önemli bir eşik model oluşturmasının yanı sıra kurum uygulamaları açısından önemli bir araştırma ve kuramsal üretilerdir. Ancak sadece sınırlı sayıda ülkede ve sınırlı çeşitte kurumla yürütülmesi çalışmanın zayıflıklarıdır. Mükemmel iletişimin olabileceğine dair kavramsal bir çerçeve sunması başka bir zayıflık olsa da kurumsal iletişim teorisinin inşasına çok önemli bir katkı olduğu görülmektedir.

⁶⁷ Argenti, 2017.

1.4.4. Paydaş Teorisi

Paydaşlar hiç kuşkusuz kurumsal iletişim sürecinin önemli bir unsurudur. “Kurumsal iletişim, kurumun kültürü, kimliği, imajı ve itibarının oluşturulduğu paydaş anlayışına ilişkin bir süreçtir”⁶⁸.

Paydaş teorisi de bu önemden hareketle kurumların aktivitelerinde etkiledikleri ve etkilendikleri farklı paydaş grupları ile ilişkileri üzerinden yapılanan bir iletişim süreci ortaya koymaktadır. Modeldeki amaç paydaşları iletişim stratejisinin merkezine koyarak bu gruplar ile iyi ilişkiler kurmak ve sürdürmek amacıyla kullanılacak stratejileri tanımlamaktadır. Bu yaklaşımdaki kurumsal iletişim modelinin merkezinde, bütüncül ve stratejik modellerden farklı olarak paydaşlarla iletişim ve bu iletişimden amaçlanan faydanın sağlanması yer alır.

Son on yılda *paydaş*, kurum üyelerinin dışında kalan veya iletişimde mesajı alması hedeflenen veya kurum çalışmalarından doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen grup/kurum/kitle olarak tanımlanmaktadır. Paydaşlarla iletişimde kurum, paydaşlara özgü farklı amaçlar güdebilmektedir. Bu amaçlar ile paydaşların kurum faaliyetlerinde ve iş süreçlerindeki rolü derecesinde iletişim süreci tasarlanması kurumsal iletişimde paydaş teorisinin ana fikridir.

İşletme literatürü kurumsal iletişim sürecinin stratejik olarak tasarlanması aşamasında kurumlar için yol gösterici kıstaslar ve yönergeler içeren önemli bir alan içermektedir. Bu alan içinden üretilen paydaş teorisinin kurumsal iletişim aşamaları şu şekilde sıralanmaktadır:

(iv) Kurum paydaşlarının saptanması,

⁶⁸ Balmer ve Gray,2003, aktaran Akıncı Vural ve Bat, 2015, s. 25.

- (v) Paydaşlarla etkileşim noktalarının belirlenmesi,
- (vi) Kurumun paydaşlara özgü amaçlarının belirlenmesi,
- (vii) Kurumun bu amaçlar doğrultusunda kullanacağı iletişim mesajı, yolu ve zamanlamasına dair stratejinin belirlenmesi.

Freeman⁶⁹ ise yöneticilerin paydaşlar ile değer yaratmalarının ve bu değerlerin paydaşları bir araya getirmesinin paydaş teorisinin özünü oluşturduğunu belirtmektedir. Yöneticiler bu değerler çerçevesinde paydaşlarla nasıl bir ilişki geliştirmeyi amaçladıklarına odaklanmalıdırlar. Dolayısıyla Freeman paydaş teorisinin aşamalarını, yöneticilerin paydaşları ve bu paydaşlarla geliştirmek istedikleri değerleri (ekonomik veya kültürel) saptadıkları hazırlık aşaması, bu değerlerin maksimum olmasını sağlayan sürecin belirlendiği süreç aşaması ve sürecin belirlenmesini içeren uygulama aşaması başlıkları altında sınıflandırmaktadır.

Paydaş teorisine gelen en önemli eleştiri, paydaşların ve onlara atfedilen değerlerin belirlenmesinde ve uygulamada kurum ile paydaşlar arasında çıkar çatışması oluşması ve etik ilkeler açısından sorunlu durumların ortaya çıkmasıdır. Böylesi bir konumda kurumun kendini nasıl konumlandığı ve kendini paydaşlarından ayırma becerisi önem kazanmaktadır.

1.4.5. Simgesel Etkileşim, Yorumsamacı ve Yapısalcı Yaklaşımları Temel Alan Tanım ve Modeller

Kurumsal iletişim, simgesel, yorumsamacı, yapısalcı veya daha geniş bir ifadeyle eleştirel ve post-modern yaklaşımların içinden bakıldığında iletişim teorisine yaklaşmakta, ağırlıklı olarak kurumun iletişim süreci bağlamında anlatılmaktadır.

⁶⁹ Freeman, 2004.

En temel ekseninde, kurumsal iletişim kapsamında kamusal alanda yürütülen bu toplumsal süreçte kurum, iç ve dış ekseninde çeşitli amaçlarla ilişki inşa etmekte ve bu ilişkinin inşasını ve devamını gerek anlamları simgelerle yeniden üreterek gerek sadece bilgi ve veri alıp vererek sürdürmektedir⁷⁰. Bu modellerde iletişimin, sürecin ve simgelerin kurumu nasıl yapılandırdığı, bu ilişkinin iki yönlü özelliği ortaya konmaktadır. Bu ilişki kurumu da yapılandırmakta ve kurum bu alanda yeniden üretilmekte, iletişim sürecine göre şekillenmektedir. Bu etkileşimsel ilişki sadece iletişim sürecinde simgelerle kurum arasında değil, kurum içinde ve dışında iletişime taraf olan ötekiler arasında da vardır ve dikkate alınmaktadır.

Bu doğrultuda modeller kurumsal yapının nasıl şekillenmesi gerektiği, sürecin yönetimi gibi konuları örgüt teorisi içinden alırken de örgütü bu etkileşimsel ve birden çok yönlü toplumsal iletişim ağının içinden değerlendirmektedir.

Örgüt teorisinden üretilen kurumsal iletişim modellerinde, kurumun amacı önemlidir ve kurumun bir kamu kurumu olması, kamu yararına faaliyet göstermesi özellikle bazı yaklaşımlarda bu etkileşimli yapının göz önüne alınmamasına yol açabilmektedir. Hatta kamunun üretici olduğu kurumsal iletişimin, iktidarın kimin elinde olduğuna bakılmadan, siyasetten uzak bir iletişim faaliyeti olarak kabulü söz konusu olabilmektedir⁷¹. Her ilişki – iletişimsel etkinliğin aynı zamanda iktidar ilişkisi içerdiği ve kurumsal iletişim alanında bunun açığa çıkarılması yine yorumsamacı veya post modern yaklaşımların konusudur.

Ana akım dışında kalan akademik yazında yer alan kurumsal iletişim modellerinde her kuruma veya her örgüt yapısına uyan, zaman içinde değişmeyecek

⁷⁰ Shockley-Zalabak ve Ellis, 2006:18.

⁷¹ Boztepe, 2013:30.

reçete örneği tek bir modelin oluşturulamayacağı vurgusuna sıklıkla rastlanmaktadır. Ayrıca sürekli değişen medya ortamı ve birlikte değiştirdiği ekonomik ve politik yapı kurumsal iletişim modellerini de dönüştürmektedir.

Belasen kurumsal iletişime, birbirleri ile çelişen değerler arasında bir denge kurma çabası açısından bakar. Belasen, kurumsal iletişimde çelişen değerler yaklaşımının, uygulamada farklı sosyolojik yaklaşımları gerektirdiğini savunmaktadır. İki eksenin oluşturduğu dört bölümde, iletişimin aynı bakış açısıyla yürütülemeyeceğini, farklı sosyal yaklaşımlara ihtiyaç olduğunu savunmaktadır.

Becerikli⁷², kültür ve örgütsel kültürün örgütün iletişim stratejisinin oluşmasındaki rolünü aktarırken kültürün içsel ve dışsal bir değişken olarak iletişim fonksiyonunda yer aldığından bahseder. Uluslararası halkla ilişkiler modelleri arasındaki bağlantıları ve modelleri anlattığı çalışmasında Becerikli, farklı ülkelerde uygulanan modeller arasındaki farklılık ve benzerlikleri açıklayan en önemli değişkenin “kültür” olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda bir kurumdaki iletişim ve halkla ilişkiler uygulamalarının gerek kurumun içinde yer aldığı toplumsal kültürün, gerek kurumun varoluşundan getirdiği kurumsal kültürün, gerekse tüm dünyada benzer kurumların içinde yer aldığı mesleki kültürün izlerini taşıyacağı varsayılabilir.

Kurumsal kültürde örgüt yöneticileri, örgütteki başlıca karar alıcılar kurumun iletişim stratejisini çizerken örgüt içi veya dışı halkla ilişkiler uzmanlarına karar mekanizmasında yer verebilirler veya halkla ilişkiler model ve yaklaşımlarının tamamen dışında kalan karar alıcılar iletişim mekanizmasını farklı saiklerle kurarlar. Bunların arasında toplumsal kültür, siyasi etkiler, iktisadi eğilimler, kişisel tercihler önemli yer tutar.

⁷² Becerikli, 2005.

1.4.6. Hikâye Anlatıcılığı Yaklaşımı ve Kurumların İletişimsel Kurulumu⁷³

Son yıllarda kurumsal iletişimde özellikle öne çıkan bir yaklaşım olarak hikâye anlatıcılığı sadece iletişim sürecindeki bir değişime değil, kurumun ifade ettiği anlam alanını yeniden üreten bir yaklaşım değişikliğine işaret etmektedir. Bu modellerde iletişim stratejisinin ve hatta organizasyon yapısının anlatılan veya anlatılmayan hikâyeler üzerinden diyaloga dayalı bir süreçte inşası öngörülmektedir. Bu yaklaşımın inşa ettiği kurumlar geleceğin kurumları olarak görülmektedir.

Hikâyeleştirilen yapılar, iletişimsel eylemlerin sonuçlarını zaman içindeki gelişmelere bağladıklarından kurumsal yapının doğasını ve karmaşık kurumsal değişim süreçlerini anlamak için elverişli bir alet sunarlar. Hikâyeler kurumsal süreçleri kavramamız için zenginlik ve ayrıntı sağlar. Aslında hikâyeler alışlagelen, başı ve sonu olan hikâye yapısından çok, kurumsal söylemin fragmanları olarak değerlendirilmelidir. Kurumlar hiç durmadan değişir ve bu değişim kurumsal olmanın ayrılmaz bir parçasıdır. Hikâyeleştirme bu süreci yorumlamak için anlam yaratma işidir.

Hikâyeleştirmenin iletişim çalışmalarında kullanımı, hikâyeyi yaşayan, yatanların sıralamasını, anlamlandırmasını göstermesi açısından söylemsel eylemlerle kurumsal gerçekliği çalışabilmeyi sağlamaktadır. Ancak şunu da unutmamak gerekir ki her söylem veya metin hikâye olmadığı gibi her anlatı da hikâyeye dönmemektedir.

Ana akım dışındaki iki kurumsal iletişim teorisi/modeli yazında yer alan ve kurum – iletişim ilişkisine yeni alanlar açan iki önemli yaklaşımdan bir diğeri kurumun veya organizasyonun iletişim kurguladığı ilişkisini tersine çevirerek kurumu oluşturanın iletişim olduğu bir yapıyı kuran Kurumların İletişimsel Kurulumu (Communicative

⁷³ Story Telling ve Communicative Constitution of Organizations (CCO).

Constitution of Organizations, CCO)'dır. Bu yaklaşımının tartıştığı ana soru “örgüt (kurum) iletişimde nasıl kurulur?” sorusudur. CCO'ya göre iletişim kurumun bir işlevi değildir, kurum iletişimde, diğer bir ifadeyle, örgüt iletişimsel eylemlerde oluşur.

CCO, kurumun, kuruma ait iletişim bilgisinin değişmesiyle kendini yapılandıran iletişimsel bir süreç içinde olmasını açıklamaktadır. CCO birçok farklı teorisyenin farklı açılardan ele aldığı ve gerek organizasyon yapısı gerek iletişim faaliyetleri üzerinde çalıştığı kurumsal iletişim alanıdır.

1.4.7. Kamusal İletişim Modelleri

Kurumsal iletişimin akademik açıdan da kurumun kamu kurumu veya özel sektör kurumu olmasına bağlı olarak farklılaşmasına yönelik fazla çalışma yer almamaktadır. Bu çalışmaların çoğu genel kurumsal iletişim modellerini kamu yararına çalışan devlet kurumları veya sivil toplum kuruluşları gibi kurumlara uyarlamaya çalışmaktadır.

Bu anlamda kamu kurumlarına özel bir model geliştiren ender çalışmalardan biri olarak Liu ve Horsley'in Kamu İletişim Karar Çarkı dikkat çekmektedir⁷⁴. Bu modele önce kamunun tanımlanması ile başlanmakta, sonra kamunun ifade ettiği çevreye hizmet eden bir model tasarlanmaktadır. Bu anlamda kamu sektörü için kurumsal iletişimi ifade eden, araştırmacılar tarafından halkla ilişkiler modeli olarak isimlendirilen, modelin varsayımında kâr maksimizasyonu yerine kamu yararına iletişim kurma amacı taşıyan kurumların halkla ilişkiler uygulamalarını belirleyen sekiz özellik tanımlanmaktadır:

⁷⁴ Liu ve Horsley, 2007.

(i) Yasal kısıtlar; yasal kısıtlar kamu kurumlarının serbestçe ve açık iletişimini kısıtlayabilir. Bilgi Edinme Kanunu kanunlarla bilgi paylaşımı yasal çerçeveye oturtulmuş olsa bile, normal iletişim için yasal süreç kısıtlayıcı olabilmektedir.

(ii) Siyaset; özel sektör kurumları iç ve dış politikayla dışarıdan izleyici olarak ilgilenirken kamu kurumlarının iletişimi siyaset tarafından şekillenir. Dolayısıyla uygulamalarında ana akımın dışına çıkamazlar, yaratıcılık ve yenilik için kısıtlayıcı bir ortam vardır. Kamu desteği daha fazla önem taşır ve çıkar gruplarının müdahalesi daha baskındır.

(iii) Kamuya hizmet etmeye odaklanma; kamu kurumları kamuya hizmet için vardır ve bu nedenle⁷⁵ iletişim bir yönetim meselesi değil, bir yükümlülüktür. Kâr elde etmek için çalışan özel sektörün aksine kamu kurumları piyasa baskısının yerine işlerinin toplumsal boyutunu dikkate alarak faaliyet gösterir.

(iv) Ekstrem medya ve kamu izlemesi; medya kamu kurumlarını daha fazla izlemektedir. Medyada kamu kurumları daha fazla yer bulabilmektedir. Ayrıca kurumların davranışlarının zamanlaması da medyadan daha fazla etkilenmektedir.

Allison⁷⁶, medya – kamu ilişkisini karşılıklı bağımlılık olarak tanımlamıştır. Hesap vermenin bir unsuru olarak kamu kurumları medyaya açık olma yükümlülüğü taşımaktadırlar. Bazı araştırmacılar medya gözleminin kamu yöneticilerinde kısıt yarattığını ve negatif medya yansımından kaçınmak için daha az kendiliğinden iletişime izin verdikleri, statükoyu daha fazla izledikleri görüşünü savunmaktadırlar.

(v) Halkla ilişkiler uygulayıcılarına yönetici desteğinin yokluğu; genellikle yöneticilerin iletişime yeterince önem vermedikleri görülmektedir. Kurumsal

⁷⁵ Viteritti, 1997.

⁷⁶ Allison, 2004.

iletişim/halkla ilişkiler uzmanları daha iyi koşullarda çalıştıkları özel sektörü tercih etmektedir.

(vi) Uzmanlık gelişiminde geri kalma; özel sektör ilişim uygulamaları açısından daha hızlı gelişmektedir. Bunun nedeni kamu kurumlarının ilişimine kötü gözle bakılmasıdır. Kamu kurumunda çalışanların uzman derneklerine katılımı da yok gibidir.

(vii) Kamu ilişiminin zayıf algısı, kamunun hep kandırmaya çalıştığına dair algı ilişimin dürüst olmasına rağmen kısıt yaratmaktadır. Kamu ilişiminin genellikle sadece bilgi sağlayıcı olarak tek yönlü bir model üzerine kurulması bunu etkilemektedir. Diyalog ve geri bildirimde açık bir modelin faydası beklenmektedir.

(viii) Merkezileşme; kamu ilişimcileri sadece kendi kurumlarının sıkıntıları ile değil merkezi hükümetin yer aldığı bir sistemde çalışmalarıdır. Kurumun ayrı ilişimi ile merkezi hükümetin ilişimi çelişebilmektedir.

Bu zellikleri esas alarak tanımladıkları modelde araştırmacılar kurumun ilişiminin çevreyle uygun tasarlanmasını öngörmektedirler. Bu anlamda aynı anda var olan 4 adet mikro evre tanımlanmaktadır. Model kamu ilişimini etkileyen bu sekiz unsurun bu mikro çevrelerde nasıl işlediğine ilişkin öneriler getirmektedir. Kamu kurumları arası mikro evre, kurum içi mikro evre, kamu – zel – sivil toplum kuruluğu ilişisini içeren mikro çevreler tanımlanmıştır. Her bir mikro evre için kurum bilgiyi tutmayı veya yaymayı seçebilir. İki yönlü veya tek yönlü simetrik veya asimetrik ilişim kurabilir. Mesaj doğrudan veya basın yoluyla verilebilir. Kurumun ilişim sorumluları bu kararları verirken tanımlanan sekiz çevresel unsurları dikkate alırlar. Bu modelle ilişimcilere durum, evre ve uygun kaynakları dikkate alarak en etkili ilişim yöntemini seçmek için seçmek için alet sağlamaktadır. Kamu ilişiminin kavramsallaştırılması için bir başlangıç sağlamaktadır.

Bu modelin kurulmasında etkili olan kamuya dair halkla ilişkiler/kurumsal iletişim modellerinden biri de Hiebert⁷⁷ tarafından ortaya atılmıştır. Bu modelde kuruma dört adet bilgi paylaşım stratejisi önerilmektedir: (i) bilgiyi tutmak, (ii) bilgiyi yayımlamak, (iii) özel etkinlikler hazırlamak, (iv) kamuoyunu ikna etmek. Bu stratejilerin hangi durumlarda kullanılacağı da önem taşımaktadır. Bu model hem iç hem de dış iletişimi tanımlaması ile kamuya ait pek çok sorunla başa çıkabilmektedir. Ancak akademik özellikleri olan bir model değil, sadece bir strateji önerisi olarak sayılabilir.

Yine kamu iletişimine dair Horsley ve Barker⁷⁸ modelinde, Kamu Sektörü Kriz İletişimi Sentez Modeli'nde, aslında sadece kriz iletişimine dair bir çerçeve sunsa da kurum içi iletişim ve iletişimde siyasi koordinasyon açısından önemli bilgiler vermektedir. Kriz iletişimini birbirine bağlı altı aşama ile kurgulamaktadır. Devam eden halkla ilişkiler uygulamaları, olası krizlerin belirlenmesi ve hazırlanması, kurum içi eğitim ve prova yapılması, kriz durumunda iletişim uygulamaları, iletişim çalışmalarının değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi, kurum içi ve siyasi koordinasyonun analizinden oluşan bu aşamalar kurumun kriz döneminde iletişimini tasarlamaktadır. Kriz iletişimi ile sınırlı olması bu modelin çerçevesini sınırlamaktadır. Siyasi etkileşime ve medya iletişimini modelde eksik değerlendirilmektedir.

Gelders, et al.⁷⁹ düzenledikleri modelde kamu kurumları ve vatandaşlar olmak üzere iki iletişim öznesi vardır ve bu özneler arasındaki ilişki kurum içi ve dışı platformlarda olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Basit olması itibarıyla kolay anlaşılabilir bir model olan Kamusal Halkla İlişkiler Aktörleri Arasındaki İlişki Modeli, bu

⁷⁷ Hiebert, 1981, aktaran Liu ve Horsley, 2007.

⁷⁸ Horsley ve Barker, 2002.

⁷⁹ Gelders, et al., 2007.

sınıflandırma ve özneler arasındaki ilişkiyi belirleyen yönetimsel güç ve yasal güç olduğunu belirtmektedir.

Tüm bu modeller kamu kurumlarının iletişiminin özel sektörden farklı kurulması gerektiğine dikkat çekmesi açısından önem taşımaktadır. Bu kurumlar için farklı stratejiler, yönetim planları ve uygulamalar beklenmektedir. Eksikleri olmasına rağmen kamu kurumları iletişim stratejileri için bir başlangıç önermeleri bu modelleri önemli kılmaktadır.

1.5. KURUMSAL İLETİŞİM UYGULAMALARI VE YENİ MEDYA

Özellikle alan çalışmalarının ilk dönemlerinde ticari kurumların daha fazla kâr elde edebilmek olanakları üzerinden yapılandırılan en iyi uygulama örneklerine, iletişimin etkinliğini ölçme çabalarına yer verilmiştir⁸⁰. Kurumsal iletişim uygulamalarını konu alan araştırmalara baktığımızda en iyi uygulama, strateji üretimi, kriz yönetimi, kimlik, itibar yönetimi, duygusal emek alt kavramlarında vaka anlatımlarına, en iyi iletişim uygulamalarına ulaşmak için organizasyon yapısını ele alan çalışmalara, kitle iletişiminin kurumlarca söylem/politika/iktidar inşasında kullanımını örnekleyen çalışmalara veya kurum içi iletişimi güçlendirmeye yönelik örneklere sıkça rastlanmaktadır.

Kurumların iletişimi incelendiğinde, halkla ilişkiler departmanının bu uzmanlık alanları için en önemli departmanlardan biri olduğunu söyleyebiliriz. Halkla ilişkiler biriminin kurumsal yapıda nasıl yer aldığını incelediğimizde, bazı farklı yapılanma türleri göze çarpmaktadır. Bütüncül modellere rağmen, bunların bir kısmında işlevlerine göre bütünleşmeden farklı birimler oluşturulmasına rastlanmıştır. Finans yönetimi,

⁸⁰ Cornelissen, 2004.

yatırımcı ilişkileri, üretim yönetimi, çevresel iletişim, insan kaynakları ve emek piyasası gibi yönetim fonksiyonunun çeşitli alanlarında iletişim kurmak mümkündür. Bu nedenle, aynı kurum içinde çeşitli hedef kitlelere iç ve dış iletişim yapan çok sayıda bölüm vardır. Başka bir deyişle, eğitim programları ve iletişim alanları ile ilgili bakış açılarında uzmanlaşma yerine becerilerin gelişimine göre bütünsel bakış açısı vurgulanmaktadır⁸¹. Kurumsal iletişim uygulamalarında iletişim kanalının seçimi önemli bir unsurdur. Kurumsal iletişim uygulamalarında birçok sofistike iletişim aracı ve yönteminden faydalanılır. Örneğin; kurumsal reklam, kurumsal sponsorluk, sosyal sorumluluk projeleri, medyada haber olarak görünüm/duyurum (basın bülteni, basın toplantısı, basın gezisi, röportaj vd.), iç ve dış paydaşlara yönelik çeşitli sportif, kültürel, sanatsal, eğitsel etkinlikler (konser, sergi, festival, açılış, yarışma, seminer, çalışanlarla, araçlarla toplantılar vd.) ayrıca kurum dergisi, yıllık rapor, web sitesi, weblog, Facebook, Twitter, broşür, kitapçık, afiş gibi basılı/sanal araçlar.

Kim ve Rader tarafından yürütülen Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Fortune 500 listesine giren tüm şirketlerin web sitelerinin içerik taramaları, ilk 100 şirketin en yaygın iletişim yönteminin kurumsal sosyal sorumluluk olduğunu ortaya çıkarmıştır⁸².

İnternet ve yeni medya ile çoğunluğun daha “görünür” olması, iktidarın ve hakim ideoloji olarak kapitalizmin kendini tekrar üretme imkanı bulduğu bir mecra olarak veya çoksesliliğin sağlanma olanaklarının artması ile demokratikleşmenin yeni gücü olarak adlandırılmaktadır⁸³. Bazı yazarlar kamusal alanda yer almayan bir kitlenin, internetin getirdiği ağ ve yeni medyanın getirdiği etkileşim ve mekan/zaman

⁸¹ Van Riel ve Fombrun, 2007: 23.

⁸² Kim ve Rader, 2010: 59.

⁸³ Aydoğan ve Kırık, 2012:62.

bağımsızlığı ile toplumsal olabilmelerinin yolunun açıldığını belirtmektedir⁸⁴. Bu yorum kurumlar için de geçerli olabilmektedir. İnternet ve yeni medya aracılığıyla kurumlar kolay ve hızlı bir şekilde yerelden küresele hareket edebilmekte, mesaj iletebilmektedir.

Ancak yeni medya gerek dijital uçurum gerek hakim söylemin kendini farklı kaynaklarda tekrarlayarak yeniden üretmesi gibi nedenlerle çok seslilik konusunda yetersiz kalmaktadır. Ayrıca, özgürleştirici eylemi yaratacak mesajın dolaşıma sokulmasının kitlelerin veya sermayenin ilgisine muhtaç olması, bu medyayı popüler kültür ile sermaye arasında sıkıştırmaktadır. Yeni medyayı kontrol eden uluslararası şirketlere ve sermayeye bağımlılık bu medyumlara iktidarın aygıtları olarak işlevsellik yükleyebilmektedir. Özellikle son dönemde dikkati çeken yalan haber ve bilginin dolaşım hızı, alternatif medyanın alternatif olup olmadığı kadar ne kadar iyi bir alternatif olduğunu da tartışmaya açmaktadır. Yeni medya ile “yalan haber” üretiminin hız ve kolaylık kazanması toplumu da dönüştüren bir unsurdur. Yüksek hızlı olması, dolaşıma sürülen haberin kaynak, editoryal kontrol gibi unsurlarının eksik kalması gibi unsurlar başta olmak üzere ideolojik bir tercihin de söz konusu olduğu birçok nedenle yeni medya, “yalan haber” için altın bir çağ başlatmıştır. Yeni medya aracılığıyla tanımlanan alternatif medya tarafından kamusal alana sunulan ve o alanda kurulan gerçeklik sorgulanmaktadır. Tüm bu unsurlar kurumsal itibar ve imaj kaygılarıyla birleştiğinde kurumsal iletişimde önemli bir zorluktur.

Uygulamada özel sektörün kurumsal iletişim konusuna kamudan daha uzun zamandır odaklandığı söylenebilir. Kamu kurumlarının da son yıllarda özellikle toplumsal ilişkilerde iletişime verilen ağırlık ile kurumsal iletişim konusunu merkezlerine aldıkları görülmektedir. Örneğin, Türkiye’de bundan on yıl önce bir

⁸⁴ Hirschkop, 2003:246, aktaran Aydoğan ve Kırık, 2012:62.

belediyenin geniş kitlelere açık kamusal alanda bir vatandaş ile diyaloga girmesi gerek teknik olanaklar gerek geçerli iktidar ilişkisi bağlamında akla gelmezken, bugün kamu kurumları kurumsal iletişim uygulamalarının bir parçası olarak sosyal medya hesaplarında daha yaratıcı ve aktif olabilmek için kaynak ayırmakta, uygun kişi istihdam etmeye çalışmaktadır.⁸⁵

İlgili literatürde kurumsal iletişimin katkılarında bahsederken ilk olarak kurum bütünlüğünden ve kurum aidiyetinin kurulmasından bahsetmektedir. Bu özellikle tek yönlü iletişim modellerinin bir varsayımı olarak kurum ile kurum dışı öteki arasındaki köprünün kurulması, rıza alınması, algı yönetimi, hâkim kavramların ve bilginin aktarılmasının iletişim olarak görülmesinin sonucudur.

Kurumlar için iletişim artık kurumun taşıdığı değerlerin bir parçası olarak görülmekte ve bu değer işletme teorisi alanından yaklaşıldığında iletişim sermayesi olarak kavramlaştırılmaktadır. İletişim sermayesi, örgütsel, ilişkisel, beşerî ve hukuksal sermayelerden oluşur. Örgütsel sermaye, herhangi bir kurumdan veya bireylerden bağımsız olarak var olan iletişim yöntemlerini kapsar. Kurumsal kültür, iletişim sistemleri ve yönetim tarzı olarak etkisini göstermektedir. Örneğin, örgütsel vizyon, misyon ve stratejiler örgütsel sermayedir. Kurum çalışanları, hizmet verdikleri kurumun var oluş amacını bilmezlerse, sorumluluk almaları ve etkili çalışmaları beklenemez. Kurumların tüketici ve diğer paydaşlarla kurduğu ve sürdürdüğü ilişkilerin gücü, ilişkisel sermaye olarak bilinir. Beceri sermayesi, bir kuruluşun çalışanlarının bilgi ve becerilerini kapsar. Bununla birlikte, kurumun hukuki olarak güvence altına alınmış

⁸⁵ Bu kapsamda gözlem ile belirlenen örneklerden biri yüksek etkileşim oranları ile Kadıköy Belediyesi Twitter hesabıdır. Kadıköy Belediyesi (@kadikoybelediye) 2017 yılı Kasım ayı itibarıyla iki milyon kişinin üzerindeki takipçi sayısı ile kamusal bir alan olan Twitter'da çok aktif bir strateji izlemektedir. Bunun etkileri de hem hesabın takipçi sayısı hem de stratejinin diğer kitle araçlarında da paylaşılması ile (<https://www.cnnturk.com/turkiye/bodrum-belediyesinin-gulduren-tweetine-kadikoy-belediyesinden-yanit>) görülmektedir. <http://www.thebrandage.com/turk-belediyeleri-twitteri-etkili-kullaniyor-8008> erişim tarihi: 1 Aralık 2017.

haklarının, kayıtlı bilgilerinin ve veri tabanlarının değeri, hukuksal sermaye olarak adlandırılır⁸⁶.

Yaşadığımız çağ bilgi ve iletişim çağı olarak adlandırılmaktadır. Kitle iletişimi yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren önemli bir değişim geçirmekte ve diğer sosyal bilimler disiplinlerini peşinden sürüklemektedir. Son dönemde toplumsal olaylar kavramlaştırılırken iletişim alanından kavramlar kullanılmaktadır. “Post truth⁸⁷-gerçek ötesi” başlığı altında dijital tabanlı iletişimin toplumsal alandaki etkileri incelenmektedir. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların hemen tümünde yeni iletişim dünyası, yeni medya veya sosyal medya açıklayan bir unsur olarak yer almaktadır. Örgüt iletişiminin değişimini sağlayan unsurların başında da iletişim teknolojilerindeki teknolojik değişim ve bu değişimin getirdiği yeni toplumsal yapılar ve ilişki biçimleri gelmektedir. Artık örgütler kitle iletişim araçlarının bir parçası olarak iletişim kurabildikleri ve bunu sürdürebildikleri ölçüde var olma şansını yakalamaktadır. Dijital yöndeşme⁸⁸ ile pazarlama, iletişim, medya, kurum, kamusal

⁸⁶ Malmelin, 2007:302-308.

⁸⁷“Post truth” 2016 yılında Oxford Sözlükleri tarafından İngilizce dilinde yılın kelimesi seçilmiştir (<https://en.oxforddictionaries.com/definition/post-truth>). Kelime bir sıfat olarak, “kamuoyu oluştururken nesnel doğruların, duygulara ve kişisel inanışlara başvurulmasından daha az etkili olduğu durumlara ilişkin veya işaret eden (relating to or denoting circumstances in which objective facts are less influential in shaping public opinion than appeals to emotion and personal belief)” anlamında kullanılmaktadır. Türkçede gerçek ötesi, gerçek sonrası, olgusal sonrası gibi farklı kullanımlarına rastlanmıştır. Bu tezde kullanıldığı anlamıyla kelimeyi sosyolojik bağlamında ilk defa kavramsallaştıran kişi olarak Ralph Keyes gerçek sonrası dönemi “gerçek ile yalanın, dürüst ile dürüst olmayanın, kurgu hikâye ile gerçek arasındaki sınırların bulanıklaştığı bir dönem” olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla gerçek bu dönemde işlevini yitirmekte toplumsal ve yönetsel yargılarda referans olma özelliğini kaybetmektedir. <https://en.oxforddictionaries.com/definition/post-truth>. Erişim tarihi 7 Haziran 2017.

⁸⁸ Dijital yöndeşme kavramı, dijitalleşmeyi ve yeni medyayı ticari ve toplumsal ağ içinde konumlandırarak karmaşık yapıyı tanımlar. Dijital yöndeşmenin temeli, çeşitli kurumların, iş kollarının, uygulayıcılar ve kullanıcıların çeşitli medya hizmetlerini nasıl kullandıklarını karşılaştırmaktır. Deuze yöndeşmeyi “Yöndeşme sadece dijitalleşme süreciyle güçlenmiş bir teknolojik süreç değildir. Medyanın yöndeşmesi ve aynı zamanda kendi kültürel mantığına sahip olması, farklı kanallar, biçimler ve formatlar arasındaki; medya kuruluşlarının farklı bölümleri arasındaki üretim ve tüketim işlerinin arasındaki; medyayı yapmak ve kullanmak arasındaki ve medya kültürünün aktif ve pasif izleyiciliği arasındaki sınırların bulanıklaşması olarak da görülmelidir” şeklinde açıklamaktadır. (Deuze 2008: 103, aktaran Boers et al., 2012) Boers et al.’nin (2012) çalışmalarında medyada yöndeşme denilerek bilişim teknolojilerinin, medya şirketlerinin, tüketicilerin ve bunlarla ilgili kurumların farklı iş modellerinde bir araya gelmesi anlatılmaktadır. Boers et al., Rose ve Dalton (2009:1) tarafından yapılan tanımla takip ederek yöndeşmeyi yeni rakipler ve iş modelleri yaratan, teknoloji, altyapı, tüketici davranışı ve rekabetçi dinamikler içeren

alan, iletişim kanalı, amacı gibi iletişimin unsurlarını tanımlayan kavramlar ve özneler arasındaki ayrımlar bulanıklaşmıştır.

İletişim teknolojilerinin değişimi ile özellikle Web2.0'in getirdiği etkileşimli ve kişiye özel kitle iletişim olanakları örgüt iletişimi anlayışında da değişimi getirmiştir. Örgütlerin bilgi, veri veya görüş aktarımına dayalı yürütebildikleri iletişim stratejileri yerini iletişim paydaşları ile karşılıklı etkileşimle inşa edilen bir iletişim modeline bırakmıştır. İletişime konu içerik üretiminin ve video, canlı yayın, hiperlink kullanımı gibi uygulamalarla sunumunun zenginleştiği, hızlandığı, kurum ile paydaşları arasındaki iktidar ilişkisinin her iletişim düzleminde yeniden kurulduğu daha karmaşık bir iletişim model ve uygulamasına uyum zorunluluğu görünmektedir. Argenti⁸⁹, teknolojinin kurumsal iletişim alanını nasıl etkilediği üzerine yazdığı kapsamlı bir makalede, alanı medya yönelimli halkla ilişkiler bakış açısından birçok paydaşa hitap etmeyi amaçlayan bütüncül ve örgütsel bir işleve dönüştürdüğünü belirtmektedir.

Ihator⁹⁰, yeni teknolojilerin şirket içi iletişimi değiştirdiğini söyler. Yazar, iletişim teknolojilerinin iletişim kanallarını, iletişim biçim ve metotlarını, mesajları ve geribildirimleri etkilediğini belirtmektedir. Bilgisayar teknolojisi ile güç dengeleri değişmiştir. Kurumsal iletişim artık kurumdan hedef kitlelere yönelik tek yönlü olmamalıdır. Hedef kitleler aktiftir, İnternet ve bilgisayar teknolojileri çok yönlüdür ve iletişimi hızlandırmaktadır. Sonuç olarak, kurumlar istedikleri gibi mesajlar üretme ve birbirleri ile tutarlı mesajları istedikleri kanallarda dağıtma yeteneğine sahip olmayabilir. Zaman baskısı, aktif ve güçlendirilmiş hedef kitleler, iletişimin karmaşıklaşması ve hedef kitlelerin bölünmesi kurumların iletişim üzerindeki

bir dizi devamsızlıklar olarak tanımlamakta ve medya, telekomünikasyon ve teknolojinin yanı sıra, geniş bir endüstri grubunu yeniden tanımladığını belirtmektedir. (Boers et al., 2012).

⁸⁹Argenti, 2006: 357-358.

⁹⁰Ihator, 2001: 199, 200, 202.

etkilerini azaltmaktadır. Kurumlar haberleri istedikleri gibi yönetemez veya gizleyemez. Yeni iletişim teknolojisi bir taraftan örgüt iletişiminin paydaşlarla ilişkilerde daha eşitlikçi bir yönde değişmesine katkı sağlarken, diğer taraftan örgütler için anlam inşasını zorlaştırmıştır. Örgütlerin kontrolünün dışında yaptıkları ve söyledikleri ile ilgili bilgiler; çeşitli iletişim araçları kanalıyla mekandan ve zamandan bağımsız olarak yayılabilmektedir. Özellikle doğru/yanlış bilgi, yalan/gerçek bilgi arasındaki farkın hızlanan ve çoğalan iletişim ortamında örgütlerin kontrolünde kalması zorlaşmıştır.

Özellikle yeni medyanın bugün iletişimi gerek içerik gerek hız ve yoğunluk olarak değiştirme kapasitesi dikkate alındığında iletişim uygulamalarında kurum için uygun kanal seçiminin önemi anlaşılabilir.

Bir örnek olarak ABD Başkanlığı seçim sürecinde geleneksel basın ile arasında yarattığı çatışmadan beslenen bir kampanya izleyen Donald Trump'ın Başkan olduğunda ABD Başkanının kurumsal hesabı yerine kişisel Twitter hesabını kullanmaya devam etmesine ilişkin eleştirilere the Sunday Times gazetesi söyleşisi ile verdiği yanıt oldukça önemlidir: “*@realDonaldTrump hesabını sanırım, koruyacağım... yani şu an 49 milyon takipçim var- bu çok, bu gerçekten çok- fakat 46 milyon- Facebook, Twitter'ı da dahil edersen, ve Instagram, yani düşünürseniz orada 46 milyonsunuz, orada büyümeyi ve sadece @realDonaldTrump olarak korumayı yeğlerim, işliyor, ve tweetliyor, daha az olur sanyordum, fakat basın tarafından o kadar ahlaksızca ele alındım ki, o kadar ahlaksızca, Twitter'da aktarabilirim- ve şimdi 140 değil, 280- bing bing gidebilirim... ve tweet attığım sürece onlar da koyuyor – bu sabah televizyonda, Fox, 'Donald Trump, son dakika haberi'”*

Schultz ve Kitchen⁹¹, işletme alanından Charles Handy'nin "boş yağmurluk" benzetmesini kullanarak kurumlar için iletişimin önemini vurguladıkları çalışmalarında, günümüzün piyasa ekonomisinin etkileşimli, konuşmaya dayalı ve kişiselleştirmenin önem kazandığı yapısında, kurumların müşterilerine, müşterilere, çalışanlarına, iş ortaklarına ve diğer paydaşlarına karşı soğuk ve mesafeli durmalarının imkansız olduğu görüşünü paylaşıyorlar. Bunu yaparken, iletişim kurarken kurumun nasıl bir imaj çizdiği önemlidir. Ticari işletmeler için tipik bir imaj olan kâr odaklı kurum imajının yerine toplumsal kurum imajının oluşturulmasının olanakları tartışılmaktadır.

Annenberg School of Communication tarafından halkla ilişkiler alanında çalışanlarla gerçekleştirilen anket sonucunda da benzer şekilde dijital kanalların baskınlığı vurgulanmakta, kurum içi halkla ilişkiler çalışanlarının, kurum hedeflerinin ölçümünün önem kazandığı ve faaliyetlerin başarısının buna göre değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir.⁹²

Kurumsal iletişimin stratejik planlama sürecindeki rolü, ağırlığı, sürecin yöneticisi mi sözcüsü mü olduğu, akademik yazında kurumun iletişim kurgusunu oluşturmasında önem kazanmaktadır. *“Kurumsal iletişim stratejisi, bir düşüncedir, uygulayıcıların eylemleri ve arkasındaki mantıktır –nasıl iletileceğinden çok, neyin iletileceğine karar verme eylemidir. Bu nedenle iletişim planlarıyla aynı değildir, fakat stratejiyi tamamlamak için gereken iletişim planlarının çerçevesini oluşturur.”*⁹³

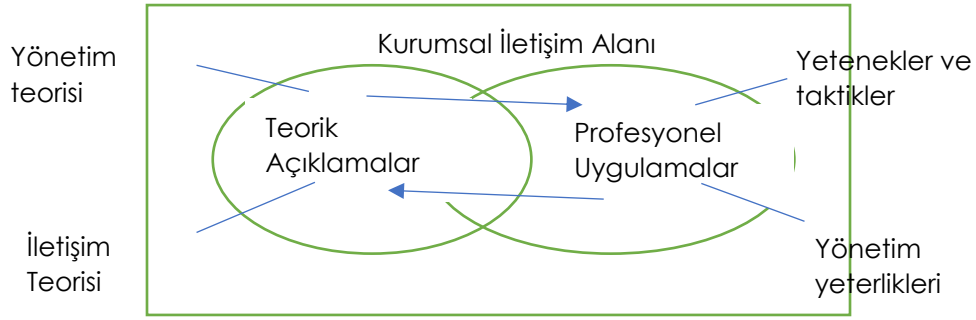
Kurumsal imaj ve kurumsal iletişim birbirine yakın kavramlardır. Hedef kitlelere bir kurumun felsefesinin, misyonunun ve vizyonunun yanı sıra temelini oluşturan değerlerinin, kültürüne entegre olmuş çalışma yaklaşımlarının ve faaliyetlerinin,

⁹¹ Schultz ve Kitchen, 2004: 349.

⁹² Global Communications Report 2017.

⁹³ Okay ve Bıçakçı, 2005:47.

kurumsal iletişim ile uyumlu bir şekilde ifade edilmesinin önemi büyüktür. Bunun yanı sıra tutarlılık ve kurumsal kimlik, kurumsal imajın gerekliliklerinden biridir. Başka bir deyişle, kurumsal iletişim, kurumsal imaj ve kimlik arasındaki bağlantıyı oluşturur⁹⁴. Kurumlardan toplanan veriye dayanan araştırma sonuçları, kurumsal iletişimin hem kurumsal imaj hem de itibarla bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bu alanlar, kurumsal iletişim için çok önemli amaçlardır⁹⁵. Merkez bankası iletişiminde bu kavram merkez bankası itibarı ve itibar yönetimi başlığı altında, bir sonraki bölümde daha ayrıntılı ele alınacağı üzere para politikası iletişiminin bir parçası olarak yer almaktadır.



Şekil 1.6. Kurumsal İletişim Teori ve Uygulamasının Etkileşim Alanı⁹⁶

⁹⁴ Karaosmanoğlu ve Melewar, 2006: 197.

⁹⁵ Gupta, 2011: 114, 118, 126.

⁹⁶ Christensen ve Cornelissen 2013: 16.

İKİNCİ BÖLÜM

MERKEZ BANKALARI İLETİŞİMİ

Modern para politikasının, para, fiyat ve ekonomik aktiviteyi içeren konularının önemli bir kısmı Henry Thorton, son kredi verme mercii hakkındaki yazın Walter Bagehot ve reel ve nominal faiz oranları arasındaki farkı ortaya koyan çalışmalar ise Irving Fisher tarafından inşa edilmiştir⁹⁷. Bu üçayaklı kuramsal çalışmalar, merkez bankalarını para politikasının kurumsal yapısı olarak modern iktisadi alana getirmiş ve sonrasında alandaki gelişmelere bağlı olarak bankanın kurumsal yapısını ve işlevlerini biçimlendirmiştir. Günümüzde merkez bankaları, ülkelerin kurumsal ve siyasi yapılarına bağlı olarak, para basma yetkisine sahip, para politikasının ve finansal piyasaların düzenleyicisi, finansal kurumlar açısından son kredi verme mercii, günümüzde ödeme sistemlerinin kurucusu ve yürütücüsü kurumlar olarak görev yapmaktadırlar⁹⁸. Geleneksel olarak ulus devletlerin hükümranlıklarının göstergesi olan paralarının değerini veya günümüzün fiat para sisteminde⁹⁹ retorik olarak ülke parasının itibarını korumakla görevlidirler.

Merkez bankaları ülkelerin gelenekleri ve ekonomik yapılarına bağlı olarak farklı kurumsal yapılarda kurulmuş olsalar da işlevleri gereği kamu görevi yapmaktadırlar. Ancak çoğu ülkedeki hukuki statüleri ve kurumsal yapılanmaları, karar alma veya yönetim mekanizmaları bir kamu kurumundan çok farklı işlemektedir. Finansal kurumlardır ancak diğer finansal kurumlar gibi müşteri ilişkileri veya

⁹⁷ Goodfriend, 2003.

⁹⁸ Uygun, 2008.

⁹⁹ Fiat para sistemi, modern para sisteminin temelini oluşturur ve para biriminin değerinin bir emtia veya altına dayalı olmadığı bir para sistemi türüdür (Keynes, 1936; Mankiw, 2014). Bu sistemde, para arzı ve talebine dayalı olarak, uyguladıkları politikalarla hükümet veya merkez bankası para biriminin değerini belirler (Friedman, 1976).

pazarlama işlevini içeren bir iletişim alanı ihtiyacı yoktur, müşteri–kurum ilişkisi kurmamaktadırlar. Kamu kurumlarına göre yapısal özerkliğinin ve ekonomideki politika belirleyici rolünün getirdiği bir otonomiye sahiptir. Merkez bankalarının iletişimi bağlamında, iletişimi yapılandıran ve ekonomi politik açıdan oldukça önemli bir konu olan bağımsızlık, beklenti yönetimi gibi kavramlar diğer kurumlarla paylaşılmamaktadır. Ancak bir yönüyle merkez bankaları toplumdaki diğer bütün kurumlarla, aynı şekilde kendi çalışanlarıyla iletişim kurmakta, itibar yönetimi yapmakta, yöneticilerinin iletişimine ve kurumun kamuoyu algısına önem vermektedir. Her kurum gibi kurumsal saygınlığını iletişimi aracılığıyla inşa etmektedir.

Bu bölümde merkez bankalarının sui generis yapılarına bağlı olarak iletişimlerinin de özel bir alan olduğundan hareketle bu tezin araştırmasına konu ettiği kavramlar çerçevesinde merkez bankalarının iletişim yazını yer almaktadır.

Merkez bankacılığı iletişiminde yakın dönemdeki en önemli kırılma 1990’ların başıdır¹⁰⁰. 1990’lar öncesi merkez bankalarında iletişimde “*gizlilik ilkesinin hâkim olduğu*” bütün kaynaklarda kabul edilmektedir. Para otoritelerinin “*söyleyebileceklerinin en azını söylemeleri ve bunu da şifreli yapmaları*” gerekmektedir¹⁰¹. İletişim kurmak bir tarafa merkez bankaları özellikle sır küpü kurumlar olmak yönünde çaba içindedirler. Önemli merkez bankacıardan olan Fed eski başkanı Greenspan’ın bir basın toplantısında söylediği üzere “*Sanırım sizi uyarmalıyım, eğer özellikle anlaşılır oluyorsam, siz büyük olasılıkla dediklerimi yanlış anlamışsınızdır*”¹⁰². Sadece ABD Merkez Bankası Fed değil, bütün merkez bankaları

¹⁰⁰ Masayuki ve Yosuke, 2017; Kedan ve Stuart, 2014; Goodhart, 2010.

¹⁰¹ Goodfriend, 1984; Rudin, 1988; Blinder vd, 2008.

¹⁰² “I guess I should warn you, if I turn out to be particularly clear, you've probably misunderstood what I've said.” 1988 yılında yaptığı bir konuşmada söylemiş olduğu bilgisi yer almaktadır. Erişim tarihi: 01/10/2019. <https://www.nytimes.com/2005/10/28/business/what-if-the-fed-chief-speaks-plainly.html>

kamuyu karanlıkta bırakmak için özel bir çaba sarf etmektedirler. Yetkililerinin anlattıkları anekdotlarda geçtiği üzere “İngiltere Merkez Bankasının (*Bank of England–BOE*) basın sözcüsünün görevi basını bankanın, bankayı basının dışında tutmaktır”. Hatta bu kurum “Secrets of Temple (Tapınağın Sırları)” başlıklı bir kitaba ilham kaynağı olmuştur¹⁰³. Merkez bankacılığındaki dönüşüm ile birlikte 1993’te ilk kez para politikası kararlarını ve kararlara temel alınan analizi açıklamak için Enflasyon Raporu yayımlayan da yine İngiltere Merkez Bankası olmuştur.

Merkez bankalarında iletişimin gerek uygulama olarak mümkün hale gelmesi, gerek üzerinde çalışılan bir akademik alan olarak tanınması ancak 1990’lardaki ekonomik paradigmadaki değişim ve bu değişimle merkez bankalarının üstlendikleri görevlerle mümkün olmuş, kurumsal değişimler bu süreci desteklemiştir.

Merkez bankacılığındaki değişimi ve dilin, söylemin finansal piyasalardaki işlevini anlatan çalışmasında Marazzi¹⁰⁴, 1980’lerde uygulanan ekonomi politikaları ile değişen dünya ekonomisindeki yapıyı “yeni ekonomi” adıyla kavramsallaştırdığında post-fordist dönemden geçişin unsurlarını da sıralar. Yeni Ekonomi’nin en önemli unsuru aşırı birikimle gelen paradigma kayması ve finansallaşma olarak görülmektedir. Finansal piyasaların gelişmesi, dijitalleşme ile gelen geniş iletişim alt yapısı, finansal piyasalar ile gerçek üretim yapılan reel sektör arasındaki bağı inceltmiş ve bağı merkez bankalarının dili kullanımına indirgemıştır. Marazzi’ye göre hem üretimde hem finansal piyasalarda olan tek sermaye dildir. Özellikle dijitalleşme ile birlikte her evden kişilerin, *Japon ev kadınlarının Türk lirası piyasalarında yatırım yapması örneğinde olduğu gibi*, finansal piyasalara erişimi sonraki dönemlerin ekonomisinin yapısında önemli bir etkidir. Bu sürecin başlangıcını oluşturan ekonomi politikaları, dünya ekonomisine

¹⁰³ Kedan ve Stuart, 2014.

¹⁰⁴ Marazzi, 2010.

liderlik eden ABD'nin 1970'lerin sonu ile uygulamaya başladığı halkın elindeki sermayenin çekilmesi ve Marazzi'nin deyimıyla “finansın toplumsallaşması” ile gelmiştir.

Kısaca, tüm bu toplumsal ve ekonomi politik değişimle birlikte, dijitalleşme ve yaşam alanlarının küreselleşmesi sonucunda, merkez bankalarındaki iletişim odaklı dönüşüm güçlenmiş ve “merkez bankası iletişimi”, beklenti yönetimi, hesap verebilirlik, şeffaflık, politika iletişimi, itibar yönetimi gibi başlıklarda hem iletişim hem de iktisat disiplinlerinde birden fazla alanı kapsayan önemli bir disiplinler arası araştırma konusu haline gelmiştir. Günümüzde merkez bankalarının ülkelerin yazılı basın manşetlerinde olmadığı bir gün yoktur.

Bu anlamda iktisat alanında merkez bankaları iletişimi olarak bir akademik literatür birikmektedir. Özellikle yönetsel araştırmalar başlığı altında toplayabileceğimiz merkez bankalarının kurumsal uygulamalarının örnek incelemeleri ve finansal piyasalar ile merkez bankalarının iletişimi arasındaki etkileşimi inceleyen çalışmalar oldukça önemli bir yer tutmaktadır. İletişim alanında ise merkez bankaları iletişimine yönelik kaynak sayısı çok sınırlıdır ve ancak disiplinler arası kısıtlı katkı sağlanmaktadır. İktisat alanında yer alan merkez bankası iletişimi çalışmaları ile iletişim alanı kavramsal açıdan çok az ortak payda içermekte, ancak çıkan sonuçlar merkez bankalarının iletişim uygulamalarını yönlendirmektedir.

Bu tezde TCMB iletişiminin nasıl kurulduğunun ve kurumsal yapısında nasıl inşa edildiğinin eleştirel analiz yapılabilmesi için merkez bankalarının iletişim literatüründe belirli kavramları aramak ve ortaya çıkarmak gerekmektedir. Bu çerçevede bu bölümde ele alınan konular:

1. Para politikası iletişimi (beklenti yönetimi): para politikasını kamuoyuna anlatmak ve bu edimle finansal piyasaları etkilemek ve kamuoyunun ekonomiye ilişkin beklentilerini yöneterek merkez bankası politikalarının fayda sağlamasına destek olmak (rıza üretimi).

2. Hesap verme sorumluluğu: Merkez bankası bağımsızlığı olarak kavramsallaştırılan ve çok temel olarak merkez bankalarının karar alıcılardan ve özellikle hükümetlerden bağımsız karar alma kapasiteleri olarak tanımlanan alanın bir sonucu olarak demokratik toplumlarda merkez bankalarının hesap verme sorumluluğu taşımalarıdır. Bu başlık altında merkez bankaları toplumun farklı kesimleriyle iletişim kurmakta ve uygulama ve politikalarına dair hesap vermektedir.

3. Şeffaflık: Merkez bankalarının bağımsızlığı dolayısıyla hesap verme sorumluluğunu yerine getirmesi ve para politikasında beklenti yönetiminde etkin olabilmesinin koşulu literatürde şeffaflık olarak kavramsallaştırılmaktadır. İletişim kurmaya başladıklarında merkez bankalarının iletişimi yerine de kullanılan şeffaflık, para politikasının açık olarak anlatılması, şeffaf veri paylaşımı ve kurumsal olarak şeffaf yönetimi içeren çeşitli uygulama ve kavramları barındırır.

4. İletişimin Kurumsallaşması – Enflasyon Hedeflemesi Rejimi: Merkez bankalarının iletişiminin bütün politika ve parasal iktisadın merkezi haline gelmesiyle merkez bankalarında iletişim kurumsallaşmaya evrilmiştir. Bunu para politikasında yapılandırılan enflasyon hedeflemesi rejimi ile birlikte merkez bankaları karar alma mekanizmaları ile birlikte iletişimlerini de belirli yapı ve kurullarla çerçevelemişlerdir.

2.1. PARA POLİTİKASI İLETİŞİMİ

Ana akım iktisat alanında merkez bankalarının günümüzde iletişime bu kadar önem vermelerinin ve politikalarının merkezine koymalarının başlıca nedeni uyguladıkları politikalarını kamuoyuna anlatma gereği olarak çerçevelenmektedir.

Merkez bankalarının iletişimi dendiğinde ilk akla gelen para politikası iletişimidir. Para politikası iletişimi zamanla değişen para teorisi/politika üretimi gibi ekonomik yazının içerdiği kavramları bünyesinde toplar.

Para politikası iletişiminin çıkış noktası 1990'larda dönüşen ekonomik yapı ve bununla birleşen iletişim teknolojisindeki gelişme ve kültürdür. Ekonomik yapının dönüşümünü tanımlayan Marazzi'ye göre Yeni Ekonomi'nin gelişi için dönüm noktası ABD Merkez Bankası Paul Volker tarafından uygulanan sıkı para politikası ile ABD'de enflasyonun düşürülmesidir. 1979 yılından itibaren merkez bankacılığında da önemli bir dönem olarak görülen Volker politikaları tüm dünyada enflasyonla mücadele, enflasyonun düşürülmesi, *“enflasyon her zaman ve her yerde parasal bir olgudur”*¹⁰⁵ açıklamaları ile birlikte ABD parasının küresel finansal sermayeye serbestçe açılımla aynı dönemdedir. Tüm ülkelerde serbestleşme ve finansallaşma furyası başlamıştır. Nitekim Türkiye'de 24 Ocak 1980 kararları ve dönemin siyasi alt yapısını hazırlayan 12 Eylül Darbesi sonrasında 1989 yılında yürürlüğe giren “Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karar” ile derinleşen finansal serbestleşmeye ilişkin bir dizi yapısal reform ve özelleştirme çabaları bunun en iyi örneklerindedir.

Marazzi işte bu noktada, bireysel yatırımcının, her ekonomik birimin karar alma sürecinde kitle iletişim araçlarının rolüne değinir. Marazzi'ya göre serbestleşen finansal piyasalar devam edebilmek için kitleye ve bu kitlenin bilgi açlığına ihtiyaç duyar. Bu dönemdeki teknolojik gelişmelerin de ivmelendirmesiyle *“post modern yurttaş”* kendisini finansal piyasalara yön veren ve bunun için gerekli bilgiye sahip bir sermayedar hissetmeye başlamıştır ve ekonomi literatüründe adı ekonomik birim olarak

¹⁰⁵ “Inflation is always and everwhere a monetary phenomenon” sözü 1976 yılı Nobel Ekonomi Ödülü sahibi Milton Friedman'a aittir. 1970 yılında yayımlanan kitabında yer almaktadır. Sonrasındaki iktisadi yaklaşım ve parasal iktisat için bir yol açmıştır.

kullanılır olmuştur. Neoklasik iktisadın ısrarla modellerinde kullandığı, merkez bankalarını konuşmaya ve ekonomik birimleri iknaya yönelten durum, bu kitlenin gerekli bilgi ile doldurulması sürecidir. Finansal piyasalar ve bu piyasalara dayanarak işleyen üretim sektörü, ekonomik otoriteler, medya ve piyasa arasında sıkışan bir ekonomik yapı artık hâkim paradigmadır. Yeni Ekonomi'de Marazzi'nin yorum modeli üzerinden¹⁰⁶, örneğin merkez bankalarının başkanlarının konuşmalarının, ürettikleri metinlerin medyada tekrar tekrar anlatılmasından, en ince ayrıntısına kadar incelenmesinden elde edilen bir hâkim görüş, uzlaşa üzerinden işleyen bir yapı söz konusudur. Medya diliyle bir gerçeklik inşası söz konusudur. Merkez bankalar bu gerçekliği kendi amaçları doğrultusunda inşa etmek üzere iletişim kurmaktadır.

Neoklasik iktisat yazınına tarif eden hâkim paradigma üzerinden ise para politikası iletişimi iktisat yazınındaki iki önemli gelişmenin sonucudur. Bunlardan ilki parasalcı yaklaşımın, para yaratmanın, diğer bir ifadeyle merkez bankasının yarattığı para miktarının sadece enflasyonu belirlediği ve enflasyonun ise ekonomik büyüme için bir tehdit olduğu sonucuna ulaşan teorileridir. Uzun yıllar boyu inanılanın aksine, merkez bankalarının enflasyonist sürpriz yaparak büyümeyi artırması ve işsizliği azaltması söz konusu değildir, *ekonomik birimler* kararlarını rasyonel beklentilerle almakta ve bu beklentileri yönetme işi de merkez bankalarının iletişimlerine düşmektedir. Merkez bankaları kendi hedefleri doğrultusunda bir yapıyı iletişimleriyle anlatmaktadır. Marazzi'nin deyişiyle yeni tanımlanan ekonomik birimler merkez bankaları aracılığıyla inşa edilen gerçekliği talep etmektedirler.

¹⁰⁶ Marazzi, 2010:S.25.

İkinci kavramsal değişim, Kydland ve Prescott'un¹⁰⁷ çalışmasının sonucu olan para politikasının etkinliğinin merkez bankalarının bağımsızlıklarına veya kurala bağlı politika uygulamalarına bağlanmasıdır. Kurala bağlı ve bağımsız hareket eden bir para politikası ancak tutarlı olabilir.¹⁰⁸ Para politikasının kurala bağlı olmasının bir lt politika seyrini ve politikasını şekillendirdiği bilgiyi *şeffaf* bir şekilde kamuoyu ile paylaşması ve güçlü bir iletişim kurmasıdır. Bu kurgunun diğer ayağı merkez bankası bağımsızlığının kavramsallaştırılması ve bir anlam alanı olarak iletişime konu olmasıdır. Bağımsızlığa dair geçmişten gelen ekonomi politik kavrayışı ile birlikte, merkez bankalarının hesap verdikleri, kurumsal ve politika olarak şeffaf oldukları, kamuoyu ile iletişim kurmayı kurumsal oluşlarının merkezlerine aldıkları bir yapıyı anlatmaktadır.

İktisat alanındaki farklı aırlarla anlatılan bu paradigma değişiminde merkez bankaları aktif olarak yer almayı kabul etmiştir. Dolayısıyla bu süreçte merkez bankalarının iletişiminde yaşananlar, ekonomi politik olarak iktisat ile iletişim alanındaki, özellikle dil ve szn kullanımı konusundaki iş birliğinin, kurumsal ve uygulamada tezahürüdür.

Nitekim merkez bankalarının iletişimini konu alan ana akım iktisat yazını finansal göstergeler ile merkez bankalarının iletişim kanalları arasındaki bağlantıyı ve finansal piyasaları yönlendirmesini konu alan ampirik çalışmalara sıkışmaktadır. İletişim literatüründeki gelişmeler paralelinde son derece geride kalmış bir model¹⁰⁹ işaret eden bu tanım, yönetimsel araştırmalar için belirli bir yapı getirirse de iktisat alanı

¹⁰⁷ Kydland ve Prescott, 1977.

¹⁰⁸ Waller, 1989.

¹⁰⁹ Kurumların sadece bilgi verdikleri ve tek yönlü iletişim ile modellenen çalışmalar yeni iletişim dünyasındaki kurumsal iletişimi açıklamakta artık yetersizdir. İletişim kurum ile kamu arasında karşılıklı etkileşim ve anlamların aktarımıyla kurulan bir alandır. Ancak iktisat yazını merkez bankası iletişimi çalışmaları kurumun iletişimsel eylemlerinin etkililiği ve çeşitliliğine sıkışmış görünmektedir.

için bile yetersiz kalmaktadır. İlgili literatür konuyu merkez bankaları ile finansal piyasalar ilişkisine indirgemektedir.

Sonuç olarak merkez bankaları halka, medyaya ve finansal piyasalara yönelik olarak iki ana amaçla iletişim kurar: beklenti yönetimi ve hesap verme sorumluluğu. Bu yeni ekonomide iletişim, para politikasının etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunur; yetkileri ve onu takip etmenin araçları hakkında netlik, merkez bankalarının kredibilitelerini artırmalarına ve enflasyon beklentilerini daha iyi sabitlemelerine yardımcı olur. Aynı zamanda şeffaf iletişim, piyasa katılımcılarının merkez bankalarının "tepki fonksiyonu" anlayışını geliştirerek para politikası kararlarını daha öngörülebilir hale getirir.

2.1.1. Beklenti Yönetimi

Ekonomik birimlerin rasyonel kararlar aldıklarından ve bu karar almayı tam bilgi sahibi oldukları bir ekonomik modelde yaptıklarından yola çıkan akılcı beklentiler hipotezine dayanan teorik altyapı ile gerekçelenen para politikası iletişimi "*beklenti yönetimi*" temeli üzerine kurulmuştur.

Çok basit bir şekilde anlatılırsa;

- Ekonomik birimler yatırım, tüketim ve tasarruf kararlarını alırken bilgiye ihtiyaç duyar ve tam bilgiye dayalı akılcı kararlar alırlar.
- Enflasyonun önemli bir kısmı (talep enflasyonu) ekonomik birimlerin aldığı bu kararlar ile yaratılan talep neticesinde oluşur.

- Merkez bankaları ekonomik birimleri kendi hedefleri ve politikaları konusunda ikna ederse¹¹⁰ ekonomik birimler geleceğe yönelik kararlarını merkez bankalarının hedeflerine uygun şekillendirirler. Para politikası iletişimi, kararlardaki tahmine bağlı hataları da azaltacaktır¹¹¹.

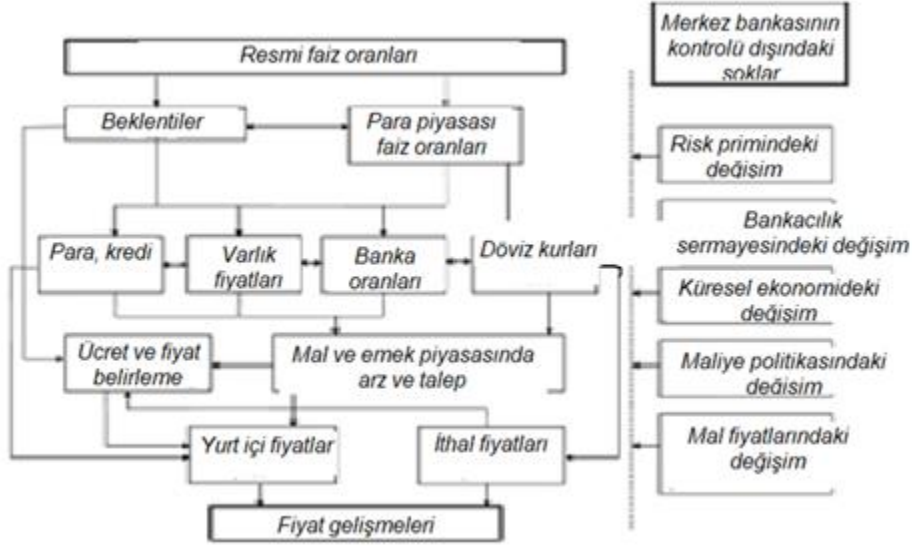
- Burada merkez bankalarının kararları ile ekonomik birimlerin kararları arasındaki köprü finansal piyasalardaki paranın ve finansal araçların fiyatlarıdır. Marazzi, piyasaları bir toplumsal yapı olarak gördüğü için “likidite” ve “piyasada oluşan fiyat” kavramlarını tanımlar. Finans piyasası, yatırımcıların kişisel görüşleri arasındaki anlaşmazlığı bir referans değeri statüsüne sahip olan kolektif bir yargı üretecek şekilde düzenler. Bu nedenle, fiyat oluştuğu sürece yatırımını paraya çevirebileceğine “inanan” yatırımcı piyasalara da “inanacaktır”. Dolayısıyla özellikle finansal piyasa oyuncularının beklentileri yönetilmelidir.

- Ekonomik birimlerin tüketim/yatırım kararları sonucunda enflasyon ve ekonomik aktivite merkez bankalarının hedefleri doğrultusunda gerçekleşir.

Bu yaklaşıma uygun olarak kurulan parasal aktarım mekanizması ile merkez bankalarının para politikası araçlarıyla uyguladıkları politikaların ekonomiyi etkileme kanallarından biri beklentiler kanalı olarak tanımlanmıştır.

¹¹⁰ Merkez bankalarının güvenilirliği (kredibilitesi) burada önemli bir belirleyicidir.

¹¹¹ Rudin, 1988.



Şekil 2.1. Basitleştirilmiş Parasal Aktarım Mekanizması¹¹²

Bu kanalı merkez bankalarının istedikleri doğrultuda çalışmalarının yolu “*beklenti yönetimi*” olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, iktisat teorisine göre uzun vadeli faiz oranları, varlık fiyatları ve döviz kurları gibi değişkenleri merkez bankalarının belirledikleri kısa vadeli faiz oranları ile birleşik bir şekilde hareket ettiren ve enflasyon beklentisini merkez bankalarının hedefleri doğrultusunda tutarak fiyatları kontrol altına almalarını sağlayan en önemli kanal beklentilerdir. Finansal piyasalar ve buradaki fiyatlar beklentilerle ve merkez bankalarının beklenti yönetimi ile şekillenmekte, bir zaman aralığı ile ekonomik aktiviteyi etkilemektedir. Yine hane halkından oluşan ekonomik birimler iletişimle kendisine bildirilen para politikasını anlamakta ve ekonomik kararlarını buna uygun almaktadır. Marazzi¹¹³, bu noktada iletişimsel eylemin küreselleşme ve finansallaşmanın belirlediği yeni ekonomide piyasa fiyatlarını etkileyen modellerin temelini oluşturduğunu belirtmektedir.

¹¹² <https://www.ecb.europa.eu/mopo/intro/transmission/html/index.en.html> erişim tarihi 12 Nisan 2023.

¹¹³ Marazzi, 2010:25.

Böylece beklenti yönetimi para politikasının en önemli parçasıdır. Özellikle ekonomideki olağan dışı zamanlarda, merkez bankalarının kamuyu ikna ederek politikalarına olan güveni sağlamak, ekonomideki oyuncuları kendi istediği gibi hareket ettirmek için yaptığı iletişimsel eylemler bu başlık altındadır¹¹⁴. Daha açık bir ifadeyle, bu açıdan, iletişim stratejisi ve eylemleri merkez bankaları için bir para politikası aracı olarak görülmektedir¹¹⁵. Hatta etkin kullanıldığında iletişim para politikası araçlarının yerine geçebilmektedir ve buna iktisat literatüründe “*open mouth operations (açık ağız işlemleri)*”¹¹⁶ diye isim verilmiştir¹¹⁷. TCMB iletişimi çerçevesinde başkanlar konuşmalarında merkez bankasının iletişim politikasını para politikasının merkezine koyduğunu çok kez belirtmiştir. Parasalcı yaklaşımın ana teorisyenlerinden Friedman’ın¹¹⁸ ifadesiyle “*yeterince açık bir niyet beyanıyla, piyasa işi onlar için yapacaktır*”.

Kamuoyu oluşturmaktan farklı olarak beklenti yönetimi, para politikası iletişimi ile merkez bankalarının hedeflerinin uygunluğuna kamuyu tam olarak ikna etmelerini ve kamunun buna uygun karar almalarını sağlamalarını ifade etmektedir. Merkez bankaları iletişim strateji ve uygulamaları ile bir çeşit hipnotizma etkisi yaratmaya çalışmaktadırlar. Bernanke¹¹⁹,nin ifade ettiği üzere “*iletişim, finansal piyasaların para politikasının ileride izleyeceği seyre ilişkin daha kesin beklenti geliştirmelerine yardım ederse para politikası da daha etkin olacaktır.*” Burada merkez bankalarının güvenilir olmaları ve kurumsal olarak saygınlık görmeleri de beklenti yönetiminin bir parçası olarak iletişim ile inşa edilmektedir. Ampirik araştırmaların da sonuçlarında görüldüğü

¹¹⁴ Barro and Gordon, 1983.

¹¹⁵ Masayuki ve Yosuke, 2017.

¹¹⁶ “Open mouth operations (açık ağız işlemleri)” ifadesi, temel para politikası aracı olan “open market operations (açık piyasa işlemleri)”ne gönderme yapılarak kelime oyunu ile inşa edilmiş bir kavramdır.

¹¹⁷ Guthrie ve Wright, 2000; Taylor 2001; Thornton, 2014.

¹¹⁸ Friedman, 1999.

¹¹⁹ Bernanke, 2004.

üzere merkez bankalarının uzun vadeli faiz oranları ve enflasyon üzerinde eksik kontrolleri vardır ve bu eksikliği güvenilir bir kurum olarak, enflasyonu kontrol ettiğinize kamuyu inandırarak kapatmanız ve politikalarınızı etkin kılmanız gerekmektedir¹²⁰.

Para politikası iletişimi ve beklenti yönetimi iletişim disiplininin çok yer almadığı bir alan olarak neredeyse tamamen iktisat yazını tarafından ele alınmaktadır. Bunun en önemli nedeni, iletişimsel eylemlerin çıkış noktasının ve etkileşim alanının iktisat disiplini ile açıklanabilir olmasıdır. “22 Mayıs 2013 tarihinde Fed Başkanı Bernanke’nin Birleşik Ekonomi Komitesine yaptığı sunum, Hazine (tahvil ve bono) piyasasında 10 yıllık tahvillerin getirilerinin bir saat içinde %10 artması ile büyük bir tepkiye yol açtı” benzeri bir analiz bu tür çalışmalarda çok yaygındır ve önemlidir¹²¹. Akademik araştırmalar, merkez bankalarının iletişiminin finansal piyasalar ile nasıl ilişkili olduğunu ölçmek için çoğunlukla “beklenti yönetimi” ile ilgili iletişime yön vermek ve politika önerileri yapmak amacıyla yürütülmektedir.

Bu doğrultuda merkez bankalarının duyuruları ve bunlarla ilgili haberlerin varlık fiyatlarına, enflasyon beklentilerine ve faiz oranlarına olan etkisi sıklıkla çalışılmaktadır. Para politikasının manevra alanının kısıtlı olduğu ekonomilerde duyurular ve haberler merkez bankalarının temel politika aracı olarak işlev görmektedir. Bu nedenle, gelişmiş ekonomiler olarak adlandırılan ekonomilerde bu çalışmalar sıklıkla yapılmaktadır¹²².

¹²⁰ Gomme, 2006.

¹²¹ Rosa, 2016:223.

¹²² Blinder et al., 2008.

Örneğin Rosa¹²³, ABD Merkez Bankasının 2200 iletişim etkinliği ile ilgili bir veri tabanı oluşturarak bunu ABD finansal piyasalar üzerindeki etkisini ekonometrik olarak değerlendirmiştir. Bu araştırmaya göre Rosa, Fed başkanlarının konuşmaları ve belirli açıklamaların etkili, ancak Fed Bölge Merkez Bankaları Başkanlarının açıklamalarının etkisiz olduğu sonucuna ulaşmış ve Fed için bir iletişim stratejisi önermiştir. Çalışmanın sonuçları, merkez bankalarının yetkililerinin vermek istedikleri mesajları yaymak için en etkili iletişim aracı olarak Fed yetkililerinin konuşmalarına dikkat etmelerini tavsiye etmektedir. Bu, aynı zamanda piyasa oyuncularının piyasada pozisyon almak için ne yapacaklarını gösterir¹²⁴.

Bu konudaki sorunlu alan dünya ekonomi ve ticaretinde, nihayetinde dünya siyasetinde, egemen ülkelerin merkez bankalarının iletişimlerinin tüm dünya tarafından takip edilmesidir. Bunun sonucu sermayenin küreselleşmesi ile birlikte belirli merkez bankalarının iletişimlerinin diğer ülke ekonomilerini etkilemesi ve ulusal merkez bankalarının enflasyon dinamiklerini yönetme güçlerinin zayıflamasıdır¹²⁵.

Merkez bankaları her koşulda iletişim politikası yoluyla kamuoyunu ikna etmeye ve ekonomik birimlerin merkez bankalarının görüşleri doğrultusunda oluşturdukları beklentilerle ekonomik sonuç elde etmeye çalışmaktadırlar. Finansal piyasalara ve uluslararası sermayenin hareketlerine bağlı hale gelen ekonomilerde gerçekliğin inşasında bilgi ve veriyi kimin sağladığı artık önemlidir. Emile Benveniste'nin ifadesiyle¹²⁶, *“edimsel dilin etkililiği bu dili kullanan kişinin meşruiyetine, yani konuşmacının iktidar ve yasal statüsüne bağlıdır”*. Merkez bankaları başkanı ile kurumsal strateji sıklıkla birbirine karıştırılır. Finansal piyasa üzerine kurulu bu yapıda

¹²³ Rosa, December 2016.

¹²⁴ Rosa, 2016:257.

¹²⁵ Woodford, 2007.

¹²⁶ Marazzi, 2010:30.

tartışılan konuların, fikirlerin veya gelişmelerin kimin tarafından açıklandığı önemlidir. İletişim, kurumsal olarak yürütülse de insana dair bir kavramdır ve gerçeklik inşası ancak insan aracılığıyla gerçekleştirildiğinde daha güçlü ve evrenseldir¹²⁷. Beklenti yönetiminde başkanların konuşmalarının ve bir bütün olarak iletişimlerinin en önemli araçlardan biri olduğu görülmektedir. Ancak iletişim her soruna çözüm değildir. İleriye yönelik tahminlerde bulunma konusunda tuzaklar ve hatalar her zaman vardır ve dürüst ve şeffaf olmak belirsizlikleri yönetmekle ödünleşim gerektirebilmektedir. Ekim 2000’de, dönemin ECB Başkanı Wim Duisenberg’in bir mülakat sırasında avroyu desteklemek için başka bir merkez bankası müdahalesi olmayacağını ima etmesi bu duruma ünlü bir örnektir. Bu sözler avronun değerini hemen kaybettirmiş ve Duisenberg onları sert bir şekilde eleştirmiştir. Nisan 2006’da Fed Başkanı Ben Bernanke’nin “geri adım attığını” ve faiz oranlarının kolayca yükselebileceğini iddia eden kayıt dışı bir açıklaması da büyük tepki toplamıştır¹²⁸.

İletişim yetenekleri güçlü olan başkanlar piyasaları yönlendirmekte daha etkin olabilmekte ve maestro olarak kabul görebilmektedir. Japonya Merkez Bankası (Bank of Japon, BOJ) Başkanı Kuroda’nın ifadelerini incelemek üzere semantik analiz tekniğini kullanan Masayuki ve Yosuke¹²⁹, belirli bir dönemden sonra iletişim stratejisinde değişiklik olduğunu tespit ederek bunu sayısallaştırmışlardır. Araştırmacılar bu sayısallaştırma ile BOJ’daki başkan değişikliğinin iletişim stratejisini çok az da olsa değiştirdiğini göstermişlerdir.

BOJ örneğinde görüldüğü üzere başkanların karakterleri ve iletişim becerileri bankaların iletişimlerini tamamen değiştirebilmektedir. Örneğin, Fed ve ECB iletişim

¹²⁷ Marazzi, 2010.

¹²⁸ Blinder et al., 2008.

¹²⁹ Masayuki ve Yosuke, 2017.

stratejilerini karşılaştıran çalışmasında Brière¹³⁰, finansal piyasalardaki opsiyonlar gibi beklentileri göstereceği tahmin edilen bazı göstergelerin merkez bankaları duyurularından nasıl etkilendiklerini analiz etmiş ve Fed Başkanı Greenspan'ın, ECB Başkanı Duisenberg'e göre piyasalar üzerinde daha etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Başkanların değişimleri de beklenti yönetiminde bir katmandır. Kamuoyu ve finansal piyasalar beklentilerini başkan değişimlerinde olumsuz doğru bir asimetrik inşa etme eğilimindedirler. Bunların en önemli nedeni, başkan değişiminin zamanlaması, yöntemi, başkanın kişisel özellikleri olarak görülmektedir¹³¹.

Merkez bankalarının iletişim yaklaşımları ve uygulamaları hem birbirlerinden hem de dönemler itibarıyla kurumsal tarihlerinden farklılık göstermektedir. BOJ basın duyurusu metinlerini semantik analiz sürecinden geçirerek Bankanın iletişim stratejisindeki değişimi anlamayı ve bu değişimi BOJ'un yansıtmadığını göstermeyi amaçlayan Masayuki ve Yosuke¹³² çalışmalarında, merkez bankalarının iletişiminin bir özelliğine dikkat çekmiştir. Bu durumu merkez bankalarının iletişimde tek-ses yaklaşımı olarak kavramsallaştırdıklarında, BOJ iletişimini, başkanın konuşmaları öncelikli olmakla birlikte, bankaların yönetimindeki yetkililerin kendi görüşlerini açıklama izninin olduğu ve bunun teşvik edildiği bir model olarak sunmaktadırlar. İletişime yönelik tek sesli yaklaşım, İngiltere Merkez Bankasında sıklıkla olduğu gibi, bireysel politika kurulu üyelerinin kişisel görüşlerini açıklamalarına izin verildiği ve teşvik edildiği oldukça bireysel yaklaşımın tersidir¹³³.

¹³⁰ Brière, 2006.

¹³¹ Kuttner ve Posen, 2010; Moser ve Dreher, 2010.

¹³² Masayuki ve Yosuke, 2017.

¹³³ Ehrmann ve Fratzscher, 2005.

Önde gelen merkez bankalarından ABD merkez Bankası Fed ise toplantı sonrası açıklamalar, basın toplantıları, tutanaklar, hesap verme araçları, konuşmalar ve raporlar gibi birçok iletişim kanalı kullanmaktadır¹³⁴.

İletişimde etkinliği sağlamak için aranan optimal şeffaflık oranı da ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Bu konudaki belli başlı çalışmalar olarak Ehrmann ve Fratzscher¹³⁵, Lamla ve Lein¹³⁶, iletişimin piyasayı yönlendirdiği konusunda bir görüş birliğine sahipken, merkez bankaları için optimal iletişim stratejisinin enflasyon hedefini paylaşmak, bu konuda şeffaflaşmak, belirsizlik yaratan ekonomik gelişmelere karşı bilgilendirici bir yaklaşım izlemek olduğunu öne sürmektedirler¹³⁷. Oysa her aşamada merkez bankaları için en önemli soru bilginin ne kadarının aktarılacağıdır¹³⁸, diğer bir ifadeyle ne kadar şeffaf olunacağıdır.

Merkez bankaları için bir diğer önemli soru işareti kamunun bilgiyi ve iletmek istedikleri mesajları hangi mecradan aldığıdır. Finansal piyasalar aracılığıyla aktarım mekanizmasını çalıştırırken, beklentiler kanalının hangi mecra üzerinden kamuyu yönlendirdiği çoğu zaman belirsizdir. Bu konudaki az sayıdaki çalışmalardan bir olan Avrupa Merkez Bankasının iletişimini konu alan bir çalışmada Lamla ve Sturm¹³⁹, kamunun bilgi aldığı en önemli mecra olarak medya manşetlerinde Bankanın söylemlerinin ne kadar ve hangi içerikle yer aldığını analiz etmiştir. Çalışmada en fazla gündem yaratanın fiyat gelişmeleri konusu olduğu, ECB iletişiminin medya manşetlerini bir ölçüde etkilediği ancak politika uygulamalarının ekonomik birimlerin kararlarında iletişimden daha etkili olduğu sonucuna ulaşımlardır.

¹³⁴ Rosa, 2016.

¹³⁵ Ehrmann ve Fratzscher, 2005.

¹³⁶ Lamla ve Lein, 2011.

¹³⁷ Geraats, 2006.

¹³⁸ Gosselin, Lotz ve Wyplosz, 2006.

¹³⁹ Lamla ve Sturm, 2013.

Beklenti yönetimine iletişim alanından anlam alanı açtığımızda aslında “rıza üretimi” veya gündem belirleme ve kamuoyu oluşturma kavramlarına adım atarız. Noam Chomsky ve Edward S. Herman¹⁴⁰ tarafından politik ve küresel neoliberal hegemonyanın toplumsal alanda kitle iletişim araçları ile iktidarını sürekli yeniden üretmesini açıklayan modelde, medya ve buna bağlı aygıtlar, hegemonyanın devamı adına, kamunun ve kamusal anlam alanının “rızasının üretimini” yapan bir “endüstri” haline gelmektedir.

Devlet ve ekonomik düşünsel iktidar (neoliberalizm) gerçek hayat üzerindeki etkisini “rıza üretimi” ile sağlar. Küreselleşme ve finansal piyasalara dayalı parasal kararlar ve düşünsel hegemonyası, diğer kavramların yerini alır ve toplumda makrodan mikroya çok sayıda neoliberal anlamın, piyasa ekonomisi, kalkınma, yabancılaşma, tüketim kültürü, vb., yeniden üretilmesine yol açar.

Bu çizgi üzerinden bakıldığında, yukarıda aktarılan ve TCMB iletişimine temel oluşturan neoliberal iktisadi yaklaşımların yanında, merkez bankalarının beklenti yönetimi ve para politikası iletişimi, kavramsal olarak, neoliberal iktidar düşünceye toplumsal rıza üretiminin bir parçasıdır. İnternetin gelişmesi, sosyal medyanın günlük hayatta yerini alması ile değişen kitle iletişim kültürü ve dünyası ile biçim değiştirmiş olsa da merkez bankaları ekonomik iktidarın devamı için toplumsal rıza aramaya devam etmekte ve bunun için iletişim stratejileri, kendilerine özgü propaganda modelleri geliştirmekte ve para politikaları (enflasyon hedeflemesi rejimi) ile kurumsal yapılarını uyumlandırmakta, bunların başarısı ve küresel finansal piyasaların ve onların önemli finans kaynaklarının onayının alınması ölçüsünde itibarlı addedilmektedir. Merkez

¹⁴⁰ Noam Chomsky ve Edward S. Herman, 2010.

bankalarının rıza üretiminin yeni medya iletişim ortamında olanakları ise ayrı bir çalışma konusudur.

2.1.2. Zaman Tutarsızlığını Aşmak

Para politikası iletişiminin diğer kaynağı iktisat literatüründen zaman tutarsızlığı problemidir. Merkez bankalarının t+1 zamanında uygulayacaklarını, t zamanında açıkladıkları politika, kamu için bir belirsizlik ve ölçülebildiği ölçüde risk unsurudur. Zaman tutarsızlığının getirdiği belirsizliğin önüne geçmek için merkez bankaları (i) kurala bağlı politika izlerler; (ii) şeffaf bir iletişim stratejisi ile politika iletişimi yürütürler. Merkez bankaları iletişimi politika uygulamalarına ilişkin bir taahhüt olarak kabul görür ve zaman tutarsızlığı için bir zorunluluktur.

Kurala bağlı politikalar

Özellikle yeterli kurumsal itibarı olmayan merkez bankaları için zaman tutarsızlığını aşmanın bir yolu kurala bağlı politikalar uygulamaları, iletişim işlevi dahil olmak üzere tüm işlevlerini ve tüm kurumsal yapılarını bu politikalar çerçevesinde kurmalarıdır. 2006 yılından itibaren TCMB tarafından da uygulanmakta olan enflasyon hedeflemesi rejimi kurala bağlı bir politika rejimi olarak 1989 yılından bu yana uygulanmaktadır. Aralık 1989'da Yeni Zelanda Parlamentosu, Yeni Zelanda Merkez Bankası Yasasını (RBA) kabul ederken para politikası çerçevesi olarak enflasyon hedeflemesini de kanunlaştırdı¹⁴¹. Bunu takip eden yirmi yıl içinde aralarında Türkiye'nin de bulunduğu yirmiden fazla ülke daha enflasyon hedeflemesi rejimini para politikası olarak benimsedi ve farklı biçimlerde uygulamaya başladı. Bu ülkelerin ekonomilerinin toplam büyüklüğü dünya ekonomisinin yüzde yirmisine yakındır ve

¹⁴¹ Brash, 2002.

dünyanın her köşesindeki endüstriyel, gelişmiş, gelişmekte olan ve geçiş ekonomilerini kapsamaktadır.

Enflasyon hedeflemesinin uygulayan ülkelerde beklentilerde enflasyona dair bir çapa sağlayarak beklenti yönetimini ve iletişimini kolaylaştırdığı araştırmalarda görülmektedir. Niceliksel araştırmalar iletişimi yapılan, güvenilir enflasyon hedefinin özel sektörün enflasyon beklentilerini çapalamaya yardımcı olduğunu söylemektedir¹⁴². Bir diğer örnek olarak enflasyonla özdeşleşmiş Latin Amerika ülkelerinden Brezilya üzerine yapılan çalışmalarda enflasyon hedeflemesinin beklenti yönetiminde önemli katkı sağladığı sonucuna varılmıştır¹⁴³. Yüksek enflasyon geçmişi nedeniyle kurumsal itibarı yeterli olmayan TCMB, beklentileri yönetebilmek için 2002 yılından itibaren kuralları ve yapısı belirli bir para politikası uygulamaya başlamıştır. 2006 yılında ise para politikası stratejisi olarak doğrudan enflasyon hedeflemesi rejimine geçmiştir. 2018 yılında kadar enflasyon hedeflemesinin temel çerçevesi aynı şekilde korunmuştur.

Kurumsal itibar

Zaman tutarsızlığının çözümü ile birlikte merkez bankalarının politika iletişimlerinin amacına ulaşmasının koşullarından biri kurumsal itibarlarının gücüdür. Bir kurumun kapasitesi, amacı, geçmişi ve misyonu hakkında birden fazla izleyici ağına ait inançlar bütünü olarak kurumsal itibarı tanımlayabiliriz. Kurumsal itibar, sadece merkez bankaları değil, tüm politika yürüten kamu kurumları için geçerlidir.

Merkez bankaları açısından politikaları ile faiz veya döviz kuru üzerinden ulusal paranın fiyatını belirlediklerinden her türlü karar ve eylemlerinin ekonomik maliyeti vardır. Para politikasının kararlarının (ekonomik koşullar değişebileceği için politik

¹⁴² Refet S. Gürkaynak et al, 2006.

¹⁴³ Cerisola ve Gelos, 2005.

kararlarda değişiklik yapma olasılığını içine alan zaman tutarsızlığı dahil olmak üzere) ekonomik maliyetinin düşük olması kurumsal itibarı ölçüsünde mümkündür. İtibar merkez bankalarının politikalarının siyaset ve ekonomi üzerindeki gücünün ölçüsüdür¹⁴⁴.

Merkez bankalarının itibarı konusunda ikonik bir yere sahip Bundesbank'ta Meclis Üyeliği yapmış Otmar Issing¹⁴⁵, merkez bankalarına duyulan güvenin “inanç” ile eşleştirmesini yaptığı görüş yazısında merkez bankalarının kendilerinden beklendiği üzere parasal istikrarı sağladıkları oranda “güvenilir” olduklarını ve bunun kamuoyunda bir kuruma karşı inanca dönüştüğünü belirtmektedir. Issing kurgusunda merkez bankaları parasal istikrarı sağlama taahhüdünde bulunmaktadırlar. Kamuoyu da bu konuda kurumlara itibarları ölçüsünde güven duymakta veya duymamaktadır.

Ekonomistler, merkez bankalarına olan güvenlerini, “Her temsilci, yalnızca gelecekteki işlemlerde diğer araçlar tarafından kabul edileceğinden emin olursa parayı kabul edecektir. Bu nedenle para sosyal başarıdır. Yine de ticari para güven gerektirir ve çok çeşitli işlemler için kabul edilebilir olduğuna dair sağlam bir inanç gerektirir. Paraya güvenin. Para güven üzerine kuruludur, ancak gerçekte güven sağlam bir söz veya sözleşme üzerine inşa edilmelidir. Söz, en azından çağdaş bir merkez bankası için güvenilir hale getirilmelidir.” şeklinde ifade etmektedirler.¹⁴⁶

Merkez bankalarının en iyi uygulamaları, (i) açık ve erişilebilir hedeflere yönelik bir taahhüt, (ii) güvenilirlik (itibar), (iii) şeffaflık ve (iv) mali otoriteden bağımsız olarak para politikasını belirleme olarak temellendirilir¹⁴⁷. Bu çerçevede birbirinin içine geçen,

¹⁴⁴ Carpenter, 2014.

¹⁴⁵ Issing, 2002.

¹⁴⁶ Fry et al., 2000.

¹⁴⁷ Plosser, 2008.

yerlerine kullanılan, güçlendiren veya zayıflatan bir yapı mevcuttur. Her bir merkez bankası için bu yapı biriciktir. Tüm kurumlar için olduğu gibi merkez bankaları için de bu yapının inşasında iletişim en önemli araçlarından biridir.

2.2. HESAP VERME SORUMLULUĞU

İkinci Dünya Savaşı sonrasında dünya ekonomisinde tamamıyla baskın hale gelen neoliberal sistemde merkez bankaları, hükümetlerden, piyasa oyuncularından, ekonomideki tüm çıkar grupları ve lobilerden bağımsız hale gelerek, en güçlü ve özerk kamu kurumları olarak biçimlenmişlerdir.

Merkez bankalarının bağımsızlığını destekleyen, daha yakın zamandaki iktisat literatüründen gelen görüş merkez bankalarının bağımsızlığının düşük enflasyonu sağladığıdır. Bu görüşün dayandığı üç temel iktisat kuramı kamu seçim teorisi, Sargent ve Wallace'ın analizleri ve Barro ve Gordon¹⁴⁸ modellerinde açıklanan zaman tutarsızlığı problemi¹⁴⁹. Bu kuramların ortak noktası merkez bankalarının bağımsızlığı ile istikrarlı politikalar ve düşük enflasyon ile sürdürülebilir büyüme ve yüksek istihdam arasında kurdukları pozitif korelasyondur. Merkez bankaları ne kadar bağımsızsa enflasyon o kadar düşüktür. Enflasyon ne kadar düşük ve istikrarlıysa, diğer bir ifadeyle fiyat istikrarı sağlanmışsa, ekonomik büyüme ve kalkınma o kadar potansiyele yakın ve yüksektir.

Bu şekilde gelişen merkez bankacılığının kurumsal dönüşümü ile birlikte 2000'li yıllara gelindiğinde bir merkez bankası nasıl olmalıdır sorusunun cevabı (i) belirli bir hedefi olması; (ii) bağımsız olması; (iii) şeffaf olmasıdır¹⁵⁰. Bunlar TCMB için sırasıyla,

¹⁴⁸Barro ve Gordon, 1983.

¹⁴⁹Eijffinger ve de Haan, 1996.

¹⁵⁰Gavin ve Poole, 2003.

enflasyon hedeflemesi rejimi, 2001 yılında değişen yasa ile elde ettiği de jure araç bağımsızlığı ve iletişim uygulamalarında sürekli değişen ölçüdeki şeffaflığıdır.

Bağımsız merkez bankası ne demektir? Sanılanın aksine merkez bankası bağımsızlığı oldukça eski bir kavramdır ve modern iktisadın kurucularından sayılan David Ricardo'nun metinlerinde zımnen yer almaktadır. Ricardo'nun 1824 yılında, ölümünden bir yıl sonra yayımlanan kitabı olan "Milli Bir Bankanın Kurulmasına İlişkin Plan"¹⁵¹ para basan kurum ile parayı harcayan otoritenin ayrı kurumlar olması gerektiği özellikle vurgulanmıştır. Bu durumda para basma yetkisi ile para harcama yetkisinin aynı iktidarın elinde olmaması ilkesi merkez bankalarının bağımsızlığının iktisadi düşünce tarihinde yer alan ilk dayanak noktasıdır. Yine her ülkede merkez bankalarının kurulması yönünde kararlar alınan 1922 Cenevre Konferansı'nda da kurulacak merkez bankalarının hükümetlerden bağımsız kurulmaları ilke olarak benimsenmiştir. Diğer bir ifadeyle, merkez bankalarının kurulmalarında önemli ilkelerden biri olarak hükümetlerden ve onların bütçelerini finanse etmekten bağımsız olma kuralı önemli görülmüştür.

Toplumdaki çıkar grupları üzerinden merkez bankalarının bağımsızlığını, grupların baskı yaptığı "diğer kısa vadeli hedefler pahasına merkez bankasının fiyat istikrarı hedefine bağlı kalma yeteneği" olarak tanımlayabiliriz¹⁵². Geniş kapsamlı bağımsızlık tanımına en yakın tanımlardan biri ise Friedman'a¹⁵³ aittir. Friedman merkez bankalarının bağımsızlığını hükümetle bir ilişki olarak tanımlamakta ve hukuk sistemi ile hükümet arasındaki ilişkiye benzetmektedir. Kanunlar insanları nasıl kendilerine yasa koyucular tarafından konulan kanuni çerçeveye dayanarak, başka bir

¹⁵¹ Plan for the Establishment of a National Bank, 1824.

¹⁵² Cukierman 1992:370.

¹⁵³ Friedman, 1969, aktaran Eijffinger ve de Haan, 1996.

müdahale olmadan yönetiyorlarsa, merkez bankaları da kendilerine kanunlarla çizilen çerçevede bir müdahale olmadan politika yürütebilmelidirler.

Merkez bankalarının bağımsızlığı hükümetle ilişki üzerinden tanımlandığında, kurumsal yönetimde bağımsızlık, finansal bağımsızlık ve politika bağımsızlığı olarak ayrılmaktadır¹⁵⁴. Kurumsal yönetimde bağımsızlık merkez bankalarının yöneticilerinin atanma, görevden ayrılma ve kurum içi yönetimde hükümetin etkisinin belirli kurallarla sınırlandırılması olarak görülmektedir. Bu koşullar yönetimin görev kaybı korkusu olduğunda uygulanacak politikalarda bağımsız olamayacağı varsayımıyla tanımlanmıştır. Bu nedenle çoğu ülkede merkez bankalarının başkan ve başkan yardımcılarında oluşan yönetim kademesinin seçim dönemlerinden daha uzun süre için atanmaları ve belirli koşullar dışında görevden alınamamaları esas kabul edilir. TCMB için bu durum 14/01/1970 tarih 1211 sayılı Kanunu'nda, 2001 yılındaki yasa değişikliği ile bağımsız hale getirilmişken, 2/7/2018 tarihli ve 703 sayılı KHK ile yapılan değişikliklerle Cumhurbaşkanlığı ile ilişki farklı düzeylerde düzenlenmiş ve 6 Temmuz 2019 tarih 30823 sayılı resmî gazetede yayımlanan 2019/159 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararı ile Başkan, hukuken tartışmalı bir şekilde görevden alınmıştır.

Finansal bağımsızlık merkez bankalarının kaynaklarının hükümet harcamalarını doğrudan finanse etmemesidir. Hükümetler, politik seçimlerle harcama yapan kurumlardır. Para basan kurumların yönetiminin ve karar alma yetkisinin harcama yapan kurumlarda olması ahlaki yozlaşmaya açık bir sistem getirmekle birlikte mali dengeyi bozmakta ve enflasyon yaratmaktadır.

Ayrıca, merkez bankalarının işlevlerini, politikalarını yürütürken ihtiyaç duydukları maddi kaynağı kendilerinin karşılamaları, merkezi bütçe, hükümet bütçesi

¹⁵⁴ Hasse, 1990.

gibi başka otoritelerin kaynak dağıtımlarından bağımsız olmaları da finansal bağımsızlık olarak tanımlanmaktadır. Öyle ki para politikası ile hükümet politikası ile ters düştüğünde uygulayacakları politika için gerekli kaynağı kendileri yaratabilmelidir.

Politika bağımsızlığı merkez bankalarının para politikası uygulamalarında amaç ve politika aracı belirlemede bağımsız olmasıdır. Bu ekonomi politik olarak sorunlu bir konudur. Merkez bankalarının bağımsızlığının, ülkelerin merkez bankaları üzerinden egemenliklerini finansal piyasalara ve uluslararası sermayeye devretmelerinden, siyasi iktidar ile görev ve yetki paylaşımlarındaki tutarsızlığa kadar bir dizi tartışma konusu içermektedir. Bu tartışmalara temel olan, bağımsızlığın ekonomi üzerindeki etkilerini analiz eden ekonometrik modellerin erken dönemdeki örneklerinde merkez bankalarının bağımsızlığı, merkez bankalarının enflasyondan kaçınma düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Bağımsız merkez bankalarının enflasyon karşısında “şahin”¹⁵⁵ olması öngörülmektedir. Ancak yapılan çalışmalarda farklı modellerin geliştirilmesi ile birlikte merkez bankalarının kendi başına enflasyon karşıtı olması ve ona uygun politika üretmesinin enflasyonu düşürmediği, mali ve diğer siyasi otoritelerle uyumlu politikalar yürütülmediği sürece bağımsız enflasyon karşıtı merkez bankalarının ekonomide maliyetli olduğu görülmüştür¹⁵⁶. Ayrıca fiyat istikrarı ve bağımsız merkez bankasının ekonomik refah ve istikrar için yeterli olmadığı 2007-2008 yıllarındaki Küresel Finansal Kriz sonrasında gelişmiş ülke ekonomilerindeki bozulma ve 2020 sonrası yüksek enflasyon dönemi ile anlaşılmıştır.

¹⁵⁵ Merkez bankalarının enflasyonu önleyebilmek için yüksek maliyetli kararlar alabilmeleri, bu yönde bir söylem geliştirmeleri medya tarafından “şahin” bir davranış olarak, daha ılımlı ve zaman yayılan politika kararları alabilmeleri, söylemlerinde yumuşak bir tarz benimsemeleri “güvercin” olarak tanımlanmaktadır.

¹⁵⁶ DeBelle, 1996.

Bu konuda bir diğere önemli argüman merkez bankalarının bağımsızlığının her ülke için farklı kapsayıcılığı olduğu ve fiyat istikrarı için yeterli olmadığıdır. Üstelik siyasetten farklı olarak bağımsız karar almasıyla bağlantılı olarak siyasi otorite ile çelişen para politikası bir süre sonra işlemez hale gelebilmektedir¹⁵⁷. Ayrıca de jure bağımsızlık de facto bağımsızlık getirmemekte ve bu da daha karmaşık bir yapı oluşturmaktadır. Bu noktada bağımsızlığı için kamuoyu desteğini etkin bir iletişim stratejisi ile sağlayamayan bir merkez bankası için işin daha da zor olacağını söylemek mümkündür.

Bu noktalardan yola çıkarak, merkez bankalarının bağımsızlıktan kaynaklanan iletişimi iki alanda açılmaktadır. İlk olarak, bağımsız merkez bankalarının politika yürütürken fikir grupları veya hükümet gibi diğere otoritelerle çatıştığında kamuoyu desteğini sağlayabilmek ve itibar kazanabilmeleri için bağımsızlığı anlatmaları gereklidir. Diğere bir ifadeyle merkez bankaları bağımsızlıklarını sürdürebilmek için kendilerini destekleyen kamuoyu oluşturmalıdırlar.

İkinci olarak demokrasilerde seçimle atanmamış ve seçimle yönetilmeyen kurumlar olarak merkez bankaları kamuya, hükümetlerden bağımsız karar aldıkları ölçüde hükümetlere, yasa koyuculara hesap vermek zorundadırlar. Diğere bir ifadeyle, uyguladıkları politikalarla etkiledikleri kesimleri, hükümet, toplumun her kesimi, yasa koyuculara karşı hesap verme sorumlulukları vardır.

Merkez bankalarının bağımsız oldukları ölçüde hesap vermeleri demokrasinin gereği olarak izah edilmektedir¹⁵⁸. Merkez bankalarının bağımsız olmalarını kamuoyu nezdinde ve toplumda geçerli kılması için merkez bankaları, aldıkları kurumsal veya

¹⁵⁷ Eijffinger ve De Haan, 1996:54.

¹⁵⁸ Eijffinger ve De Haan, 1996.

politik kararların sonuçlarına ilişkin, “bağımsızlık madalyonunun diğer yüzü” olarak söyleme yerleşen kamuya hesap verme mekanizmaları geliştirmişlerdir. Bu mekanizmalar, siyasi otoriteler karşısında hesap vermelerinden, dönemsel raporlara veya başarısız politika uygulamaları ile istifa zorunluluğuna kadar her ülke için farklı bir çerçeve getirmektedir. Bütün bu hesap verme mekanizmalarında ortak nokta şeffaflıktır. Bağımsız merkez bankaları “demokrasilerde” hesap verir, şeffaflık hesap vermenin temel ilkesidir.

2.3. ŞEFFAFLIK

Para politikası iletişiminin unsurları olan, beklenti yönetimi, zaman tutarsızlığı, kurumsal itibar ve bağımsızlık kavramlarının merkez bankaları için uygulamadaki çözümü şeffaflıktır. Sır kurumlardan iletişim kuran kurumlara doğru evrilmelerinin ilk aşamasında merkez bankalarının herhangi bir bilgiyi paylaşmaları şeffaflık olarak tanımlanmış ve bu kavram merkez bankası iletişimi ile değiş-tokuş edilerek kullanılmıştır.

Bugüne kadar şeffaflıkta herhangi kesin bir tanım üzerinde anlaşma sağlanamamıştır. Merkez bankacılığında şeffaflığın, kamuya açıklanan bilginin niteliğine göre işlev kazandığı ve ona göre tanımlandığı görülmektedir. Bu doğrultuda; hedef şeffaflığı, bilgi şeffaflığı, politika şeffaflığı, araç şeffaflığı, yöntemsel şeffaflık, işlevsel şeffaflık gibi başlıklar altında merkez bankaları bilgi, görüş ve gündemlerini kamuya paylaşmaktadırlar¹⁵⁹.

¹⁵⁹ Hahn, 2002; Carpenter, 2004.

Politika şeffaflığı ile bağlantılı olarak yapılan tanımda BIS notuna göre şeffaflık “merkez bankalarının ile kamu arasında asimetrik bilginin olmaması”dır¹⁶⁰. Merkez bankaları ekonomiye ilişkin kullandıkları bilgi setini ve kararlarına dayanak oluşturan yaklaşım ve görüşlerini şeffaf bir şekilde kamuya açmalıdır.

Bütün olarak bakıldığında şeffaflık, paylaşım sınırlarını kurumun ve toplumun karşılıklı rızası ile belirlediği ölçüde, merkez bankasının uyguladığı politikaları, bilgi setini, kurumsal faaliyetlerini, aldıkları kararları, ileriye ilişkin öngörülerini, her türlü bilgi ve içeriği kamuya paylaşımıdır. Bu doğrultuda her ülke merkez bankası için şeffaflık farklı bir alan tutmakta ve farklı ölçüde paylaşımı işaret etmektedir. Kurum kendi hikâyesini oluştururken şeffaflıktan anladığı, ne kadar şeffaf olduğu, şeffaflığı nasıl uyguladığı da çerçevelenmektedir.

Merkez bankalarının kendi çalışanları şeffaflığı kurumsal anlamda vazgeçilmez bir nitelik olarak tanımlamaktadırlar. Fry et al.¹⁶¹, merkez bankaları çalışanları ile yaptıkları çalışmada 94 merkez bankasının %74’ü şeffaflığı “hayati” veya “çok önemli” olarak değerlendirmiştir. Başka bir çalışmada Blinder¹⁶² 84 merkez bankası yetkilisi ile yaptığı görüşmenin sonuçlarına göre şeffaflığın bankanın itibar kazanması için önemli olduğunu belirtmektedir.

Şeffaflık kurumsal itibarın inşası, hesap verme aracı ve enflasyona ilişkin belirsizliği azaltarak fiyatlama davranışlarını belirleyen beklenti yönetiminin parçası olarak işlev görmektedir. Beklenti yönetimi kapsamında ise şeffaflık sadece duyuru veya açık bilgi akışı değil etkili iletişimidir¹⁶³.

¹⁶⁰ BIS Institutional Note, 2003.

¹⁶¹ Fry et al., 2000.

¹⁶² Blinder, 2000.

¹⁶³ Carpenter S., 2004.

Şeffaflığın ülkelerin makroekonomik performansı üzerindeki etkisine ilişkin çalışmalar, çelişkili değilse de kesin bir sonuca varmaktan uzaktır. Öte yandan, şeffaflığın finansal piyasaları nasıl etkilediğine yönelik çalışmalar, şeffaflığın para politikası uygulamalarının öngörülebilirliğini artırmaya ve piyasalardaki oynaklığı azaltmaya yardımcı olduğuna işaret eden benzer sonuçlara sahiptir.¹⁶⁴

Para politikasının niteliği, ekonomik karar alıcıların bilgiye erişimleri, merkez bankalarının yayımladıkları bilgi seti, kurumsal açıklıkları, kullandıkları hesap verme mekanizmaları, başkanlarının iletişimi gibi değişkenler merkez bankalarının şeffaflık ve iletişimlerini değerlendirmede birer unsur ve anlam alanlarıdır. Her türlü bilgi ve görüşün paylaşılması ile şeffaflıkta aşırıya kaçılması sonucu merkez bankalarının verdikleri mesajın karışması ve asıl beklentilerini yönetmeyi hedeflediği ekonomik birimlerde kafa karışıklığı yaratması olasıdır¹⁶⁵. Öte yandan yeterinde şeffaf olmaması kamunun tepkisi ile birlikte güvenilirliğini zedeleyebilmektedir. Dolayısıyla, şeffaflığın, hangi içeriğin, hangi zamanda paylaşılacağı, her merkez bankası için bir çerçevesi vardır.

Şeffaflığın çerçevesi bankanın diğer kurumsal unsurlarının dışında düşünülmemelidir. Bağımsızlığı, kurala bağlı politika uygulaması (enflasyon hedeflemesi rejimi), toplumdaki kurumsallık ve hesap verme beklentisi gibi unsurlar merkez bankaları için şeffaflığı belirlemektedir. Bu unsurlarla birlikte merkez bankasının zaman içinde şeffaflık uygulamaları değişebilmektedir. Bu doğrultuda, bu şeffaflık çerçevesini çizmek merkez bankaları için sürekli yeniden ziyaret edilen bir alandır.

¹⁶⁴ Kuttner ve Posen, 2000; Demiralp, 2001; Gaspar et al., 2001; Siklos ve Bohl, 2003; Ehrmann ve Fratzscher, 2005.

¹⁶⁵ Warsh, 2014.

2.4. İLETİŞİMİN KURUMSALLAŞMASI – ENFLASYON HEDEFLEMESİ REJİMİ

Enflasyon hedeflemesi rejimi, merkez bankacılığında Yeni Zelanda Merkez Bankasının uygulaması¹⁶⁶ ile başlayan bir para politikası stratejisidir. Kurala bağlı politikaların enflasyonu kontrol altına almada belirgin bir üstünlüğü olduğunun iktisat yazınında hâkim olmasıyla merkez bankalarının kurala bağlı para politikası stratejisi üretme kapasitesinin bir sonucudur. Uygulamadaki başarı ve işlevsel kolaylığının etkisiyle merkez bankacılığına önemli bir değişim getirmiştir.

Enflasyon hedeflemesi rejimi, merkez bankalarının para politikası hedefi olarak doğrudan enflasyonu seçmesi, para politikası stratejisinin kurallarını, çerçevesini ve mekanizmalarını önceden şeffaf bir şekilde kamuya açıklamasını ve bu açıklamanın bir taahhüt olmasını anlatmaktadır.

Para politikasına ve bu doğrultudaki merkez bankası kurumsal yapısına ilişkin çok ayrıntılı bir mekanizma içermektedir. Hangi enflasyonun, hangi zamanlarda hedefleneceği, buna ulaşmak için hangi araçların kullanılacağı, karar alma mekanizmasının nasıl kurumsallaşacağı, hangi araçlarla, nasıl iletişim kurulacağı, hangi araçlarla hesap verileceği kamuya açıklanmaktadır.

Enflasyon hedeflemesi rejimi, ekonomik istikrarı sağlama ve fiyat istikrarını koruma amacı taşır. Merkez bankaları, enflasyon hedefini belirlerken genellikle orta vadeli bir perspektif kullanır ve hedef enflasyon oranı genellikle yıllık bazda belirlenir.

¹⁶⁶ Enflasyon hedeflemesi rejimi, akademik olarak gelişen ve uygulamaya aktarılan bir yaklaşım değil, Yeni Zelanda Merkez Bankasının uygulaması sonrasında akademik araştırmalara konu olan bir para politikası stratejisidir. Yeni Zelanda enflasyon hedeflemesi rejimine 1989 yılında geçmiştir. Sonra özellikle 2000'li yılların başında giderek artan sayıda ülke merkez bankası enflasyon hedeflemesi rejimini kendine özgü çerçevede uygulamaya başlamıştır.

Enflasyon hedeflemesi rejimi, merkez bankalarının para politikasını daha şeffaf ve hesap verebilir hale getirir. Merkez bankaları, enflasyon hedefine ulaşmak için kullanacakları politika araçlarını ve hedefe yönelik stratejilerini kamuoyuyla paylaşır. Merkez bankalarının beklentileri yönetmede kullanışlı bir çerçeve sunar.

Diğer bir ifadeyle, merkez bankasının hedefe yönelik politikaları ve iletişimi, bankanın güvenilirliği ölçüsünde piyasa katılımcıları ve hane halkının gelecekteki enflasyon beklentilerini oluşturmada önemli bir rol oynar. Örneğin, merkez bankasının faiz artırımı sinyali vermesi, piyasadaki faiz oranlarının yükselmesine ve enflasyon beklentilerinin düşmesine neden olabilir.

Enflasyon hedeflemesi rejimi merkez bankaları için iletişim politikasını para politikasının faiz, kredi politikası gibi araçlarla eş düzeye taşıyarak ayrılmaz bir parçası yapmıştır. Enflasyon hedeflemesi rejiminde iletişim aynı zamanda belirli taahhütleri de içeren yapılandırılmış bir içerik ve zamanlama çerçevesi ile tanımlanmaktadır. Merkez bankaları belirli zamanlarda hangi raporları yayımlayacaklarını, hangi kelimeleri kullanacaklarını, bu raporların yayımlanma meca ve biçimlerinin (basın toplantısı ile, internet sitesi üzerinden, vb.) nasıl olacağı konularında bir çerçeve çizmekte ve bunu uygulamaktadırlar.

Bu haliyle merkez bankalarının güvenilirliği ve politikalarının etkinliği açısından enflasyon hedeflemesi rejimi iletişim üzerinde kuruludur. Toplumun ve merkez bankalarının paydaşlarının enflasyon oranlarını anlaması ve ikna edilmesi gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI İLETİŞİMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN ANALİZ ÇERÇEVESİ, SINIRLILIKLARI, OLASILIKLARI

3.1.1. Araştırmanın Amacı, Konusu ve Önemi

Bu tezde Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasının (TCMB) iletişimindeki temel konuları, sorunları, ihtiyaçları ve bu alandaki kurumsal kapasitesini, yarattığı toplumsal anlam alanı ile birlikte görebilmek amaçlanmaktadır. Ayrıca merkez bankalarının iletişimini oluşturan kavramlar üzerinden TCMB iletişiminin önemini ve kurumsal iletişim bağlamında hem kamu hem de özel kesimden farkını göstermek hedeflenmektedir. Tez, TCMB iletişiminin zaman içinde nasıl değiştiği ve siyasi söylemle birlikte nasıl inşa edildiği de açılan anlam alanları üzerine kurulmuştur.

Tezde, TCMB kurumsal iletişim organizasyonu ve uygulamalarının incelenmesi ile literatürdeki kurumsal iletişim teori ve modelleri ile merkez bankası iletişimine özgü kavramların TCMB iletişiminde nasıl yer aldığı ve egemen söylem ve uygulamaların hangi anlam alanlarını, nasıl oluşturduğu araştırılmaktadır. Bu doğrultuda tezin konusunu TCMB'nin kurumsal iletişiminin ve bileşenlerinin inşasının 1990 yılında ilk defa açıklanan para programı ile başlayan ve 2018 yılında kurumsal kimliğinin yeniden düzenlenmesi ile değişen kurumsal hikâye ve iletişimine kadar olan dönem oluşturmaktadır. 1990 yılı öncesinde TCMB iletişimi dünya literatür ve konjonktürünü doğrular şekilde oldukça kısıtlıdır. TCMB Başkanı Gazi Erçel'in de konuşmasında yer aldığı üzere 1990 yılı para programının açıklanması TCMB kurumsal iletişimi için önemli bir dönüm noktasıdır: *“1990 para programı hem ilk açıklanan olması hem de*

*diğerine temel teşkil etmesi ve verdiği mesajlar açısından ilginç bir program olmuştur.*¹⁶⁷

Ancak 1990 ile 2001 arası dönemde de birkaç geri bakışı gerektiren konu dışında TCMB iletişimini tanımlayacak iletişimsel eylem görülmemektedir. Bu nedenle, TCMB'nin belirli anlamları iletişimsel eylemlerinde nasıl kullandığının açığa çıkarılması açısından, asıl olarak 2001 yılının sonrası döneme bakılmıştır. Diğer bir ifadeyle gerekli durumlarda atıfta bulunulsa da 1990-2001 yılı arası dönem araştırma içeriğine dahil edilmemiştir.

Araştırmanın temel soruları şu şekilde sıralanmaktadır:

(i) İletişim işlevi ve onu yürüten örgüt çalışanları, TCMB organizasyon yapısında kurumsal iletişim literatürüne uygun bir model çerçevesinde konumlanıyor mu? TCMB kurumsal iletişimi, alanda tanımlanan hangi model veya modellerle anlatılabilir? TCMB'nin bir iletişim stratejisi var mı? Uygulamalardan strateji anlaşılıyor mu?

(ii) Merkez bankalarının iletişimine dair temel kavramlar para politikası iletişimi, beklenti yönetimi, şeffaflık, hesap verme gibi temel kavramlar TCMB iletişiminde nasıl, ne ölçüde ve hangi anlam alanlarını oluşturuyor? Bu kavramları TCMB kendi söylem inşasında nasıl konumlandırmış? Bu kavramlarla kurduğu söylemler kamusal alanda nasıl yer almış? Bu kavramlarda toplumsal rıza içeren anlam alanları yaratılabilmiş mi? Zaman içinde ne gibi değişiklikler görülmüş?

(iii) Kurumsal söylem inşa sürecinde önemli iletişimsel olaylar basında nasıl yer almış? İletişimin unsurları olarak kurum içi aktörler olarak TCMB çalışanları ve kurum dışı ilgili aktörler olarak ekonomi gazetecileri süreci nasıl açıklamaktadırlar?

¹⁶⁷ Erçel, 1996.

Bu amaçlarla yapılan analizin TCMB örneğinde olduğu gibi kamu kurumu iken özel statü sahibi olan kurumların iletişimleri hakkında bir anlayış geliştirilmesine katkıda bulunması oldukça önemlidir. Ayrıca Türkiye ekonomik ve toplumsal tarihinde önemli bir kuruma ve döneme bir bakış sağlaması ile bu tez gerek tarihin kaydı gerek kurumsal iletişim akademik bilgi birikimine katkı olarak değerlendirilebilir. Rıza üretimi, iletişim mecralarının seçimi, medyayla ilişkiler, siyaset kurum ilişkisi temelinde iletişim alanından kavramların uygulamada nasıl bir zemine oturduğunun görülmesi açısından tez bu alana da katkı yapmaktadır. TCMB kurumsal iletişimi üzerinden, kurumsal iletişim ve neoliberal iktisat kavramları ile toplumsal gerçekliğin inşasını ifşa etmesi öngörülen bu tezin, kurumsal iletişim alanında kaynak olması beklenmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu konudaki araştırmaların seyrekliği, bir yandan araştırma olanağının çokluğu ile avantaj sağlarken öte yandan bu kadar köklü ve büyük bir yapının araştırılmasının alanın hangi kavramları ile hangi yaklaşım ve yöntemle yapılacağı, nasıl sınırlandırılacağı ve değerlendirileceği büyük bir zorluk içermektedir.

Örgüt teorisi, iletişim teorisi, iktisat teorisi, söylem teorisi, kurumsal iletişim gibi birçok alandan beslenen merkez bankası iletişiminin nasıl inceleneceğinin seçiminde alan araştırması yetersiz kalmaktadır. Merkez bankası iletişimi konulu çalışmalar literatürde daha çok ana akım yaklaşımıyla yürütülmüş, para politikasının etkinliğini ve etkililiğini ölçen iktisat alanından çalışmalardır. Kurumların, mesaj veren, mesaj alan ve mesajın paydaşlara etkisine yoğunlaşan ana akım kurumsal iletişim araştırmaları, merkez bankaları için de bu etkinin ve verimliliğin en üst düzeyde olması için gerekli yapıya veya uygulamalara odaklanmaktadır. Öte yandan ana akım dışı, eleştirel

araştırmalarda iktidar görüşlerin yinelenmesi veya benimsenmesi değil, araştırma konusuna ilişkin grup ve kişiler arasındaki asimetrik ilişkilerin görünür kılınması beklenmektedir. Nitekim az sayıdaki çalışmada merkez bankası bağımsızlığının kurumsal iletişim söylemleri ve uygulamaları aracılığıyla toplumsal alanda neoliberal iktisadın söylem iktidarını nasıl pekiştirdiği ve parayı toplumsal mücadele alanının dışına ittiği serimlenmektedir¹⁶⁸.

Bu tezde araştırma konusuna, TCMB kurumsal iletişimi alanının tarihsel ve toplumsal alanı da içine alacak Şekilde daha geniş bir açıdan incelenmesi ve anlaşılması amacıyla eleştirel perspektif üzerinden bakılmıştır. Bu tezin eleştirel kuram tarafında durduğu cevap aradığı sorularla başlamaktadır. Ana akım kuram veya pozitivist yaklaşım mevcut iktidar ve toplumsal ilişkilerin daha etkinleştirilmesi yönünden sorulara yanıt ararken bilimsel olmakla eş gördüğü niceliksel araştırma yöntemlerini kullanmaktadır.

Toplumsal olguları betimleyip açıklamakla yetinmeyen aynı zamanda eleştiren ve sorularıyla iktidar ilişkilerini açığa çıkararak bir bilimsel tezin mmknlğnden yola çıkan eleştirel kuramda ise araştırma soruları sorgulayıcı ve muhalif bir analiz gerektirmektedir. Bu haliyle eleştirel analiz, araştırma metodolojilerine derinlik, yenilik ve kapsayıcılık getiren güçlü bir yaklaşımdır. Ana akımın tam karşısında yer alır. Ana akım neden sonuç ilişkilerini kurmaya ve olayların veya araştırma konularının etkilerini ölçmeye odaklanırken eleştirel analiz olayları, konulara anlamaya, sorgulayarak farklı açılardan betimlemeye yönelir. Bu Şekilde araştırmacılar karmaşık konuları daha derinden anlayabilir, dominant anlatılara meydan okuyabilir ve görünenin arkasındakini

¹⁶⁸ Akçay, 2009.

açığa çıkarabilir. Ayrıca eleştirel analiz, birden çok disiplini barındıran araştırma sorularında çok katmanlı bir betimleme ve anlamaya olanak sağlamaktadır.

Bu tezde neden eleştirel analiz ve bunun bir bileşeni olarak nitel araştırma teknikleri kullanıldığı sorusuna dönmek gerekmektedir. İlk olarak eleştirel analiz iletişim çalışmalarında, TCMB örneğinin çalışılmasında olduğu gibi, oldukça derin ve daha önce bakılmamış alanlar açan bir araştırmaya olanak sağlar. Merkez bankaları iletişimi, iktisat, örgüt ve iletişim alanları ile eklettik bir yapıdır. TCMB kurumsal iletişimi de oldukça karmaşık bir yapının sadece bir parçasıdır ve haliyle oldukça az sayıda araştırmaya konu olmuştur. TCMB kurumsal iletişiminde eleştirel analiz ile daha derin ve daha önce çalışılmamış alanların açılması amaçlanmıştır.

İkinci olarak eleştirel analiz, iletişim araştırmacılarının medyada, kamusal söylemde ve kişilerarası etkileşimlerde yaygın olan baskın anlatıları sorgulamalarını talep eder.¹⁶⁹ Bu sayede araştırmacı, TCMB örneğinde olduğu gibi, dışarıdan görünmeyen ancak yapının işleyişini biçimlendiren gelişme ve olayların, uygulamaların ve düşünce yapılarının, baskın anlamların açığa çıkarılmasına katkıda bulunmaktadır. Baskın anlatıların görünür olması için eleştirel analiz kullanılmıştır.

Eleştirel analiz, araştırmacıların iletişimde kullanılan sembollerin anlamı nasıl oluşturduğunu ve gerçekliği nasıl şekillendirdiğini anlamalarına izin vererek, iletişimin içine gömülü sembolik temsilleri ortaya çıkarmak için olanak sağlar¹⁷⁰. TCMB'nin kurumsal iletişimsel eylemlerinin sadece eylem halinden çıkarılıp hangi anlamları oluşturduğu, nasıl bir gerçeklik sunduğu bu sayede açığa çıkarılmaktadır.

¹⁶⁹ Hall, 1980.

¹⁷⁰ Barthes, 1972.

Eleştirel analiz, iletişim süreçlerinde mevcut olan güç dinamiklerini vurgular.¹⁷¹

Burada TCMB kurumsal iletişiminin inşasında iktisadi ve siyasi iktidar yapılarının nasıl yer aldığını görmek ve onlara eğer varsa bir karşı gelişi, bunun karmaşık iletişimini ortaya çıkarabilir.

Eleştirel analizin tercih edilmesinin bir diğer nedeni ana akım kuram olarak da adlandırılan pozitivist veya işlevselci yaklaşımın tamamen karşısında yer almasıdır. TCMB iletişimini bilimsel olduğunu öngördüğü bir çerçevede içinde tanımlamaya veya iletişimin etkilerini ölçmeye yönelik pozitivist bir çalışmanın iletişim alanına katkısının daha az olacağı düşünülmüştür. TCMB kurumsal iletişimi pozitivist yaklaşımla çalışıldığında akademik alan olarak işletme, örgüt teorisi, iktisat, pazarlama alanlarının kesişimine denk düşmektedir. Eleştirel analiz ile ulaşılan nokta ise TCMB kurumsal iletişimini, TCMB'yi değil, kuralların organizasyonunu ve ilişkilerini sorgulayarak ve bu kuralları birbiri içine yerleştirerek eleştirel okumaktır.

TCMB iletişimi, kurumun kuruluş unsurları, gelişimi, iletişimini oluşturan hikâye ve buna bağlı işlevleri ile çok anlamlı sıra dışı bir metindir. Çok önemli bir kurum için toplumla ilişkinin yapısı, kuralları ve anlamlarıdır. Ülkedeki tek merkez bankasıdır, kendine özgüdür. Bu konu aslında ana akım ve yönetsel çalışmalar ile tanımlanamayacak kadar öznedir. Eleştirel analiz farklılığı ortaya çıkarmaya, teklifi vurgulamaya yönelik çalışır. Dolayısıyla TCMB iletişimindeki alt anlam metinleri ile biricikliği de açığa çıkarılmak istenmiştir.

Son olarak, bilimsel araştırmanın nesnel gerçeklik üretmekle eş olduğu görüşündeki pozitivist yaklaşımın aksine eleştirel yaklaşımda araştırma konusu ile araştırmacının birebir ilişkisi öznedir. TCMB iletişiminin araştırma konusu bir metin

¹⁷¹ Foucault, 1980.

olarak ele alındığı bu çalışmanın araştırmacısının tezin konusu olan dönemde bir TCMB çalışanı olarak iletişimsel ve söylemsel süreçlere ilk elden dahil olması seçilen yöntemi bu anlamda doğrulamaktadır.

Eleştirel analiz için konuların ve konuların işaret ettiği anlamların analize disipline edilmesi sürecinde anlamlardaki belirsizliğin ve hikâyeleştirmenin gösterilmesi bir gerekliliktir. Bu anlamları açığa çıkarırken eleştirel analizin öznelliği bu yaklaşımın uygulanmasında önemli bir engel de teşkil etmektedir. Bu kadar öznel bir analizin bilimsel olarak tasarlanan araştırmalarda kullanılması için tam bir gerekçelendirme gerekmektedir. Bu gerekçelendirmeye dayanak olarak tezde kullanılan çerçevesiyle eleştirel analiz, araştırma objesindeki, TCMB kurumsal iletişimindeki, baskın geçici yapıların eleştirel analizi olarak çerçevelenmiştir. TCMB kurumsal iletişiminin eleştirel analize incelenmesi ile baskın hikâyenin dışında kalan çok seslilik vurgulanabilir hale gelmiştir. Bu analizde güçlü ve yaygın hikâyelerin veya ortak anlamların aksine birden çok anlam, karşıtlık ve anlatıcıların bazı anlamları özellikle vurgularken daha önce görünmemiş olana değinmesidir¹⁷².

Bu tezde de TCMB bir vaka olarak ele alınmış ve tez eleştirel bir vaka analizi olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda söz konusu vakayı açıklamaya ve anlamaya yönelik farklı taraflarla yapılan görüşmelerde derinlemesine mülakat ile veri toplanmıştır. Bu doğrultuda, tezde bu vakanın değerlendirilmesi için, TCMB iletişim alanında aktif yer alan taraflar olarak, TCMB çalışanları ve ekonomi gazetecileri ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Çalışmada görüşme yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Belirli kavramlar çerçevesinde görüşme

¹⁷² Rantakari ve Vaara, 2016.

yapılan öznenin konuyu kendi istediği biçimde değerlendirmesi amaçlanmıştır. Görüşmelerde bazı anlamların açıklanması teşvik edilmiştir.

Toplam on dört kişi ile görüşme yapılmıştır. Görüşmelerden dokuzu yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler, bir saat ve biraz üzeri uzunluklarda sürmüştür. Görüşmelerin ses kaydı deşifre edilerek anlatılanlar düz metin haline getirilmiştir. Görsel kayıt yapılmamıştır. Görüşmede gazeteciler ve TCMB çalışanları için ayrı sorular düzenlenmiştir. Sorular ekte yer almaktadır. Gazeteciler vaka olarak ele alınan dönemde TCMB'yi takip eden ve ilişkide olan gazeteciler arasından belirlenmiştir. TCMB çalışanları, iletişim uygulamalarında aktif olarak yer alan ve karar alıcı pozisyonunda görev yapan kişiler olarak sıralanmış ve vakanın iki ayrı açıdan ele alınması amaçlanmıştır. Görüşmede katılımcıların anonim olması istenmiş, ancak görüşülen kişilerin konunun analizindeki öneminden yola çıkılarak Ç1 (TCMB çalışanı, TCMB İGİGM kurucusu grubunda, piyasalar ile iletişim konusunda uzman, telefon görüşmesi), Ç2 (TCMB çalışanı, ekonomist, para politikası iletişimi konusunda uzman, iletişim biriminin dışında ve içinde, yüz yüze), Ç3 (TCMB çalışanı, merkez bankası kurumsal iletişimi konusunda uzman, yüz yüze), Ç4 (TCMB çalışanı, merkez bankası iletişim uygulamalarında 8 yıl deneyim, strateji belirleme deneyimi yok, yüz yüze), Ç5 (TCMB çalışanı, piyasalar konusunda uzman, iletişim biriminin dışında, e-mail); Y1 (TCMB iletişimi karar alıcı, eski Başkan, yüz yüze), Y2 (TCMB iletişimi karar alıcı, eski İDİGM Genel Müdür, yüz yüze), Y3 Y1 (TCMB iletişimi karar alıcı, eski İDİGM Genel Müdür Yardımcısı, telefon); G1 (gazeteci, 1972 yılından beri ekonomi gazeteciliği, aktif çalışmıyor, yüz yüze), G2 (gazeteci, 26 yıl ekonomi muhabirliği, Dünya Gazetesi, yüz yüze), G3 (köşe yazarı, 30 yıl ekonomi gazeteciliği, T24, yüz yüze), G4 (köşe yazarı, 30 yıl ekonomi gazeteciliği, Dünya Gazetesi, yüz yüze), G5 (ekonomi muhabiri, 30 yıl ekonomi gazeteciliği, Habertürk, e-mail), G6 (köşe yazarı, 8

yıl finans gazeteciliği ve piyasa analizi, Independent ve Financial Times, telefon görüşmesi), şeklinde kodlanarak belirtilmiştir.

Vaka analizinin derinleştirilmesi ve derinlemesine görüşmelerle elde edilen açıklamaların desteklenmesi ve doğrulanması için TCMB Yıllık Raporları, Banka tarafından yayımlanmış basın duyuruları, Başkan tarafından yapılmış konuşmalar, bilgilendirme kitapçıkları, Banka intraneti taranmıştır.

Bu araştırmada ele alınan konu TCMB iletişimidir. TCMB'nin iletişimsel aktiviteleri arasında bu çalışmanın konusu dışında kalan ancak kurumsal iletişim kapsamında bir araştırma konusu olan rutin veya kendiliğinden iletişim de yer almaktadır. Bu iletişim alanı, kurumun hem çalışanları ile hem de dışarıyla yürüttüğü amacı tam olarak tanımlanmamış bir iletişim ağıdır. Kurum çalışanlarının günlük dedikoduları dahil olmak üzere kurumu ve işlevlerini ilgilendiren her türlü standart olmayan iletişimsel eylem bu iletişim ağının bir parçası olarak görülür ve araştırma konusu olma potansiyeli barındırır. Yayımlanan iç talimatlar, yönetmelikler, eylemleri yönlendiren e-postalar bu kapsamda yer alır. Bu çalışmanın konusu ise TCMB iletişiminin içerdiği amaca bağlı ve öngörülen iletişim yapısı ile kurumsal aktiviteleridir.

3.2. TCMB KURUMSAL İLETİŞİMİ

3.2.1. TCMB İçin Kurumsal İletişim Modeli ve Stratejisi

Bu bölümde Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) kurumsal iletişiminin örgüt yapısı içindeki yerinin teoride yer alan bir model, bir tanım veya bir yaklaşıma olan mesafesi değerlendirilmektedir. TCMB iletişiminin kendine özgü bir

modele oturtulmasının mümkünlüğü, sistemsel bir iletişim stratejisinin varlığı veya politik etki/yöneticilerin tercihlerine uyumu sorgulanmaktadır.

3.2.1.1. Bankanın Örgüt Şemasında İletişimin Yeri

Bankanın iletişim işlevlerini yerine getirmek üzere örgütlenmeye başlaması dünya konjonktüründe de merkez bankalarının sır küpü kurumlardan iletişimi politika aracı olarak kullanmaya başlayan kurumlara dönüşmeleri ile aynı zamana denk gelmektedir.

“İletişim biriminin tarihi 1980’lerin sonunda bir görevi de medya iletişimi olan Genel Sekreterlik Bölümü’nün kurulması ile başlamakla beraber...”¹⁷³

Bu doğrultuda TCMB iletişiminde ilk kurumsal örgütlenme 1992 yılında, *“Bankada kurumsal etkinliği artıracak klasik anlamda bir genel sekreterlik birimi oluşturmak, Banka üst düzey yöneticilerine asistanlık hizmeti vermek, Banka içi haberleşmeyi etkinleştirmek gibi temel görevleri yerine getirmek ve Bankada birimler arası eş güdümü sağlamak”¹⁷⁴* amacıyla Personel ve İdari İşler Genel Müdürlüğünün yeniden yapılandırılmasıyla oluşturulan “Genel Sekreterlik” birimidir.

Genel Sekreterlik, Bankanın 1992 yılı Yıllık Raporu’nda¹⁷⁵ “Yeniden Yapılandırma” başlığı altında *“ilişkileri fazla olan ve benzer nitelikteki konuları içeren görevlerin tek bir birimde toplanması ilkesinden hareketle...”¹⁷⁶* ifadesiyle anlatılmakta ve ifadesiyle *“Banka’da kurumsal etkinliği artıracak klasik anlamda bir Genel*

¹⁷³ TCMB İtraneti.

¹⁷⁴ TCMB İtraneti.

¹⁷⁵ Bankanın dışarı yayımladığı kaynaklar arasında örgüt yapısında kurumsal iletişiminin izini sürebileceğimiz tek ve sürekli kaynak TCMB Yıllık Raporlarıdır. Yıllık Faaliyet Raporları veya TCMB sitesinde de kullanıldığı şekliyle Yıllık Raporlar Bankanın anonim şirket olarak kurulmasının iz düşümüdür. Faaliyete geçtiği 1931 yılını takip eden 1932 yılı ile birlikte günümüze kadar her yıl Bankanın genel kurul tarihine göre yayımlanmakta ve genel kurulda onaylanmaktadır. TCMB kurulduğu günden bu yana 92 adet yıllık rapor yayımlamıştır.

¹⁷⁶ TCMB, Yıllık Rapor, 1992:78.

Sekretarya birimi oluşturmak, Banka üst düzey yöneticilerine asistanlık hizmeti vermek, Banka içi haberleşmeyi etkinleştirmek gibi temel görevleri yerine getirmek ve birimler arası eşgüdümü sağlayacak bir birim oluşturmak üzere çeşitli Genel Müdürlükler içinde yer alan bazı Müdürlükler, Genel Sekreterliğe bağlı olarak Başkanlık Sekretaryası, Banka Meclisi ve Denetleme Kurulu Sekretaryası, Haberleşme Sekretaryası isimleri altında yeniden örgütlendirilmiştir”¹⁷⁷ şeklinde konumlandırılmıştır. 2001 krizi sonrasında Banka Kanunu’ndaki değişiklikler ve Banka iletişimindeki kapsamlı yapılanmaya kadar Bankanın gerek iç gerek dış iletişiminde sorumlu birim Genel Sekreterlik olmuştur.

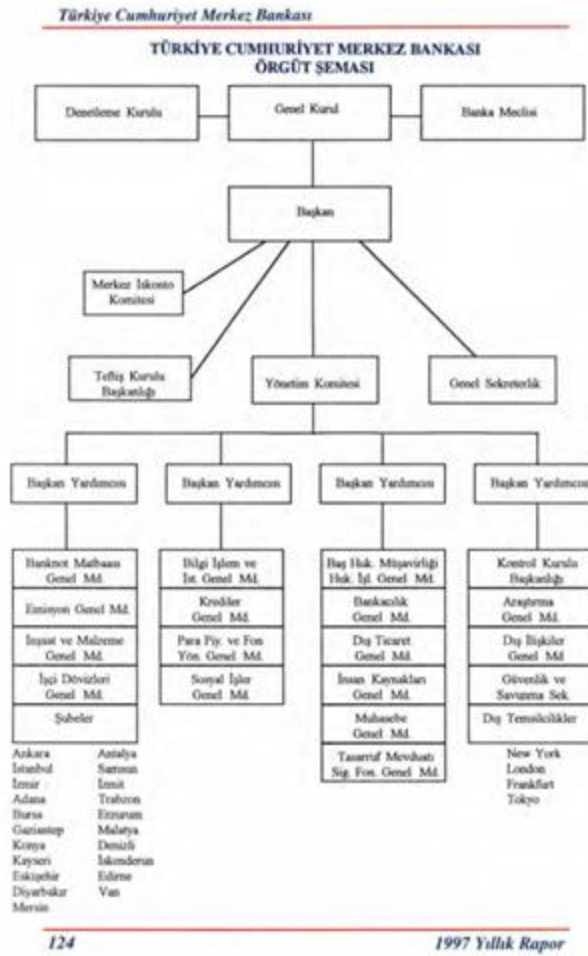
Aynı yıldaki düzenleme ile sonraki yıllarda iletişim biriminin bir ayağını oluşturacak, yurt dışı ilişkilere odaklı görevleri yürütmek üzere, *“ülkemiz ekonomisinin yapısal dönüşümü paralelinde dış ekonomik işlerin serbestleşmesi ile Bankamız dış işlerini yürütmek ve uluslararası ilişkilerini düzenlemek gibi görevlerle”* Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Bankanın yurt dışı ile finansal ilişkilerinin yürütülmesi ile ilgili görevlerinin birleştirildiği bir birim olarak, kurulduğu ilk yıllarda kurumsal iletişim işlevinin dışında kalmıştır. Bu birim gelişen uluslararası piyasalara ve küreselleşen dünyaya bir adım olarak görülmelidir. Bünyesindeki yapılanmadan¹⁷⁸ da bir iletişim biriminden çok bir uluslararası ekonomik ilişkiler birimi olduğu anlaşılmaktadır.

¹⁷⁷ TCMB, Yıllık Rapor, 1992:79.

¹⁷⁸ “Merkez Bankası’nın yeniden yapılanması çalışmaları çerçevesinde, Kambiyo Genel Müdürlüğü’nün, bünyesinde fiilen sürdürmekte olduğu faaliyetler dikkate alınarak adı, günün koşullarına uyum gösterecek şekilde, ‘Dış ilişkiler Genel Müdürlüğü’ olarak değiştirilmiş ve bu Genel Müdürlük;

- Dış Borçlan İzleme Müdürlüğü,
- Dış Krediler Müdürlüğü,
- Muhabir İlişkileri Müdürlüğü,
- Ödemeler Dengesi Müdürlüğü,
- Sermaye Hareketleri ve Görünmeyen İşlemler Müdürlüğü,
- Uluslararası Kuruluşlar Müdürlüğü, şeklinde 6 Müdürlükten oluşturulmuştur.” (TCMB, Yıllık Rapor, 1991:67)

Bankanın örgüt şeması ilk defa 1997 yılı Yıllık Raporu'nda dışarıyla paylaşılmıştır. Bu örgüt şemasına baktığımızda Genel Sekreterliğin Başkana bağlı çalıştığı görülmektedir. Bu merkezden yönetilen bir kurumsal iletişim yapısının tanımına uygundur ve hatta Başkanın bir “orkestra şefi” konumunda olduğu bir şema karşımızdadır¹⁷⁹. Balmer ve Grayser’in Bütün Kurumsal İletişim Karma modeline ve Aberg ve diğerlerinin bütüncül iletişim modellerine yakınsama yönünde adımlar olarak değerlendirilebilir.



Şekil 2.2. TCMB Organizasyon Şeması 1997 Yılı¹⁸⁰

¹⁷⁹ Cornelissen, 2004; Belasen, 2008.

¹⁸⁰ TCMB, Yıllık Rapor, 1997:124

Başkana bağlı olarak diğer birimlerin üstünde örgütlendiği görülen Genel Sekreterlik Bankanın örgüt yapısındaki hiyerarşide diğer birimlerden alt düzeyde konumlandırılmıştır. Başkan bir orkestra şefi olarak iletişimi yönetirken, iletişimden sorumlu birim merkezde yer almadan, Başkana destek birimi olarak görev yapmıştır. Yukarıda sayılan yaygın modellerden farklı olarak TCMB iletişiminde söz konusu dönemde birim merkezli bir yapıdan çok kişi merkezli bir yapı görülmektedir.

Birimin en üst yöneticisi olan Genel Sekreter, Bankanın basın sözcüsü olarak da görev yapmıştır. Basın sözcülüğü bir kurumun iletişim alanında tek sesliliği veya orkestra şefi/şemsiye tipi bir modeli göstermesi açısından önemli bir pozisyonudur. TCMB kurumsal iletişimini oluşturmaya başladığı dönem 1990 sonrası, basın sözcülüğü rolünü oluşturmaya çalışmıştır. Basın sözcülüğü kavramının oluşması ile Banka, basınla ilişkiyi yönetecek bir yetkili tanımlamış ve kurumsal iletişim işlevine yaklaşan bir yapıya evrilmiştir. Burada, basın sözcülüğü kavramı çoğu zaman Bankanın kamuya basın yoluyla bilgi veya veri verdiği tek yönlü iletişim mecrası olarak işlese de dış iletişimin sadece resmi kanallardan kurumsal veri akışının sağlanması olan bir anlam alanından, gazetecilere Bankada Başkanın dışında bir yetkili ile iletişim kurma imkanının tanındığı, iki yönlü iletişime kapı açan bir alana evrildiği görülmektedir. Basın sözcülüğü TCMB’de zaman içinde işlev ve önem kazanmış, ancak başkanların tercihleri ile kurumsal iletişimde önemli yeniden yapılandırmalar sürerken bu işlev neredeyse yok olmuştur.

Kurulduğu dönemde her ne kadar Banka için basın sözcülüğü ve basınla ilişkilerin yönetilmesi kavramlarının oluşturulması önemli bir adım olsa da bu görevin o dönemde basın tarafında önemli bir karşılık bulmadığı görülmektedir.

“...o dönemdeki saydamlık aslında, kamuoyuna bir saydamlık yansıtacak bir şey değildi. Merkez bankası kapalı bir kutuydu. Gazeteciler için de basın mensupları için de saydamlığı sağlamak merkez bankası üst yönetimi ile dostane ilişki kurmaya bağlı idi. Zaten istatistiki verilerin yayımlanması, saydamlık filan o dönemde akla gelen konular değildi.” G1

TCMB’de kurumsal iletişimde 2001 Ekonomik Krizinin yarattığı zemin ile gerçekleştirilen Kanun değişikliğine kadar kurumsal iletişim modelleri çerçevesinde şemsiye modeline veya bütüncül anlayışa yakın bir organizasyonel yapıdan söz edilebilir. Cornellissen¹⁸¹ tarafından tanımlanan şemsiye tipi iletişim modelinde örgütün içindeki tüm birimlerin bir birimin şemsiyesi altında iletişim faaliyetlerini yürüttüğü bir süreç açıklanmaktadır. Oysa, TCMB’de 1996 yılı öncesinde, internet sitesinin açılması, Elektronik Veri Dağıtım Sisteminin kurulması, raporlar ve piyasa ile iletişimin düzenlenmesi benzeri iletişim faaliyetleri açısından dönemli adımlar atılsa da, kurumsal iletişim yapısının kurulması bağlamında bilinçli bir iletişim faaliyetinin olmadığını görmekteyiz. Bilgi, veri ve istatistik açıklayan birimlerin kurum dışını bilgilendirmesini, ticari bankaların yetkilileri gibi bazı önemli paydaşlarla iletişimin artırılması ve Başkan’ın inisiyatifinde sayılı açıklamalar yapılmasını TCMB iletişimi olarak tanımlamaktayız. Yakınsamasına rağmen bütün bunların bir şemsiye altında olduğunu söylemek mümkün değildir. Genel Sekreterlik örgüt şemasında da görüldüğü üzere bir orkestranın parçası olarak, diğer birimler gibi ve hatta hiyerarşik örgütlenmede daha alt bir konumda Başkan’a bağlı yapılanmıştır.

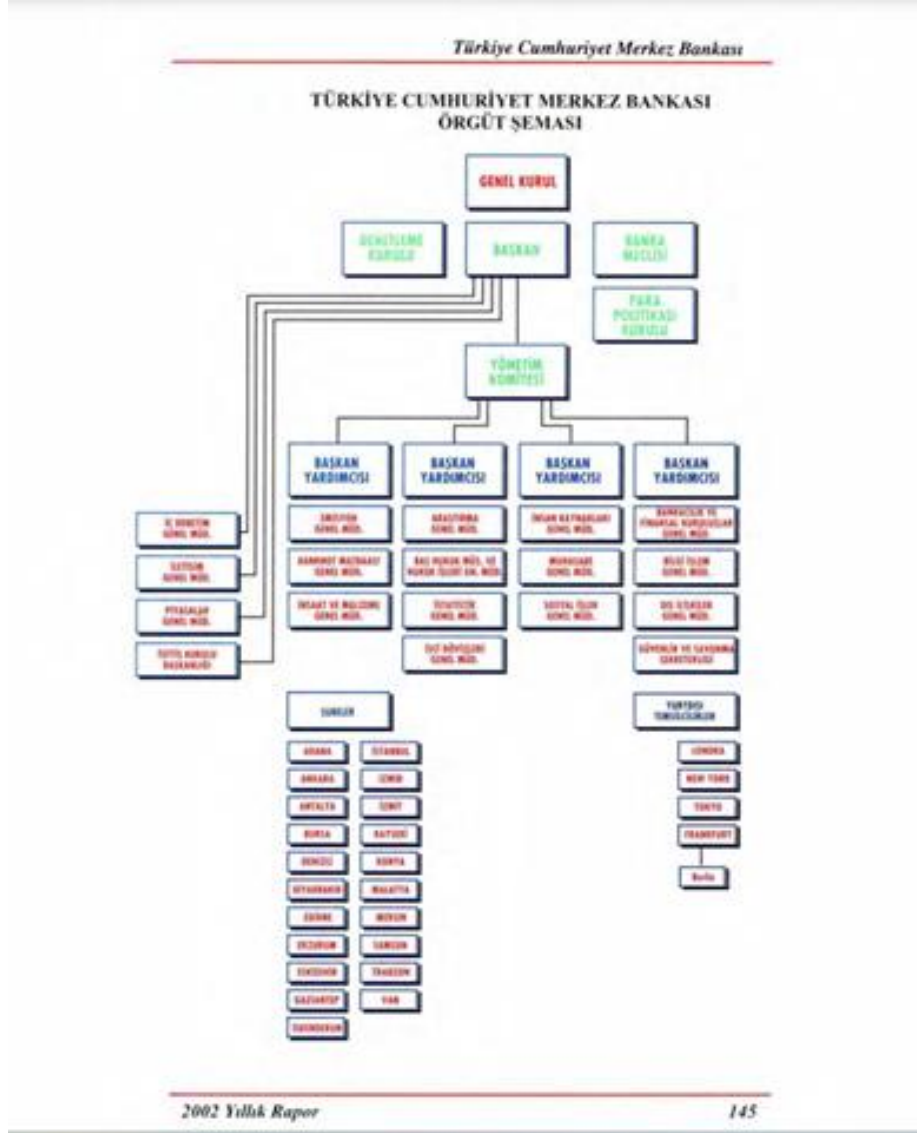
1996 yılında dönemin merkez bankacılığı değişimini takip eden yönetim ile birlikte Bankanın iletişiminin güçlendiğini, araç ve içeriğin çeşitlendiği görülmektedir. Başkan konuşmalar yapmakta ve bunlar internet sitesinden Banka dışı ile paylaşılmaktadır. Aynı yıl arama konferansları ile TCMB’nin vizyonu ve geleceği üzerine stratejiler geliştirilmesine çalışıldığı görülmektedir.¹⁸² Buna karşın kurumda iletişimin organizasyonu ise bir değişiklik olmadan aynı örgüt ve işlevsel konumlandırma ile sürdürülmüştür.

TCMB iletişiminde örgütsel anlamda en önemli değişiklik 10 Ekim 2002 tarihinde İletişim Genel Müdürlüğünün (İDİGM) kurulmasıdır. Başkanın sekreteryası

¹⁸¹ Cornelissen, 2004.

¹⁸² “Merkez Bankasını geleceğe taşıyacak bir düşünce yapısı geliştirebilmek, ideal bir Merkez Bankasının nasıl olması gerektiğini ve Merkez Bankasının nasıl olabileceğini tasarlamak ve bu tasarımlar ışığında yeniden yapılacak düzenlemelerle strateji ve taktikleri belirlemek amacıyla bir dizi ARAMA konferansları düzenlenmiş ve bu konferanslara 84 üst düzey yöneticisi katılmıştır.” (TCMB 1996 Yıllık Raporu:99)

görevinin yanı sıra Banka iletişimini sağlayan yeni bir birim olarak örgüt şemasına eklenmiştir. İletişim Genel Müdürlüğünün kurulması ile iletişimden sorumlu birim ile diğer birimler arasında hiyerarşik bir eşitlik sağlanmış ve hatta İDİGM doğrudan Başkana bağlanarak şemsiye tipi iletişim organizasyonuna yaklaşılmıştır.



Şekil 2.3. TCMB Organizasyon Şeması 2002 Yılı¹⁸³

¹⁸³ TCMB, Yıllık Rapor, 2002:145.

“İletişim Genel Müdürlüğü yoktu aslında orası Genel Sekreterlikti. Sonra 2001 yılında yeni ekonomik programla beraber Merkez Bankası örtük enflasyon hedeflemesine geçti. Dolayısıyla, enflasyon hedeflemesi ve enflasyonda koyulan hedeflere inandırabilmek için etkin bir iletişim politikasına ihtiyaç vardı.

Dolayısıyla biz genel sekreterliği iletişim genel müdürlüğüne dönüştürdük. İşin başlangıcı buydu. Yani önce örtük enflasyon hedeflemesi, onun da bir süresi vardı, belli, şimdi hatırlamıyorum tarihleri de, işte 2005 mi 2006 mı neyse, o tarihte de açık enflasyon hedeflemesine geçilecekti. Dolayısıyla halkı demin söylediğim gibi enflasyon hedeflerine inandırabilmek için etkin bir iletişim politikasına ihtiyaç vardı. Bunun için de bir genel müdürlüğe ihtiyaç vardı. Yani kurumsal bir yapılaşmaya ihtiyaç vardı. İletişim genel müdürlüğü öyle kuruldu, evet.” Y2

Banka 2002 yılı Yıllık Raporu’nda iletişimin kurumsallaşmasının ve örgüt yapısında konumlandırılmasının gerekliliği ifade edilmiştir: *“2001 yılında Bankamız Kanununda yapılan değişiklikler çerçevesinde gerçekleştirilen yeniden yapılanma sürecinde iletişim faaliyetlerinin kurumsal bir yapı kazanarak Bankamız politika ve uygulamalarında ağırlığının artmasıyla Genel Sekreterlik birimi ‘İletişim Genel Müdürlüğü’ adı altında 10 Ekim 2002 tarihinde yeniden yapılandırılmıştır.”¹⁸⁴*

“... 2001 yılında Genel Sekreterlik Bölümü’nün İletişim Bölümü olarak ve merkez bankacılığı iletişimindeki gelişmeler de gözönüne alınarak yeniden yapılandırılması en önemli bir dönüm noktası olmuştur.

İletişim Birimi, muhtelif adlandırmalar ve kadro yapılandırmaları altında özellikle 2001 Şubat krizini müteakip dönemde öne çıktı.” Y1

¹⁸⁴ TCMB İtraneti.

2001 yılındaki Kanun değişikliği ve bu değişikliklerle Banka iletişiminin kurumsallaşmasının ilişkilendirilmesi hemen her görüşmede tekrarlanmıştır. Bankanın kurumsal iletişim hikâyesini bu anlatıdan kurduğu ve kurumun iletişim anayasasını uzun yıllar bu noktadan inşa ettiği görülmektedir. 2009 yılındaki TL Simge Yarışması, 2011 yılında başlayan “*Kuruş Kampanyası*” gibi yer değiştirilen “hikâye”lere ve 2016 yılı sonrasında “hikâye”siz kalana kadar¹⁸⁵ 2001 yılı dönüm noktası olarak yer almıştır.

“2001 Krizi sonrası, TCMB Kanunu’nda yapılan değişikliklerle TCMB’ye araç bağımsızlığı kazandırıldı. TCMB’nin uyguladığı para ve kur politikası değişti; dalgalı kur rejimi ve enflasyon hedeflemesi rejimi uygulanmaya başlandı. Yasal değişiklikler ve politika değişiklikleri, TCMB’nin kurumsal yapılanmasında da değişiklik gerektirdi; 2002 yılı Ekim ayında İletişim Genel Müdürlüğü kuruldu. İGM’nin altında yer alan Kamuoyu ile İlişkiler Müdürlüğü, TCMB’nin iç ve dış iletişimini yürüttü.” Y3

“2001’den itibaren iletişim stratejisinin başlıca dayanakları dürüstlük ve kararlılık sergilenmesi, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkelerinin hayata geçirilmesi olmuş; bu strateji çerçevesinde yerli ve yabancı tüm paydaşlar ile sürekli ilişki içinde bulunulmuştur.” Y1

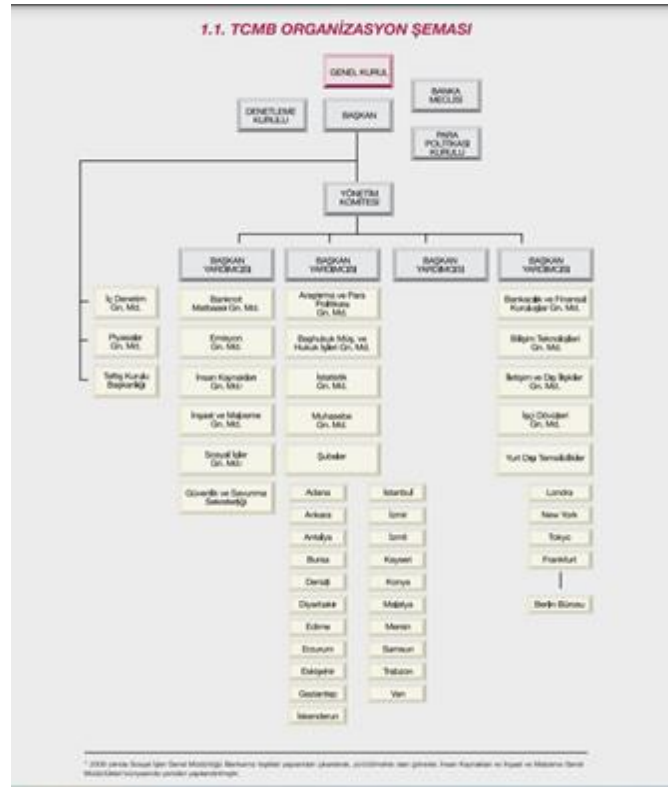
Her ne kadar Banka intranetinde “*Banka içi ve dışı iletişimin tek bir birim bünyesinde yürütülmesini sağlamanın getireceği avantaj dikkate alınarak yukarıda adı geçen İletişim Genel Müdürlüğü ile Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü 4 Ekim 2007 tarihinde ‘İletişim ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü’ (İDGM) adı altında birleştirilmiştir*”¹⁸⁶ diye açıklansa ve İletişim Genel Müdürlüğü faaliyet gösterdiği süre

¹⁸⁵ Banka 2016 yılı sonrasında dönemin siyasi tercihleri ve ortamı ile birlikte başka ve olumsuz bir hikâyeleştirmeye maruz kalmıştır. Bu hikâyeyi iletişimi ile dengeleyemediği gibi güvenilirliğini sağlayacak ve kendi hikayesine sahip çıkacak bir iletişim yürütememiş ve negatif hikayenin kurumsal kimlik ve saygınlığını yok etmesinin önüne geçememiştir. İlgili dönem basın faaliyetleri ve TCMB iletişim uygulamaları, merkez bankaları iletişimi açısından TCMB örneği olarak ayrıca araştırma potansiyeli taşımaktadır.

¹⁸⁶ TCMB İtraneti.

boyunca zaman zaman yöneticilerin talimatıyla ilgili aktivitelerde bulunsa da iç iletişimden sorumlu olmamıştır. Medyayla ilişkiler, Başkanın ve Bankanın dış iletişim stratejisini oluşturma, internet sitesi, sosyal medya hesapları gibi yayın mecralarının hem içerik hem teknik yönetimi gibi temel dış iletişim görevlerini yerine getirmiştir.

İletişim Genel Müdürlüğünün Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü ile birleştirilmesi iletişimin bütünleşmesi yönünde bir adım olarak değerlendirilebilir. Ancak bu sırada bu birimin Başkana bağlı olmaktan çıkarılıp bir Başkan Yardımcısının sorumluluğuna verilmesi iletişim biriminin konumu açısından şemsiye tipi ve Başkanın orkestra şefi olduğu modellerden uzaklaşmayı anlatmaktadır.



Şekil 2.4. TCMB Organizasyon Şeması 2007 Yılı¹⁸⁷

¹⁸⁷ TCMB, Yıllık Rapor, 2007:15.

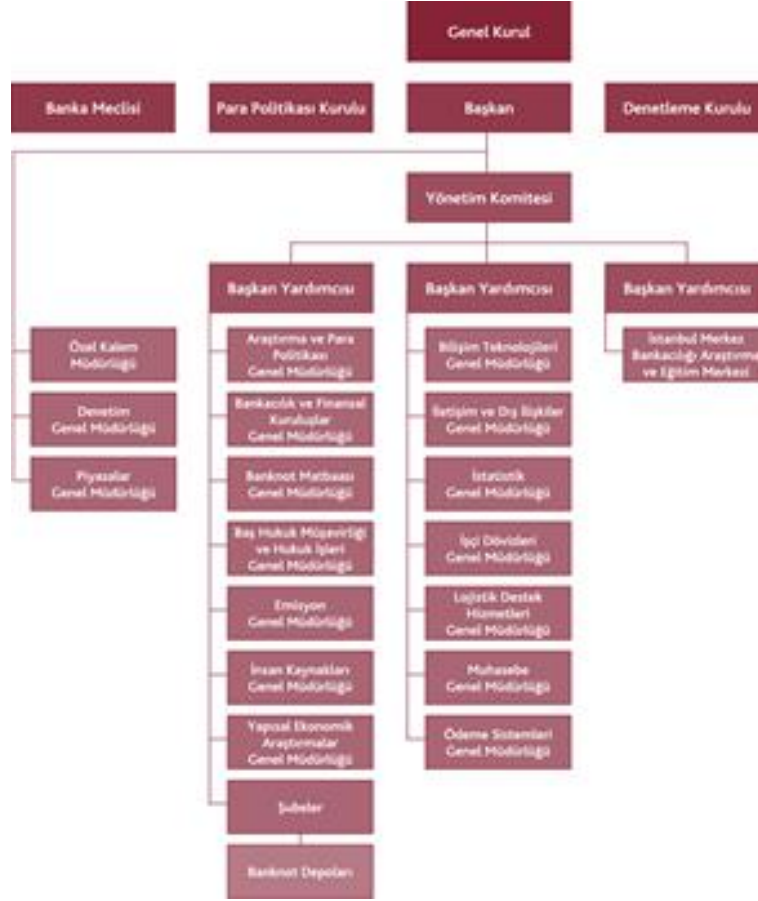
Bu dönemde iletişim Banka içinde kurumsallaşsa da bütünleşik bir iletişim modeli kurulmamıştır. İletişim Genel Müdürlüğünün ilk kurulduğu ve Başkana bağlı çalışarak en yoğun sorumluluk aldığı dönemlerde dahi iç iletişim ve para politikası iletişimi işlevlerinde Araştırma ve İnsan Kaynakları birimlerinin sorumlu olduğu Yıllık Raporlardaki anlatılarda görülmektedir.

TCMB iletişim modelinde Başkan iletişimde kurumsal bütünleşmeyi kuran özne olarak konumlanmaktadır. 2007 yılında iletişim örgütlenmesindeki değişikliklerle birlikte Başkanın dışında Başkan Yardımcısı da bu sürece katılmıştır. Bu genişleme iletişim biriminin Bankanın diğer birimlerinin üzerinde ve onları da kapsayan stratejik konumunu değiştirmiştir.

Birimdeki daha sonra meydana gelen değişiklikler, TCMB'nin yurt dışı temsilciliklerinin örgüt şemasında bu birimin altına alınması (21 Kasım 2011), iç iletişim ve üst yönetimle iletişimi iletişim biriminin içine alan Özel Kalem'in birimin dışına çıkarılması (2016), alt yapıda bazı müdürlüklerin isimlerinin ve görevlerinin değiştirilmesi, haberleşme gibi işlevlerin başka birimlere aktarılması gibi uygulamalarla (19 Şubat 2018) sürekli devam etmiştir. Kurulduğundan beri Kamuoyu ile İlişkiler adı altında dış iletişimi yürüten kısım, Kurumsal İletişim Müdürlüğü adı altında yapılanmıştır. Kurumsal iletişimin Banka tarafından iletişimin bir alt sekmesi olarak görüldüğü bu yapılandırmadan anlaşılmaktadır.

Değişiklikler Banka İtranetinde yer alan haliyle, "İletişim ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü 19 Şubat 2018 tarihli Banka Meclisi kararı ile yeniden yapılandırılmış olup söz konusu karar ile Avrupa Birliği ve İkili Ekonomik İlişkiler Müdürlüğü yerine İkili İlişkiler ve Teknik İşbirliği Müdürlüğü, Kamuoyu ile İlişkiler Müdürlüğü yerine Kurumsal İletişim Müdürlüğü, Uluslararası Ekonomik Analiz Müdürlüğü yerine

Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü kurulmuştur. Bünyemizde faaliyette bulunan Banka Meclisi ve Denetleme Kurulu Hizmetleri Müdürlüğü aynı ad ile Strateji ve Kurumsal Yönetim Genel Müdürlüğünde, Haberleşme ve Kütüphane Müdürlüğü ise Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğünde Haberleşme Müdürlüğü adı ile görevine devam edecektir.”¹⁸⁸ şeklinde özetlenmektedir. Ancak yakın tarihte yapılan yeniden yapılandırılmayla başka birimlere verilen sekreterlik görevleri birime geri alınmıştır.



Şekil 2.5. TCMB Organizasyon Şeması 2016 Yılı¹⁸⁹

¹⁸⁸ TCMB İtraneti.

¹⁸⁹ TCMB, Yıllık Rapor, 2016:28.

Bir süre sonra Koordinatörlükler şeklinde Yönetim Komitesine paralel oluşan bir yapı ile iletişim, özellikle iç iletişim tamamen parçalara ayrılmıştır. En yakın tarihteki değişiklikle iç iletişim fonksiyonlarını İç İletişim Müdürlüğü adıyla kurulan ve İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü örgüt şemasında yer alan bir müdürlüğe bırakmıştır. Çok kısa bir süre içinde de İç İletişim Müdürlüğü de kapatılarak işlevleri çeşitli müdürlüklere aktarılmıştır.



Şekil 2.6. TCMB Organizasyon Şeması 2018 Yılı¹⁹⁰

¹⁹⁰ TCMB, Yıllık Rapor, 2018:13.

Tüm bu süreci iletişimin örgüt içindeki konumlandırması olarak özetlersek TCMB’de iletişimin merkezileşmesi ve çevreye yayılması modelleri arasında değişen bir anlayış gösterdiğini görüyoruz. Bütünleşik bir model hiçbir zaman tam olarak uygulanmadığı gibi herhangi bir modelin uygulandığını, kısa dönemler için uygulansa bile sürdürüldüğünü söylemek mümkün görünmemektedir. Genel Sekreterlik biriminin kurulmasına kadar Banka örgüt şemasında iletişimden sorumlu bir birim yoktur. İlk kurulan iletişim birimi olan Genel Sekreterliğin, yönetim kademesine yakın olarak özellikle yönetim ile Banka içi arasındaki iletişimin tek noktadan yapılması amacıyla kurulduğu görülmektedir. Dünyadaki eğilimlere uygun olarak özellikle iletişim kurmayan ve sadece veri yayımlayan Bankada böylesi bir birime gerek de duyulduğu söylenemez.

“Öğrenemediğim o sairin sairindeki dalgalanmanın seyrini 12 Eylül’den sonra öğrendim ve Dünya gazetesinde manşet oldu. Zamanın hem merkez bankası başkanı hem de Nazlı Ilıcak Tercüman’daki yazısında bunu yazmak vatan hainliğidir diye de şey yaptılar. Zamanın merkez bankası başkanı da yapmak olmuyor da yazmak mı vatan hainliği oluyor diye de bir telefon görüşmemiz oldu.” G1

Banka dışı ile iletişimin henüz inşası başlayan bu dönemde Genel Sekreterlik Basın Sözcülüğü kurumunu oluşturmuştur. Bu o dönem için önemli bir sürecin de başlangıcıdır. Ancak, gazetecilerin TCMB iletişiminin nasıl örgütlendiğinin ilgi alanlarında olmadığı, sadece kendi iletişim kanallarının işlerliğinin önemli olduğu dikkat çekmektedir. Aslında TCMB iletişimini stratejik ve bütünleşik bir iletişim modeline oturtmaya çalışmak yönündeki zaman zaman atılan adımlar Banka dışı tarafından tam anlaşılmasa da dışarı ile etkileşim sırasında hissedilir olmuştur.

“O dönemi biraz es geçmek gerekli diye düşünüyorum. Ama 98’den itibaren bence bir kere bilgi paylaşımını açmaya başladılar. Tabi bu konuda elektronik kaynakların devreye girmesi de önemli oldu. Bence EVDS büyük bir adımdı.

Ondan sonra bütün her şeyi ekrandan yayımlamak, piyasaları, ihaleleri onlar çok güzel bir şeydi. Sonra bizim karşımızda yanılmıyorsam, 2008-2009’a kadar, tarihlere de bakmadım ama Erdem Bey’in o AA’sına çıktığı döneme kadarki süreçte biz merkez bankasına telefon açsak hangi konu olursa olsun bilgi aldık.

Mesela orada ben bunu hem açıklık hem de şeffaflık hem de hesap verebilirlik olarak görüyorum. Çünkü bildikleri bir şey yaptılar, yaptıkları bir şeyi çok iyi anlattılar ve piyasayı aslında böyle de regüle etmiş oldular.” G2

Özellikle 2016 yılından sonra Banka iletişim yapılanmasında değişimin sıklaştığını iletişimin yönetimi kimi zaman Bankanın farklı birimleri tarafından, kimi zaman daha merkezi bir yaklaşımla İDİGM tarafından görmekteyiz.

“Önceki dönemde daha ziyade üst yönetimin sekretaryası ve protokol işlevini yerine getiren birim, zamanla yetkinliklerini artırdı ve Banka içinde saygın birimlerden biri haline geldi. Başkanların dönemlerine atıfla, Süreyya Serdengeçti döneminde gerçek anlamda ilerleme kaydeden birim, Durmuş Yılmaz döneminde oturmuş bir yapıya kavuştu ve etkili bir iletişimin zeminini teşkil etti. Sonraki dönemlerde gerek atamalardaki keyfilikle gerek üst yönetimin siyasi erkle ilişkilerinin bağımlılığı esas almasıyla birimin yetkinlikleri sorgulanabilir bir hal aldı.” Ç2

Tüm bunlara bakarak, görüşmelerdeki ve Banka yayınlarındaki metinleri incelediğimizde TCMB iletişiminin Banka örgüt yapısında nasıl konumlandığı konusunda belirleyici olanın, üst yönetim ve Banka dışı ekonomik ve siyasi konjonktür

olduğu görülmektedir. Daha yalın bir ifadeyle, TCMB iletişiminin örgüt yapısındaki yeri ve işleyişi bir model veya yaklaşımı referans almadan yönetici kadroya, ekonomik ve siyasi iklime göre şekillenmiştir. 2016 yılından sonra yapılan değişikliklerin sıklığı ve belirsizliği nedeniyle TCMB iletişimini kendine özgü bir modele oturtmak da uzun dönem için mümkün görünmemektedir.

Bankanın İletişim Stratejisi

Literatürde belli başlı modellerde ve kuramsal tartişmalarda kurumsal iletişimi stratejik konumlandırıran dört özellik tekrar edilmektedir. Bunlar (i) iletişimin kurumun stratejik planlamasında yer alması ve kısa dönemden daha uzun bir zaman için strateji ile yönetilmesi; (ii) kurumsal iletişimi yürüten bir uzman grubunun varlığı; (iii) paydaşlarla uzun dönemli bir iletişim stratejisinin oluşturulması; (iv) bu stratejinin aktarılırken kuruma özgü kavram ve terimlerin kullanılması, söylem/hikâye oluşturulması olarak sıralanmaktadır¹⁹¹.

Bu çerçeve de TCMB iletişimine baktığımızda ilk kurumsal iletişimi, kurulurken sermaye toplanması amacıyla yürütülen kampanyadır. TCMB anonim şirket olarak kurulurken, kuruluş prosedürlerinin tamamlanabilmesi amacıyla hisseleri kamuya satılmıştır. Ancak ülkenin ekonomik durumu ve henüz sermaye birikimindeki yetersizlik nedenleriyle Maliye Bakanlığı devlet memurlarına aldıkları hisse senetlerinin ödemesinin Hazine den yapılması, memurların maaşlarından aylık olarak kesilmesi kolaylığı getirilmiştir. Ayrıca, hisselerin satışı gazete haberlerinde yer almıştır. Haberlerin yanı sıra TCMB hisselerinin satış kampanyası Banka tarafından verilen ilanlarla gazete okuyucularına duyurulmuştur.

¹⁹¹ Argenti et al., 2015; Goodman, 1994; Cornelissen, 2004.



Şekil 2.7. TCMB Hisse Senedi Satışı Gazete İlanı¹⁹²

Bankalar müşterilerine Merkez Bankası hakkında bilgilendirici kampanyalar düzenleyerek, müşterileri Banka hisselerini satın alması için teşvik etmeye çalışmışlardır. Aynı şekilde yabancı banka ve şirketlerin de TCMB hissesi almaları için çalışmalar yapılmıştır. Cumhurbaşkanı Atatürk de hisselerin kamu tarafından satın alınmasına verilen öneme 1930 yılı TBMM açış konuşmasında yer vermiştir. Sonuç olarak 10,5 milyonu ödenmiş olmak üzere TCMB 25 milyon sermayeyle kurulmuş ve 3 Ekim 1931 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır. Bankanın bu iletişim faaliyeti daha sonra Banka söyleminde hikâye inşasında sıklıkla kullanılmıştır.

Bankanın örgüt yapısında iletişimin yer alması için düzenlemeler yapılmasını, 1989'da ve 1992'de açıklanan para programı ile dışa açılmaya başlamasını içine alan 1990 sonrasındaki ilk dönemde, Bankanın henüz iletişimi stratejik bir yönetim fonksiyonu¹⁹³ olarak görmediği, iletişim unsurlarının Banka içinin dışına olan bilgi veya veri akışının yönetilmesi¹⁹⁴ veya Banka yönetiminin dış dünya ile iletişimi olarak konumlandığı görülmektedir. Bankada iletişimin haberleşmeden farklı içerik ve anlamı ifade ederek kullanılmaya başlanması 1996 yılına kadar gitmekte ve diğer merkez bankalarındaki değişim ile aynı döneme denk gelmektedir. Bu gelişmede merkez

¹⁹² 21 Mart 1931, Hakimiyeti Milliye.

¹⁹³ Goodman, 2004.

¹⁹⁴ Akıncı Vural ve Bat, 2015:41.

bankacılığındaki değişim, dünyada küreselleşme ve iletişim araçlarındaki teknolojik değişim etkilidir.

Öte taraftan Bankanın 1990'ların sonlarına doğru kurumsal iletişim kavramını kullanmaya başlamasında ülkedeki kamuda reform yapma niyetlerinin de etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) bu kapsamda kamu kurumlarının halkla ilişkiler işlevini geliştirmesi gerektiği müdahalesi ile 1991 yılında yayımlanmıştır. KAYA (1991) halkla ilişkilerin güçlendirilmesi ve halkın güveninin kazanılması için iletişim yapılmasını önermesi ile kamu kurumlarının kurumsal iletişim faaliyetlerinde önemli bir yaklaşım sağlamıştır. Aslen Türkiye'de kurumsal iletişim modellerinin kaynağı sayılabilecek halka ilişkiler çalışmalarının başlamasının örneğine planlı ekonomi döneminin başlangıcı sayılabilecek 1962-63 yıllarında hazırlanan ve sonrasında güncellenerek uygulanan Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu (MEHTAP)'nda rastlanmaktadır.

“2. Devlet kuruluşlarının her kademesindeki çalışmalarda ve kararların alınmasında halkla yakın temas sağlamak zorunludur. Nitekim, gelişmiş memleketlerdeki idareler, bu temaslar bakımından çeşitli mekanizmalar ortaya koymuş durumdadırlar. Bunların başında, fertleri ve ilgili kuruluşları karardan önce dinlemek, onların istek ve mütalaalarını almak ve değerlendirmek için bulunan usuller gelmektedir. Türk idaresinde de, çeşitli kademelerde, her kurumun bünyesine uygun olarak, halkla temas ve dinleme usulleri kurmak gerekmektedir.”¹⁹⁵

¹⁹⁵ Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1966: İkinci Baskı, Birinci Baskı: 1963, sf.55.

KAYA'da ise kendinden önceki Mehtap ve İdari Reform Danışma Kurulu (1972) çalışmalarındakinden farklı olarak halkla ilişkiler dönemin kavramsal gelişimine uygun olarak ayrı bir başlık olarak çalışılmıştır.

Banka, iletişim yapmaya başladığı ilk dönemde stratejik ve bir modele bağlı kurumsal iletişim yapısı oluşturmamıştır. Yukarıda çerçevelenen ve iletişimin stratejik olmasını tanımlayan unsurların kuruma özgü kavram-terim-söylem kullanma dışındaki üçünün izine rastlanmamaktadır. İletişim kurulmaya başlandığı, yönetimin buna önem verdiği ve konuşmalarda iletişimin öneminin vurgulandığı 2001 yılına kadar olan dönemde, Banka iletişimin teknolojik olanaklarını kullanarak veri ve bilgi paylaşımını artırmış, basın sözcülüğü konumunu getirerek iletişimde uzmanlaşmayı sağlamaya çalışmıştır. Banka bu dönemde para politikası iletişimine odaklanarak, para programlarını basın duyuruları ile açıklamaya başlamıştır. Basın duyuruları, sıra numarası ve tarih verilerek Banka internet sitesinden de yayımlanmaya ve bu haliyle bir iletişim kanalı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bankanın iletişimi kullanmasına ve özellikle Başkanın konuşmalarında iletişimin önemine, stratejik işlevine vurgulara rağmen, dünyada merkez bankacılığındaki iletişimin stratejik hale gelmesinin ve ön plana çıkmasının daha erken başladığı görülmektedir.¹⁹⁶

2001 yılı sonrasında ise dönemsel olarak ihtiyari uygulamalarla “renklenmekle” birlikte iletişim stratejisi kurulmuş ve uygulanmaya çalışılmıştır. Diğer bir ifadeyle 2001 Krizinin hemen sonrası hem dönemin ve toplumsal alanın zorlaması hem uygulanan para politikası rejiminin gereği hem de Banka yönetiminin tercihi ile şekillenen bir yapı ile iletişim stratejisi inşa edildiği ve bugüne kadar olan uzun süre

¹⁹⁶ İngiltere Merkez Bankası 1993 yılında ilk Enflasyon Raporunu yayımlamıştır. ABD Merkez Bankası, Fed 1994 yılında politika toplantıları sonrası bir özet yayımlamaya başlamıştır.

boyunca yönetimin tercihi olarak farklı uygulamalar görölse de bu stratejiden kopmama durumu tespit edilmiştir.

“Kurumsal iletişimin her alanında önemli adımlar atılmıyordu. Banka her ne kadar Türkiye'nin en kurumsal yapılarından birine sahip de olsa Kurumun bir numaralı temsilcisi Başkanın kişiliğinden de ayrı düşünülmesi zordu. Belki de en zayıf yanı bu idi. Aslında kurumsal iletişimin belki de en önemli görevi bir kurum olarak Bankayı ön plana çıkarmak olmalıydı. Tabi gerçekçi de olmak lazım bu çok uzun ve iyi yönetilmiş bir süreç gerektirir.” YI

Uygun stratejik planlama sürecinin seçimi ve uygulamanın düzenlenmesi konularında kurum içi çalışmalar öncesinde başlasa da TCMB stratejik planı Banka dışı ile 2006 Yıllık Raporu'nda yer aldığı haliyle 2007 yılında paylaşılmıştır. 2006 yılı Raporu'nda *“Böylelikle raporumuz, doğrudan bir para politikası iletişim aracı olmak yerine Merkez Bankasının stratejik planını, uygulamalarını, idari yapısını ve açıklamaları ile birlikte siz değerli ortaklarımızla ve kamuoyuyla paylaştığımız özet bir sunum haline geldi.”* sunuşu ile hem yeni rapor biçimi ve içeriği hem de stratejik plan tanıtılmıştır. Stratejik planda iletişimin Bankanın stratejik işlevlerinden biri olarak tanımlandığını ve temel stratejik amaçlarından üçüncüsünün stratejik amacının iletişimi geliştirmek olduğunu görüyoruz: *“3. Yeterli ve Etkili İletişimin Geliştirilmesi: Hesapverebilirlik, güvenilirlik ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda uygulanan politikalardan daha iyi sonuç almak için iç ve dış kamuoyu ile iletişimi geliştirmek ve bu ilişkide aktif rol almak. Ayrıca Banka içi iletişimi de geliştirerek organizasyon*

yapısını güçlendirmek”¹⁹⁷. Bu tarihten sonra TCMB iletişim stratejisi kurum stratejisinin bir parçası olmuştur.

TCMB’de iletişimin ayrı bir birimde yapılması iletişim konusunda uzman grubunun oluşmasına öncülük etmiştir. Öncesinde Başkan tarafından organizasyon dışından danışman olarak görevlendirilen iletişim uzmanları veya gazeteciler dışında bu birimde çalışanlar iletişim alanında önemli bir insan kaynağı oluşturmuşlardır.

“Kararlar İletişim bölümündeki çekirdek bir kadronun saptamaları, önerileri; ayrıca asli görevler ile ilgili anahtar rol oynayan bölümlerin ihtiyaç ve önerileri göz önünde tutularak Başkanlık tarafından alınmıştır.” Y1

Ancak Bankadaki iletişim uzmanlarının iletişim süreçlerine dahil olması kısıtlı olduğu görülmektedir.

“İletişim biriminde görev yaptığım süre içinde, birimin karar alma süreçlerine sekreteryal ve genel teknik hizmetler dışında bir katkı sağladığına şahit olmadım. Bu hizmetler çok değerli olmakla beraber, birimin karar alma süreçlerine asıl katkısı birim Genel Müdürlerinin üst yönetimle olan ilişkileri kapsamında gelişti. Söz konusu ilişkilerin nasıl bir rutine oturduğu bilinmediği için bu soruya somut bir cevap sağlamak mümkün olmayabilir. // İletişim biriminin karar alma mekanizmasına kendi ürünleriyle nasıl katkı sağladığına bakılacak olursa, basın taramaları ve analizleri ile uluslararası gelişmelere dair iktisadi değerlendirme sunumları dikkate alınabilir. Ancak, sayısal projeksiyon üretme ve bunu iletişime dökme işleri İletişim biriminin uhdesinde değildi.” Ç2

¹⁹⁷ TCMB Yıllık Raporu, 2006: 27.

Banka dışından iletişim uzmanlarının, örgüt dışı konumlarda iletişim sürecine dahil olmaları çoğunlukla politik bir karar olarak değerlendirilmiş ve münferit uygulamalar olarak kalmıştır. Başkanların değişimleri onların görevden ayrılmaları, bu sırada Bankada görevli iletişimde çalışan danışmanların değişmesi ve bu sırada Banka iletişiminin sürekliliğinin sağlanması strateji üzerinde önemli bir etki bırakmasa da Bankanın medya ile ilişkisinde iz bırakmıştır. Buna örnek 2006 yılındaki Başkan değişiminde görevden ayrılan Başkanın basın danışmanının görevden alınmasının yeni yönetim tarafından Basın Duyurusu¹⁹⁸ ile açıklanması ve gazetelerde konuya ilişkin tartışmaların başlaması verilebilir. *“Dün Merkez Bankası’nda sessizce bir görev değişikliği yapıldı.... Bankanın, kurumsal iletişiminden sorumlu Orsoy Girgiç’in görev yeri değiştirildi..... Bütün bunlar, Merkez Bankası’nın kurumsal iletişiminde zaaf olarak görülüyordu.... İşte bankanın içindeki bu negatif elektrik, sonunda kurumsal iletişimin başındaki insanı çarptı ve dün görev yeri değiştirildi.... Oysa Girgiç, ODTÜ İktisat kökenli iyi bir gazetecidir.... Kemal Derviş’le birlikte çalışmıştı... Belki önemsiz bir ayrıntı gibi gelebilir; ama eşinin başı açık.”*¹⁹⁹.

“Herhangi birini, örneğin beni getirip Bankaya basın sözcüsü yapamazsınız. Konuyu bilmesi gerekir. Merkez Bankası yıllardır bunun eksikliğini hissediyor.” G4

İletişim konusunda uzman grubunun zaman içinde oluşmasına ve Banka iletişimini bu grubun yürütmesine rağmen Bankanın üniversitelerin iletişim fakültesi mezunlarının iş başvurularını kabul etmemesi, TCMB iletişiminin para politikası iletişimine indirgendiğini ve sadece iktisat mezunlarının yapabileceği yargısının kurumsal olarak aşamadığını göstermektedir. Ayrıca 1990’lı yılların sonunda kurulan basın sözcülüğü zaman içinde etkin kullanımını yitirmiş ve ortadan kalmıştır.

¹⁹⁸ TCMB Basın Duyurusu, 2006-18.

¹⁹⁹ Ertuğrul Özkök, Hürriyet Gazetesi, 24 Mart 2006.

“Basın sözcüsü dış işlerinden alınan bir kavram olarak eğer doğru kullanılırsa çok başarılı bir tampon bölge. Bir kere başkanı her zaman ön plana itmeyi engelleyen bir olay yanlış bilgilenmeyi de engelleyen bir olay. Sözcülük kurumunun olması ve onun da belirli sıklıklarla, on beş günde bir mi, ayda bir mi olur, haftada bir mi olur, bilgilendirme yapması ve ilişki kurması lazım. Bu basının da eğitiminin de bir parçası olur. Basını da eğitmenin bir yöntemi olur.

Şimdi o dönemde şeye bakmak lazım. Baştan beri söylüyorum basının da bir talebi olmadığı için belki de kalktı. Yani tam emin değilim ama o dönem basının bir talebi de vardı. O nedir bu nedir, şimdi niye böyle diye sorgulama olunca o kurum da işlerlik kazanıyor doğal olarak.... 2005'ten itibaren basında da talep gitti. Aşağı indi ve sifıra da yaklaştı. Kimse de o merakı göstermiyor çünkü haber olduğu zaman nerede yayımlayacağını bilmiyor. Gazetesi de bunu kullanmıyor. Öyle bir merak yok. Gazete tirajları da belli zaten. Onun için düşüyor. Haber izlenme oranları düşüyor.” G1

“Kesinlikle. Ben buna çok inanıyorum ve mesela ben basın danışmanlarında da XXXXX tut, XXX, şimdi mesela XXX var. Hemen hemen hepsiyle bir şekilde temasım oldu. Ben merkez bankasının gerçekten tüm basın sektörü ile üniversitelerle, kuruluşlarla, mesela İSO, İTO gibi Türkiye ekonomisine yön veren büyük küçük her aktörle bir araya gelmesi gerektiğini düşünüyorum. Ama ... işte bir üniversiteye gidip de ya enflasyon falan filan deyip abuk sabuk bir konuşma şeklinde değil.” G4

TCMB stratejik kurumsal iletişim modeline yakın durduğu uygulamalarında, paydaş analizleri yapmıştır. Bu doğrultuda stratejisinde farklı paydaşlar için alanlar açılmış ve iletişimsel eylemlerinde her paydaşın ihtiyacına uygun içerik ve mecra seçilmesi yönünde çalışma yapılmıştır.

İletişim stratejisini belirleyenler bu konuda bilgili ve isteklidir:

“2001’den itibaren iletişim stratejisinin başlıca dayanakları dürüstlük ve kararlılık sergilenmesi, saydamlık ve hesapverebilirlik ilkelerinin hayata geçirilmesi olmuş; bu strateji çerçevesinde yerli ve yabancı tüm paydaşlar ile sürekli ilişki içinde bulunulmuştur.

Paydaşların kimler olduğu ve nasıl iletişim kurulacağı bir süreç içinde sürekli değerlendirilerek geliştirilmiştir.” Y1

“Her tür iletişim kanalı ve aracı kullanılırken hedef kitle gözetilmişti. Örneğin, TCMB Başkanı’nın konuşmaları hitap edeceği kitleye göre kaleme alınmıştı.” Ç3

Ancak bu iletişimsel eylemlerde süreklilik görülmemekte, pek çoğu bir iki kez gerçekleştirilen aktiviteler boyutunu aşmamaktadır.

“Görevde bulunduğum yıllarda herhangi bir paydaş analizi çalışmasına şahit olmadım. Birimdeki özellikle bir meslektaşımınla beraber bu yönde öneriler getirmemize rağmen, 2009-2013 yılları arasında daha ziyade “el yordamıyla” denebilecek bir yöntem izlendi.” Ç2

Bunlara bir örnek, basın mensuplarına yönelik “Merkez Bankasının açıklamalarının ve yayınladığı verilerin daha iyi yorumlanabilmesi; ilgili haberlerin kamuoyuna daha açık ve anlaşılır olarak sunulabilmesi ve karşılıklı olarak daha iyi anlaşılma amacıyla Merkez Bankası tarafından Medya Seminerleri düzenlenmektedir.” denilerek önemli hatta stratejik bir paydaş iletişimi geliştirilmiş, ancak sadece bir toplantı yapıldıktan sonra devam edilmemiştir.

“Gazeteciler için eğitim çalışmaları yapıldı. Kaç kere tekrar edildi anımsamıyorum şu an ama. Muhabir arkadaşlar gidip merkez bankasının çalışma biçimini, hangi verilerin ne anlama geldiğini, onları öğreniyorlardı ve iyi bir kadro, ekonomi muhabirleri de yetiştiydi o dönem. G1

TCMB kendi iletişimde, kurumsal iletişimde ve bunun bir unsuru olan para politikası iletişimde kuruma özgü bir kavram-söylem-hikâye ve dil oluşturmuştur. Bu çerçevede yönetim değişiklikleri ile kurumsal kimliğin rengini değiştirmeye varacak kadar çok ciddi değişimler geçirse de yakın döneme kadar belirli bir çizgide ilerlendiği söylenebilir.

“Hikâye 2001’de bağımsızlığını kazanan TCMB’nin piyasa baskısı ve siyasi baskıya boyun eğmeden kronik enflasyon sorunu ile mutlaka mücadele edeceği gerçeği etrafında şekillendirilmiştir.”

Kurum teknik işlevi nedeniyle kavram ve terimleri kendi düzenlerinde kullanırken, özellikle 2016 yılı sonrasında Kanun değişiklikleri ile budanan bağımsızlığı ile söylem ve hikâye olarak farklı bir alana kaymıştır. Bu bir stratejisinin olmadığını göstermemektedir. Ancak bu stratejide siyasi erkin etkisiyle önemli bir zemin kayması dikkat çekmektedir.

Bu dört özelliğin iletişimde izinin bulunması ile TCMB’nin bir iletişim stratejisi olduğu görülmektedir.

“Genel olarak tüm merkez bankalarının, özelinde TCMB’nin kapalı muhafazakâr kimliği, bilgi tekeli iletişimde esnekliği azaltan bir unsur. Benim burada kastettiğim katı bir muhafazakârlık değil. Şüpheye dayalı bir muhafazakârlık. Yanlış bir

şey yapılması durumunda telafisinin son derece güç olması. Bu yüzden yeni süreçlerin adaptasyonunda anlık kararlar yerine uzun süreçlere gerek duyuluyordu.” Y3

Ancak ilgili akademik yazında gerekliliğinin özellikle vurgulanmasına, Bankanın kendi söyleminde ve yayınlarında kavram olarak sayılamayacak çok miktarda yer verilmesine rağmen TCMB kurumsal iletişimine yazılı bir strateji olarak rastlamak hemen hemen imkansızdır. Kurum dışına açık bir strateji olmadığı gibi, kurum içinde de stratejik planlamanın başladığı 2007 yılına kadar herhangi benzer bir metin yer almamıştır. İletişim stratejisini ortaya koyan bilgi ve söylemler bilgilendirme kitapçıklarında veya Başkanların konuşmalarında dolaylı yer almıştır.

Ayrıca TCMB iletişimde görev alan kişilerin stratejik ve kurumsal iletişim kuramlarında ele alınan modellere yakın bir iletişim stratejisinin kendilerine katkı sağlayacağını farkında oldukları, ancak uygulamada bunun imkansızlığını da gördükleri görüşmelerde tespit edilmiştir.

Uygulamadaki zorluklarla stratejinin dışarıya anlatılmasında sıkıntı olduğu görülmektedir. Stratejinin varlığı artık görülmemektedir.

“Eskiden vardı. Ondan sonra daha önceki başkanın, Erdem Başçı'nın son dönemlerinde de stratejinin bozulmakta olduğunu hissettim. Bazı konularda değişiyordu. Şimdi gördüğüm ise sadece resmi açıklamalar şeklinde. Neyin ne zaman yapılacağı, kimin konuşulacağı belliydi. Başkan bir nerede ne zaman konuşmasının gündemi de yok. Ekonomi basının da takip etmesinde belirsizlik var.” G6

Burada ayrıca bir not düşmek gerekmektedir. Kurumsal iletişime ilişkin önemli bir anlatı Yıllık Raporların zaman içinde değişen içeriği ve formatıdır. Raporlar Bankanın kurumsal tarihine olduğu kadar ülkenin ekonomik gelişmelerinin yıllar

içindeki seyrine de ışık tutmaktadır. Ekonomik gelişmelere ilişkin anlatının kısılması ve bazı konulara yer verilmemesi, TCMB iletişiminin güçsüzleşmesi, bağımsızlığın de facto ortadan kalkmasıyla aynı dönemlere denk gelmektedir. İktidarın ekonomik söylemlerde oluşturduğu hikâyeyi destekleyen bir anlatı TCMB Yıllık Raporlarında da görülmektedir. Bu raporlar söylem analizine uygun bir içerik sağlamaktadır.

3.2.2. Para Politikası İletişimi, Beklenti Yönetimi, Bağımsızlık, Hesap Verme, Şeffaflık

Tezin ikinci araştırma sorusu merkez bankacılığında temel iletişimsel kavramlar olan bağımsızlık, hesap verme ve para politikası iletişimi kavramlarının TCMB iletişiminde izlediği seyirdir. Soruyu daha açmak gerekirse, merkez bankalarının kurumsal iletişimlerinde bağımsızlık (hesap verme) ve beklenti yönetimi (para politikası iletişimi) başlangıç noktası veya iletişimsel kurgunun merkezidir. Bu kurgunun iletişimsel eylemlerdeki karşılığı şeffaflıktır. TCMB kurumsal iletişiminde bu kavramların “kökensel bir tercih” olarak kullanılıp kullanılmadığı sorgulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu kavramlar TCMB iletişiminde “*insan bilgisi, insani faaliyet, algı ve duyumsamadan oluşan tüm bir bütünün sınırlarını çizen bir tercih*”²⁰⁰ olarak alanı ne kadar tutuyorlar onu görmek amaçlanmıştır.

“İletişim ile ilgili benim önemseydiğim diğer bir noktada zaman zaman temalı konuşmalar hazırlanıyordu. Banka önemli gördüğü konularda dikkat çekmek ve öncü rol oynamak istediğinde bu tür konuşmalar hazırlanıyordu. Yine hatırladığım bir tanesi Yönetişim konulu konuşma idi. Bu konuşmaya hatırladığım ilk tepki de. İyi bunun Bankanın politikası ile ne alası var idi. Oysa bu konu bütünün vazgeçilmez parçalarından birisi idi. Yine sürecin en önemli konuşmalarından birisi belki de en

²⁰⁰ Foucault, 2014:262.

önemlisi, fiyat istikrarı konulu konuşma idi. İlk defa Banka bu derece kapsamlı bir konuşma yapmıştı bir üniversitede ayrıca kitapçık olarak basıldı ve bankanın en çok erişim alan metni oldu. Aynı şekilde; bağımsızlık ve İletişim temalı konuşmalarda son derece önemlidir.

Diğer önemli bir konu belki şimdi çok sıradan gelebilir ama banka web sitesinin aktif bir şekilde kullanılmaya başlanmasıdır. Kamu kurumları içerisinde bir ilk tir sitede gerçekleştirilen pek çok uygulama.” Y3

Konuya iletişim açısından daha ayrıntılı bakarsak, günümüzde iletişim teorisindeki gelişmelere paralel olarak tek yönlü ve çift yönlü iletişim modellerine ilişkin tartışmalar önemini yitirmiştir. Ancak tek yönlü model ve çift yönlü model olarak kurgulanan iletişim stratejileri kurumun ve iletişimden sorumlu kurum yetkililerinin yaklaşımlarını ortaya koymaktadır. Şöyle ki, tek yönlü yaklaşım veya monoloğa dayalı yaklaşım, Habermas’ın ifadesiyle “gerçek dünya” ile belirli bir amaçla, sonuca yönelik iletişim uygulamalarını tasvir eder. Hedef kitle veya merkez bankacılığı diliyle ekonomik karar alıcıların davranışlarını etkilemeye çalışan “beklenti yönetimi” veya basın dünyasının farkında olmadığı bir basın sözcülüğü kurumu, Banka iletişimindeki monolog yaklaşımın tezahürüdür. Söylem inşası, imaj inşası için farklı dil ve farklı kanalları kullanan araçlar aslında bu yaklaşımın unsurlarıdır.

“2010’ların ilk yarısında bozulmaya başladı diye hatırlıyorum. Ama dediğim gibi çok iç içe o dönemde olmadığım için gözlemimde ne kadar haklıyım, onu bilemiyorum. Gözlediğim ve diğer basın mensubu arkadaşlardan aktarılanlardan bu tarihten sonra basınla bir kopukluk olduğu. Tabii basının da talepsizliğinden oldu bu. Onun da etkisi var.” G1

Öte yandan çift yönlü iletişim veya diyaloga dayalı iletişim yaklaşımı dendiğinde Habermas *“farklı öznelerin kendi bakış açılarının ötesini görebilmek için gönüllü olarak bir araya gelmeleri ve argümanlara dayalı olarak konuşmalarında kendini bulur”* diyerek geniş bir çerçeve çizmiştir. Bu çerçevede iletişim faaliyetinde bulunan kurum için iletişime hedef olan kitlenin eşit görülmesi, iletişim sürecine aktif katılımı öngörülmektedir.

“Ve mesela eğer sen gerçekten o konuyla ilgili, şey yapan bir insansan nasıl diyeyim, bilgiyi kötüye kullanmayacağını bildikleri bir gazeteciysen telefonlara da çıkıyorlardı.

Yani ben mesela şeyi hatırlıyorum, Durmuş bey mesela bir keresinde ben şilededim, piyasada ne olduğunu bile bilmiyorum, şöyle bir şey olacak diye arandığımı biliyorum, bilgi verildiğini.

Şimdi neydi tam hatırlamıyorum ama bir pazartesi sabahı başkan yardımcısı Anadolu Ajansına demeç veriyor. Biz işte zıttı bittiri bir şey yapacağız diye. Ne yapacaksınız belli değil. Şimdi bir şey yapacaklar. Bir şey yapacaksan herkesi çağırırısın, anlatırsın.” G2

Burada yaratılan iletişim alanı *“hedef kitlelerin dünyayı yorumlayan özneler”* olarak kabul edildiği bir dünyadır. Günümüz dijital iletişim ağının biçim ve ölçülerinde kurumların tek yönlü iletişimi esas almalarının olanağı kalmamıştır.

“Başkanın doğrudan konuştuğu tüm platformlar toplam içerisindeki en etkili mecralardı. Bu şekilde düşünüldüğünde en geniş kitleye ulaşılan TV konuşmaları canlı yayınlanan sunumlar son derece önemli idi. Ancak bu platformlarda doğrudan politikaların anlatıldığı genelde tek taraflı bir iletişim söz konusu. Daha dar kapsamlı

medya temsilcileri ile yapılan toplantıların soru cevap ağırlıklı olduğu için uzun vade de banka açısından net, açık ve tatminkâr cevaplar verildiğinde güvenilirlik tesisinde daha önemli olduğunu düşünüyorum. Özellikle düzenli yapıldığında.” Y3

“Banka iletişiminde bir diğer önemli unsur iletişimim iki taraflı olmasıydı. Banka bir taraftan politikalarını medya aracılığı ile dolaylı ya da doğrudan kamuoyuna aktarmaya çalışırken. Medya ve kamuoyundan da kulis bilgileri dahil bilgi edinmeye önem veriyordu. Dolayısıyla enek ve çift taraflı bir iletişim söz konusuydu. Bence bu yaklaşık karşı tarafa önemsendiği hissi verdiği, fikirlerinin değerlendirildiğini hissettirdiği için ki uygulama da öyleydi. Güvenilirliğe ayrıca katkıda bulunuyor, paydaş sayısını artırıyordu.” Y3

Günümüz kurumlarının başarısı gitgide daha fazla bir oranla tüketicilerin ve paydaşlarının kendileri ile ilgili ne düşündüklerine bağlı olarak şekillenmektedir²⁰¹.

“Yani mesela Telerate’de ben bir kere yanlış bir haber yazmıştım. Bana telefon açtı, bana dedi ki, ben sana yazdığın haberin yanlış olduğunu söylemiyorum, ben sana anlatıyorum dedi. Aslında yönlendirmeden, bunu yazmalısını söylemeden bilgi paylaşımında bulunuyorlardı. Şöyle, şunu şöyle şöyle oldu, bu böyle oldu, bunun etkisi böyle olur, bunu böyle yazarsan bu manaya gelir, şöyle yazarsan bu manaya gelir diye tamamen bir bilgi aktarımı yapıyorlardı. Mesela 98 krizinde şey çıktığında Asya Krizi patladığında bizi her gün hemen hemen her gün belki abartı olur ama piyasanın öyle çok karman çorman olduğu dönemlerde Süreyya bey açardı, bak bu böyle oldu çünkü atıyorum şimdi ülkeleri Malezya’da bu oldu, Japonya’da bu oldu, Filipinler’de bu oldu diye anlatırdı. Sen o bilgiyle devam ederdin.” G2

²⁰¹ Cornelissen ve Thorpe, 2001: 414.

Ancak TCMB sosyal medya kullanımı da dahil olmak üzere belirli basın toplantıları ve kamuya kapalı toplantılarda aldıkları sorular dışında, ki son zamanlarda basın toplantılarında da çoğunlukla soru almamaktadırlar, tek yönlü bir iletişimin konforunu tercih etmektedirler.

“rapor yazmaya başladılar ve ben bunları mümkün olduğu kadar gazeteye girmeye çalıştım her gördüğümü.

Ama sonra bunu ama bir sürü bayağı bayağı bir şey vardı. Ama son dönemde şöyle bir şey piyasayı manipüle ettiklerini düşünmeye başladım. Bir şey yapıyorsun ya da camiye çalmış minareye kılıf uyduruyor gibi oldu.” G2

Bu konu TCMB para politikası iletişiminin bir unsuru olarak gündeme gelmiştir.

“Erdem başçı zamanında birçok kanaldan izliyordum. Onun konuşmaları, İnternet sitesi, duyurular, yayınlar, raporlar. Konferanslarda bir araya geldiğimizde ayak üstü konuşma yapıyorduk. Basın sözcüsü daha aktifti. İnternetle basını takip ediyorduk. Daha teknik konularda Araştırma Genel Müdürünü arıyorduk. O zamanlar Ali Hakan Kara 'ydı sanırım. Onunla konuşuyorduk. Şimdi kimseyle konuşmuyoruz.

Bu şimdi açıklamalar, resmi açıklamalara ve raporlara döndü sizin açınızdan.

(Ara soru: Bu sizin deneyiminiz mi, yoksa genel olarak bu şekilde mi?)

Bu sadece bana özgü değil, genel eğilim bu şekilde. Başkan konuştuğu zaman tabii ki insanlar bakıyorlar ama ne konuşmalara bakıyorlar ne de bankayla eskisi kadar iletişim içinde değiller. Bunun nedeni her iki taraftan da kaynaklanabilir. TCMB yönetimi bu kararda da olabilir. Öte yandan bağımsızlık nedeniyle çok ciddi şüpheler

olduğu için banka kaynakları çok az kullanılıyor. Raporlar, resmi açıklamalara bakılıyor.” G6

TCMB iletişim uygulamalarına bakıldığında TCMB iletişiminde çift yönlü iletişimin varlığı ve yokluğuna dair iki temel örnek görülmektedir. Bunlardan biri Bankanın İdare Merkezinin İstanbul’a taşınmasına dair gündemde yoğunlaşan tartışmalara Basın Duyurusu ile böyle bir kararın olmadığını belirterek vermesidir. Bu Basın Duyurusu Foucault’nun ifade ettiği bir tercih ile aslında TCMB bağımsızlığının da sınırlarını çizmiştir. Yine aynı yıl, TCMB Bankanın döviz piyasalarına müdahalesi tartışmalarına Basın Duyurusu ile yanıt vermiş ve bağımsızlık ve kredibilite inşasında bilinçli bir tercih yapmıştır.

Bunun tersi bir şekilde Bankanın sorumlu olduğu ve para takasının gerçekleştiği Elektronik Fon Transfer Sistemi’nin arızalandığı bir vakada (3 Haziran 2011), iletişim kurmayarak doğrudan sorumluluk alanı olan bir konuda iletişim alanı açmamıştır.

Yine Bankanın kurumsal saygınlığının söz konusu olduğu iletişimsel kriz hallerinde tek yönlü iletişim tercihine sıkışmak yıkım getirebilmektedir.

“2012 ve 13 de kur zıplaması olayları önemli. 2015 civarı Erdem beyin son dönemlerinde hükümet yanlısı gazetecilerin kurumsal olarak Merkez Bankasına ve başkana saldırmaları ama iletişim olarak pasif kalınması bana çok kötü gelmişti. Tabii ki herkes muhatap alınmaz ama çok ağır yazılar yazıldı ama kurumdan hiçbir tepki gelmedi.” G6

Para politikası iletişimi, beklenti yönetimi ve şeffaflık

TCMB iletişimi, kurumun bu alanı ilk açmaya başladığı 1990’lı yıllardan itibaren para politikası iletişimi odaklıdır. Merkez bankalarının para politikası

iletişiminde beklenti yönetimi ile konumlandıkları toplumsal rıza üretimi ve bir nevi “para politikasının (enflasyon hedeflemesi ile hedeflerinin) algı yönetimi” kapsamındaki iletişimsel eylemleri TCMB’nin de iletişiminin yönünü belirlemektedir.

“Konuşmalarla ilgili bazda söyleyecek olursak. Konuşmaların düzleştirici bir fonksiyonu da vardı. Eğer kamuoyunda aşırı bir olumlu hava varsa risklere dikkat çekmeye çalışıyor, aşırı olumsuz bir hava varsa bunu gidermeye yönelik bir ton tutturmaya çalışıyorduk. Konuşmalarda ana yapı aynı olmakla birlikte hitap edilen kitleye yönelik düzenlemeler söz konusu oluyordu.” Y3

“Evet kesinlikle merkez bankasının bir iletişim politikasına ihtiyacı var. Çünkü bu para politikası uygulamasında enflasyon hedeflemesinde onun elini rahatlatacak bir argüman aslında. O da bir araç. Hani diyoruz ya merkez bankasının araç bağımsızlığı var ve bir sürü aracı var. İletişim de bir araç ama bu merkez bankasının çok uzun zamandan beri ihmal ettiği bir araç.” G4

Özellikle Yasası ile araç bağımsızlığını aldığı ve amacının fiyat istikrarını belirlemek olarak tanımlandığı 2001 yılı sonrasında TCMB merkez bankalarının iletişimlerini inşa ettikleri şeffaflık, hesap verme ve beklenti yönetimine ilişkin mekanizmaları kurmuştur. Para politikasının iletişimi için düzenli toplantılar, yayımlanma tarihi önceden belirli raporlar ve içeriğine özellikle dikkat edilen metinlerden oluşan bir yapı bulunmaktadır. Bu yapı özellikle enflasyon hedeflemesi uygulaması ile birlikte oluşturulmuş, en temel yapısı hiç bozulmadan, uygulamalarda bazı farklılıklarla tüm süre boyunca TCMB tarafında para politikası iletişimi olarak yürütülmüştür. Bu yapının avantajı kesintisiz bir iletişim kurulması ve aktarımın hiç kesilmemesi olmuştur. Ancak öte yandan bir süre sonra içerik olarak sadece tek yönlü

ve kendi gerçeğini yineleyen bir özneye dönüşen TCMB güven kaybı yaşamasına rağmen kurumsal iletişim çerçevesini devam ettirmiştir.

“O programın bir devamıydı bence. Yani merkez bankası böyle iyi olur biz yapalım dedi gibi gelmiyor bana. Belki vardı iç hazırlık ama ya oradaki iletişimi kurmak için uluslararası örneklerden yola çıkarak yapıldı. E dünyada işte iki kutuptan tek kutba geçme süreci içinde saydamlık ön plana çıktı. Yükselen değer oldu. Bunun sonucunda ortaya çıktı diye düşünüyorum ben.” G1

İletişim özellikle 2001 yılından sonra TCMB için bir zorunluluk haline gelmiştir. TCMB’de iletişimden sorumlu çalışanlar da iletişimi Bankanın çalışmasının ayrılmaz bir parçası olarak tanımlamaktadır.

“Merkez bankacılığı asli görevlerinin yerine getirilmesinin ayrılmaz bir yönü, ekonomik birimler ve ayrıca siyasilere ve medya ile kurulan iletişimdir.

Para ve kur politikaları, operasyonlar, ekonomi ile ilgili araştırmalar, finansal istikrar çalışmaları, emisyon gibi muhtelif görevlerin başarı ile yapılması ancak saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde etkin bir iletişim politikası ile mümkündür. Bu bakımdan merkez bankalarının nasıl “konuşacakları” ve “yazacakları” zaman ve gayret gerektiren çok önemli hususlardır.” Y1

Merkez bankaları için vazgeçilmez olan şeffaflık, beklenti yönetimi, piyasalarla iletişim TCMB’de zaman içinde aşınmıştır. Özellikle bağımsızlıktan uzaklaştığı ve siyasi erkle uzlaşa sağlamaya çalıştığından beri iletişim eylemlerinin çeşitliliğinin azaldığı, içeriğinin zayıfladığı zamanla görülmektedir.

“Benim TCMB’de gördüğüm iletişim yaklaşımı daha çok başkan düzeyinde değişmeye başladı. Erdem Başçı’nın başkanlığıyla birlikte değişmeye başladı. Önceden

sadece başkanlar konuşur ve toplantı yapardı, sonra başka başkan yardımcıları, kurul üyeleri de konuşmaya, konferanslara, toplantılara gitmeye başladı. Erdem Başçı'nın başkanlığının son zamanlarıyla birlikte bu da değişmeye başladı. Başkanın konuşmalarının da anlamı kalmamaya başladı. Örneğin ben şu anda bir başkanının konuşmalarını takip etmiyorum. Benim bildiğim kadarıyla eden de kalmadı. Piyasalardan kimse takip etmiyor. Zaten öyle eskisi gibi bir program dahilinde konuşma da yapmıyor. Neden? Çünkü TCMB'nin bağımsızlığı konusunda çok ciddi şüpheler var. Başkanın para politikasını bildiği konusunda çok ciddi şüpheler var. Saraya yakın olduğu için atandığı düşünüldüğü için kimse takip etmiyor. Beştepe'den atandığı düşünüldüğü için kimse konuşmaları takip etmiyor. Zaten oradan ne diyorsa o yapıyor.

Bizim takip ettiğimiz PPK özeti, çıkan raporlar, veriler, artık bunlar takip ediliyor. Başkanın konuşmalarının takip edilmesi geçmişte kaldı.” G6

Bağımsızlık ve hesap verme

Para politikası iletişiminin yanında TCMB iletişiminde en fazla açılan kavram bağımsızlık ve hesap vermedir. Bağımsızlık TCMB'nin kurumsal hikayesini oluşturduğu, kurumsal itibarını desteklediği ve uzun yıllar korumak için çaba verdiği bir kavramdır.

TCMB iletişiminde bağımsızlık temel taş olarak görülmektedir.

“Şimdi iki unsur var. Bir kamuoyunun güvenini. Merkez bankasına ve yöneticilerine olması gerektiği. Onun için yapılması gerekenler var. Saydamlık onu tamamlayan bir unsur diye görüyorum ben ve son yıllardaki gözlemim de güven unsuru gidiyor. Ne kadar saydam gözükerseniz gözükün ama eğer para politikalarını tayinde

bağımsız otorite olarak çalışmıyorsanız, siyasal otoritenin sürekli tazyiki altındaysanız, bu doğal olarak saydamlığı boş bir kavram haline getiriyor. İşte verileri yayımlıyorsunuz, raporların önemli bir bölümünü yayımlıyorsunuz. Verileri analiz etme kabiliyeti aşıyorsunuz, onları sizi izleyenlere ama siz sonunda kalkıp o saydamlığın içinde görevinizi tam yapamıyorsanız güven gidiyor bu sefer. Sorun da orada çıkıyor gibi geliyor bana.” G1

Kurumun saygınlığı, şeffaflık, hesap verme, bağımsızlık kavramları tüm dünyadaki merkez bankalarının iletişiminde nasıl iç içe ise TCMB iletişiminde ve uygulamalarında ayrılmaz olarak görülmektedir.

“TCMB iletişimi, diğer asli işlevleri ile beraber, siyasi erkin kontrolü altındadır. // Para Politikası Kurulunun politika kararlarının, Banka Meclisinin yapmakta/onaylamakta olduğu üst düzey atamaların ve yüksek montanlı harcamaların siyasetten gelen harici onay olmadan hayata geçirilemediği son birkaç yıldır açıkça gözlemlenmektedir. TCMB iletişimi de bu kurgu içinde alabileceği şekli almaktan ve doldurabileceği hacmi doldurmaktan öteye geçmemektedir.” Ç2

Öte yandan şeffaflığın TCMB'nin sır kurumlar olduğu zamanlarda kurum iletişimini etkileyen temel bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.

“Ben maliye bakanlığındaiken mevduat ve kredi hacimleri ile ilgili regresyon analizi ile tahmin yöntemi geliştirdiydim. Bir arkadaşımınla birlikte de fiyatla ilgili geliştirmiştik. Zaten hakkımda soruşturma da açıldı. Basına yansımış, başka bir yolla. Ama kredi ile ilgili yanılmıyorsam 1974 para kredi şeylerini bir makale halinde maliye dergisinde yayımlandı. O zaman para kredi rakamları yaklaşık dört ay sonra ortaya çıkıyordu. Bilançolardan çıkıyordu. Yani Nisan ayı ortalarından çıkıyordu. Nisan ayı ortasında merkez bankasından bankacılık gn mdrlüğünden beni arayıp, “bu rakamları

siz nasıl elde ettiniz.” Ocak ayındaki dergide çıkmıştı veya aralık ayındaki maliye tetkik kurulu dergisinde maliye bakanlığının dergisinde. Regresyon analizi diye anlattım. Bir türlü de ikna edemedim. İşte bu matematiksel ilişki içinde diye. Büyüme, şube sayısı, yani şeyler, değişik şeyler, tasarruf oranları, aşağı yukarı çok küçük sapmayla bindelerle ifade edilecek sapmayla iki rakamı da bulmuştum o yıl. Makale olarak yayımlandı. Daha yıl tamamlanmadan çıkmış bir makaleydi. Ama ikna edemedim merkez bankasını. Çünkü o saydamlık yoktu. Ya o rakamın biliniyor olması, yani bir şeydi. Falan filan da bilinemeyeceğine göre bankalardan bir özel bilgi mi alınıyor endişesiydi.” G1

Bağımsızlık ve siyasi erkle ilişki

TCMB iletişiminin bağımsızlık, hesap verme ve şeffaflık etrafında şekillenmesinde gazeteciler açısından da en önemli etki siyasi ve ekonomik konjonktürdür. Bu alandaki yaşanan en önemli karşıtlık da zaten siyasi erkle olandır. Siyasi erkle ile mücadele karşıtlık üzerinden olduğunda TCMB'nin hikâyesini kuvvetlendirmiş, uzlaşa olduğunda güven kaybına yol açmıştır.

“Türkiye'nin siyasal sistemi evvelden beri bağımsız ve güçlü kurumları sindirmekte rahatsızlık çekmiş, sürekli bu kurumları kontrol altına almaya çalışmış, bu da sık sık çatışmalara yol açmıştır. Ancak çatışmalar son tahlilde TCMB'nin kamuoyu nezdindeki güvenilirliğinin artmasına katkı da sağlamıştır diyebiliriz.” Y1

Daha açık olarak söylenirse, TCMB 2001 yılından günümüze, bağımsızlığın alanını belirlemek ile bağımsızlığından vazgeçerek tamamen siyasi erke bağlı bir kurum haline dönüşmek arasında bir salınım göstermiş, bunu iletişimde de katmanlarla göstermiştir.

“Merkez Bankası'nın söylemleri kadar eylemleri de önemli. Hiçbir zaman tam bağımsız olduğunu söyleyebilmek mümkün değil. Ancak, hiçbir zaman da 2018-2021 döneminde olduğu kadar bağımsızlığını kaybettiğini görmedim.” G5

“Merkez Bankası'nın siyasetle ilişkisi meslek yaşamım boyunca ilk defa bu dönemde fazla girift hale gelmiş görünüyor. Geçmişte de siyasi telkinler yapıldığı yönünde bir kanaat vardı ancak hiçbir zaman bu dönemki gibi aleni bir siyasi etki olmamıştı.” G5

“Merkez bankası 24 Temmuz 2018'de faizi azıcık artmış olsaydı Türkiye kur şokunu yaşamayacaktı. Cumhurbaşkanının sözünü dinlemedi diye görevden aldığı Murat Çetinkaya yapmadı. Aslında sözünü dinlemişti. Ama o kadar etki bile yetmedi makamlara şimdi yüzde yüz etki altında istiyorlar.” G4

Para politikası iletişimi ve onun içerdiği şeffaflık kavramları da TCMB iletişimindeki siyasi erkle olan karşıtlıktan etkilenmiştir.

“Bugün için çok anlaşılır durumda. Kafa karışıklığı olduğu dönemler oldu. Erdem Başçı'nın uyguladığı faiz koridoru dönemlerinde çok anlaşılmaz oldu. Kimse bankanın ne yaptığını anlamıyordu. Erdem Başçı döneminde piyasaların kafasının karıştığı dönemler oldu. Şu anda kafa karışıklığı yok. Merkez bankasının nasıl karar verdiği, neye önem verdiği çok açık. Ona saraydan ne derlerse onu yapıyor. Başka bir uygulama yok zaten.

Şu anda bir fiyat istikrarı gibi bir söylemi yok zaten. Arada diyor bir şeyler ama enflasyon hedefin üç katı iken sen faiz indirirseniz, 20 Temmuz'daki toplantıda herkes faizi indireceğini biliyor, o zaman söylem olur mu. Şu an söylemi yok. Ama Merkez

Bankasını neye önem verdiği, neye baktığı çok önemlidir. Şu an Beştepe'ye bakıyor.”

G6

Siyasi iktidarın etkisi ve bağımsızlıktan uzaklaşması ölçüsünde TCMB, kurumsal iletişimin onaramadığı bir güven kaybı yaşamaktadır.

“Bana bir yabancı fon, daha önce merkez bankasından hiç duymadığım bir isim verdi. Bu kişinin Merkez Bankasında decision making (karar verici) rolü olduğundan haberin var mı dedi. Çok önemli bir kişiymiş. Köşe yazarı olmasam da bayağı bir ekonomiyi takip ediyorum. Bahsedilen kişinin ismini hiç duymamıştım. Fon dedi ki hazinenin hukuk bölümünün başında bu kişi. Hazinenin hukuk bölümünün başındaki kişinin para politikası ile ne ilgisi olur. Niye yabancı bir yatırımcı Hazinenin hukuk bölümünün başındaki kişinin TCMB'nin karar alıcısı olduğunu düşünüyor. Bu iki türlü de çok kötü. Aslı varsa da yoksa da çok kötü. Aslı varsa Hazinenin hukuk bölümünün başının para politikası ile işi ne, değilse de böyle bir şeyi yabancı yatırım fonu neden, nasıl öğreniyor. XXXXXXX mu ne adı.” G6

“2000'lerin başında şey olurken, merkez bankasına iktidar baskısı artarken bu baskının niye kötü olduğu konusunda ekonomi dergisinde bir röportajımda yazdım. Ben de şimdi ziya bey de küsmüştü o yüzden. Beni seven iyi bir bakanımdı diyeyim. Haber kaynağım ve bakanımdı. İkisi beraberdi ama dargınlık mesajını aldım. O bir kırılma noktasıdır. Ondan sonra müdahaleler, iki binlerden sonra yavaşladı. Daha bağımsız bir kuruma geçildi. Ama 1990'ların sonunda. Ama hükümetin sürekli bir şekilde başkanları değiştirdiği. O zamanlar tabi siyaseten farklı bakışlar nedeniyle objektif değerlendirme iki taraftan da yapılamadığı için mesela durmuş beyin de gelişinde cumhurbaşkanının müdahalesi de merkez bankası açısından talihsizlik olmuştur. Yani durmuş bey sonraki tutumlarında, son yıllardaki konuşmalarında, analizlerinde o zaman öyle bir etki

altında kalmayacağını gösterir nitelikte ama bunlar hep güveni en azından benim bakış açımdan sarsmış olaylar olarak görüyorum.” G1

Bağımsızlığı ilk aldığı dönemde siyasi ve ekonomik konjonktürün de desteğiyle TCMB'nin siyasi erkle mesafe koyabildiği gazeteciler tarafından ifade edilmiştir.

“Merkez Bankası para politikası konusunda etkili bir iletişim stratejisi uyguladığında faiz değişikliği yapmadan da döviz kurunu belli ölçüde yönlendirebilir. Uygulanan politikaların ekonomiye ve topluma maliyeti de daha az olur. Merkez Bankası geçmişte zaman zaman etkili bir kurumsal iletişim politikası izlemiştir. Kurumsal iletişimin etkili olabilmesi için kurum içinden yetkili kişilerce yürütülmesi, iletişimi yürüten kişinin gazeteci tarafından kolay ulaşılabilen bir kişi olması gerekir. Süreyya Serdengeçti, Aydın Özmen dönemleri buna iyi bir örnek. Merkez Bankası elbette ketum olmalı, ancak şeffaflığı da sağlamalı. Alınan kararları etkileyen unsurları kamuoyuna olabildiğince net bir şekilde açıklayabilmeli. Şeffaflık konusunda 2021’de gündem haline gelen döviz rezervleri de önemli bir örnektir. Merkez Bankası’nın döviz rezervlerinin hangi yolla biriktiği, hangi yollarla harcandığının kalem kalem kamuoyuna açıklanması gerekir. Merkez Bankasının geçmişte izah etmekte zorlandığı konuların arasında net hata noksan kalemi geliyordu. Bu konudaki tartışmayı sona erdirmek yıllar aldı. Aslında net hata noksan kaleminin ilk başta yüksek çıksa da ilerleyen aylarda gelen kesin verilerle revize edildiğinde düştüğünü açıklamalarla ortaya koyabilseydi bu tartışma büyümeden sona ererdi.” G5

Siyasi erk ile mesafesi aynı zamanda kurumsal iletişimini konumlandırmasında etkilidir.

“Yani eğer siyasetin çok fazla hedefi haline geliyorsa merkez bankası bizimle iletişim içinde olmalı. Ben tersini düşünüyorum. Yani kendini anlatmalı.” G3

“2001 krizinin ardından bankanın bağımsızlığı söz konusu oldu diye anımsıyorum. Aynı yıllar bankada kurumsal olarak iyileşme yıllarıydı. Ancak, mevcut yönetimin bankanın durumunda etkisi olduğunu yadsımamak gerek. Kanun aynı kanun ama şu anda bankanın bağımsızlığını ifade etmek doğru mu acaba?” Ç5

Açılan anlam karşıtlıklarından da görüldüğü üzere TCMB'nin siyasete mesafesi her zaman iletişimini belirleyen unsurların başında gelmektedir.

“İyi değil. Suç siyasetin de. Hatırlarsanız durmuş bey atandığında Ahmet Necdet sezer AKP aday göstermemek için her geleni veto etti. En sonunda utandı da durmuş yılmazı onayladı. Ama durmuş yılmaz bayağı iyi bir başkan çıktı. Politikaları bağımsız uyguladı. Olması gerekeni takip etti. Erdem beyin de başta öyle başladı. İyi gidiyordu. Sonra bağımsızlık konusunda önemli bir sıkıntı yaşandı. Erdem beye kişisel saldırıya kadar gitti.

Şu an izlenen başkan ve TCMB'nin, diğer yetkililerin Beştepe'den talimat aldığı şekilde. Sorumluluk her iki kurumda merkez bankasının da ve siyasetin de suçu var. Siyasetin emri altında duruyor.” G6

SONUÇ

Bu son bölümde tezin sorguladığı sorunların görülen yanıtlarının özetinin yer aldığı sonuç ve değerlendirme yer almaktadır. Bu tezde Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasının kurumsal iletişiminin inşasının ve olanaklarının araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırma sorularını açıklıkla ortaya koymadan önce soruları sormanın arkasındaki motivasyonu, diğer bir ifadeyle tezin amacını iki maddede özetlemek gerekmektedir. Bunlardan ilki merkez bankalarının toplumsal ve siyasi alanda yeterince görünmeyen etkisini ve buna bağlı kurumun içindeki işleyişi bir miktar görünür kılmak ve bu anlamda bir farkındalık yaratmaktır.

Merkez bankaları ekonomik aktiviteyi ve paranın değişim değerini etkileme kapasiteleri ile kritik derecede önemli olmakla birlikte, aynı zamanda kamu tarafından en az bilinen ve en az anlaşılan kurumlardır. Bunun en önemli nedenlerinden biri iletişim kurmaya ancak 1990'lı yıllarda birlikte başlamış olmalarıdır. Buna ek olarak kurumsal konumlarını kamu ile oldukça mesafeli konumlandırarak saygınlık inşa ettikleri bir iletişim süreci ile teknik, ulaşılmaz, her şeyi bilen kurumlar olarak ekonomide ve kamusal alanda yer almışlardır. Ancak 2000'li yıllara girerken finansal piyasaların küreselleşmesi, iktisat alanında gelişen teoriler, kurumsal olarak bağımsızlıklarının büyük ölçüde onaylanması ve iletişim teknolojisindeki geri dönüşmez gelişim ile birlikte merkez bankaları iletişimi de büyük bir dönüşüm geçirmiştir. Dolayısıyla merkez bankaları ekonomik teorilerin işaret ettiği üzere ekonomideki karar alıcıların beklentilerini yönetmek, bağımsızlıklarının gereği olarak hesap vermek ve kurumsal saygınlıklarını inşa etmek üzere şeffaflık yoluyla iletişim stratejileri geliştirmekte, kurumsal olarak buna uygun yapılanmakta ve ülkenin toplumsal ve siyasi alanına uygun olarak politika yürütmeye çalışmaktadırlar. Toplumda ve kurumlar arasında etkilerinin ölçüsünde sahne almaya ve görünür olmaya başlamışlardır.

Dolayısıyla bu tezde kurumsal iletişimin TCMB tarafından nasıl kullanıldığının bunun kurumsal modellere mesafesi ve belirli kavramların iletişimi ve uygulamalarını anlamak amaçlanmıştır. TCMB iletişimi günlük haberlerin ve iktisat yazınının içine önemli bir yer tutsa da iletişim alanında sıklıkla çalışılan bir metin değildir. Bu tez ile bu alanın bir miktar aydınlanması hedeflenmektedir.

Araştırma Yöntemi ve Araştırma Teknikleri

Bu tezde araştırma konusu, TCMB kurumsal iletişimi alanının tarihsel ve toplumsal çerçevesini de kapsayacak şekilde eleştirel bir bakış açısından incelenmiştir. Bu tez, eleştirel kuram tarafından sorulan sorularla başlar. Ana akım kuram veya pozitivist yaklaşım, toplumsal ilişkiler ve mevcut iktidarla ilgili sorulara yanıt ararken, niceliksel araştırma yöntemlerini kullanarak bilimsel olmakla eş gördüğü niceliksel araştırma yöntemlerini kullanmaktadır.

Neden eleştirel analiz ile bu vakanın çalışıldığını açıklamak seçilen yaklaşım ve yöntemin geçerliliğini sağlamaktadır. İlk olarak, TCMB örneğinin çalışılmasında olduğu gibi, eleştirel analiz iletişim çalışmalarında oldukça derin ve daha önce görülmemiş alanlar açan bir araştırmaya olanak sağlar. Merkez bankaları, iktisat, organizasyon ve iletişim alanları içeren karmaşık bir yapıya sahiptir. TCMB'nin kurumsal iletişimi de oldukça karmaşık bir yapının sadece bir bölümüdür ve bu nedenle çok az araştırma yapılmıştır. TCMB'nin kurumsal iletişimindeki eleştirel analizin seçilmesinin amacı, daha kapsamlı ve daha önce incelenmemiş alanların ortaya çıkarılmasıdır.

İkinci olarak, eleştirel analiz, iletişim araştırmacılarının medyada, kamusal söylemde ve kişilerarası etkileşimlerde yaygın olan baskın anlatıları incelemelerini gerektirir. Bu nedenle araştırmacı, TCMB'de olduğu gibi, baskın anlamların açığa çıkarılmasına katkıda bulunur. Bu, dışarıdan görünmeyen ancak yapının işleyişini

biçimlendiren olayların, uygulamaların ve düşünce yapılarının gelişmesini de sağlama amacındadır.

Araştırmacılar, eleştirel analizi kullanarak iletişimde kullanılan sembollerin anlamını ve onların gerçekliği nasıl şekillendirdiğini anlamaya odaklanırlar. Bu, iletişimin içinde gizlenen sembolik temsilleri bulmalarına olanak tanır. Bu tezde eleştirel analizle çalışmak, TCMB'nin kurumsal iletişimsel eylemlerinin ne anlama geldiğini ve nasıl bir gerçeklik sunduğunu ortaya çıkarmıştır.

Eleştirel analiz, iletişimde bulunan güç dinamiklerini vurgular. Bu noktada, TCMB'nin kurumsal iletişiminin inşasında iktisadi ve siyasi iktidar yapılarının nasıl yer aldığını görmek ve eğer varsa, bu yapıların iletişimi karmaşık olabilir.

Ana akım kuram olarak da bilinen pozitivist veya işlevselci yaklaşımın tamamen karşısında yer alması, eleştirel analizin tercih edilmesinin bir başka nedenidir. TCMB iletişimini bilimsel bir çerçevede tanımlamaya veya iletişimin etkilerini ölçmeye yönelik pozitivist bir çalışmanın iletişim alanına katkısının daha az olacağı düşünülmüştür. Eleştirel analiz ise TCMB kurumsal iletişimini, kuralların organizasyonunu ve ilişkilerini sorgulamak ve bu kuralları birbiri içine yerleştirmektir.

TCMB ülkenin tek merkez bankasıdır ve özeldir. Bu konu aslında yönetim ve ana akım çalışmaları ile sınırlanamayacak kadar öznedir. Eleştirel analizin amacı, farklılığı ortaya çıkarmak ve tekliği vurgulamaktır. Bu nedenle, TCMB iletişiminin biricikliğini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Son olarak, eleştirel yaklaşımda, araştırmacının araştırma konusuyla birebir ilişkisi öznedir. Bu tezin konusu olan TCMB iletişiminin bir metin olarak ele alınması, araştırmacının tezin konusu olan dönemde bir TCMB çalışanı olarak iletişimsel ve söylemsel süreçlere ilk elden dahil olması seçilen yöntemi doğrulamaktadır.

Eleştirel vaka analizi olarak tezde TCMB'nin iletişim bölümünde aktif bir rol oynayan kişiler olan ekonomi gazetecileri ve TCMB çalışanları ile kapsamlı görüşmeler yapılmıştır. Çalışmada yarı yapılandırılmış bir görüşme yöntemi kullanılmıştır. Belirli kavramlar çerçevesinde tartışılan kişinin konuyu kendi tarzında değerlendirmesi amaçlanmıştır. Görüşmeler sırasında bazı anlamların açıklanması özellikle teşvik edilmiştir.

On dört kişi ile toplam görüşme yapılmıştır. Dokuzu yüz yüze yapılmıştır. Bu görüşmeler bir saatten fazla sürmüştür. Görüşmede gazeteciler ve TCMB personeli için farklı sorular hazırlanmıştır. Gazeteciler, vaka olarak ele alınan dönemde TCMB ile bağlantılı olan ve onu takip eden kişilerden seçilirken, TCMB çalışanları, iletişim uygulamalarında aktif olarak yer alan ve karar alıcı pozisyonlarda görev yapan kişiler olarak kategorize edilmiştir. Ayrıca, TCMB'nin kurumsal iletişimindeki değişimi Yıllık Raporları, Basın Duyuruları, Başkanın konuşmaları, İtranet – İnternet Sitesi aracılığıyla da metinler üzerinden de izlenmiştir.

Araştırma Soruları ve Yanıtları

Bu doğrultuda, TCMB kurumsal iletişiminde baktığımızda açıklanması istenen ilk soru TCMB kurumsal iletişiminin akademideki kurumsal iletişimi model ve kavramlarla ne ölçüde inşa edebildiğinin sorgulanması olmuştur. İletişim işlevi ve onu yürüten örgüt çalışanları, TCMB organizasyon yapısında kurumsal iletişim literatürüne uygun bir model çerçevesinde konumlanıyor mu? TCMB kurumsal iletişimi, alanda tanımlanan hangi model veya modellerle anlatılabilir? TCMB'nin bir iletişim stratejisi var mı? Uygulamalardan strateji anlaşılıyor mu?

TCMB, Türkiye'nin en eski iktisadi kurumlardan biridir. Cumhuriyetin ilanı ile birlikte bir merkez bankasının kurulması öncelikli olmuş ve o dönemde bağımsız karar alması da önceliklendirilerek bir kurumsal yapı oluşturulmuştur. Hatta bu kurumsal yapı

kurulurken merkez bankacılığında ilgili dönemin ilkeleri dikkate alınarak TCMB anonim şirket olarak yapılandırılmıştır. Bu kurumsal yapı 1970’te ve 2001’de temel olarak, geri kalan dönemlerde de siyasi otorite ile uzlaşma olanakları ile sürekli yeniden düzenlenmiştir. Bu düzenlemeler bazen siyasi erkin kurum ve kurumun politikalarında daha baskın ve müdahaleci olmasına olanak tanırken, bazen kurumun dünyadaki örnekleriyle eşlenik bağımsız ve vizyoner kurumlar olmalarını sağlamıştır.

Bu tezde, ilk araştırma soru kümesi “iletişim işlevi ve onu yürüten örgüt çalışanları, TCMB organizasyon yapısında kurumsal iletişim literatürüne uygun bir model çerçevesinde konumlanıyor mu? TCMB kurumsal iletişimi, alanda tanımlanan hangi model veya modellerle anlatılabilir? TCMB’nin bir iletişim stratejisi var mı? Uygulamalardan strateji anlaşılıyor mu?” olarak belirlenmiştir.

Bu doğrultuda, TCMB iletişimini bir vaka olarak eleştirel analize konu aldığımızda stratejik ancak yönsüz bir iletişim alanı saptanmıştır. Bu alan aynı zamanda kuramsal alanda baskın modeller olarak sayabileceğimiz, stratejik iletişim, bütüncül iletişim, mükemmel iletişim teorisi, kamusal iletişim modelleri, hikâye üzerinden inşa edilen iletişim modellerinin herhangi birine uygunluk göstermemektedir.

TCMB iletişimini kendi stratejik planının içinde konumlandırmıştır. TCMB bu süreci önce 1990’lardaki Genel Sekreterliğin kurulması benzeri küçük yapılanmalar ve sonra 2001 yılında yasasında yapılan köklü değişimin getirdiği yapısal yenilenme ile yaşamıştır. TCMB’nin organizasyon yapısını değiştirerek İletişim Genel Müdürlüğü’nün kurulması ve iletişimi yürütmek üzere kurum çalışanlarının uzmanlaşması sağlanmıştır. 2006 yılından sonra dışarıya da açıkladığı stratejik planının bir bölümü iletişime ayrılmış ve bu alandaki gelişmelerde şeffaflaşma yönünde adımlar görülmüştür. Ancak başlayan, paydaşlarla iletişimin stratejik yapılandırılması, iletişim araçlarının çeşitlendirilmesi, para politikasının sonuçlarının kamuya şeffaf bir şekilde paylaşılması

olarak sıralanabilecek uygulamaların sürdürülmediği, siyasi iktidarın etkisi ile kurumsal yapıda, son yıllarda başkan atamalarında görüldüğü üzere, belirsizlik olduğu tespit edilmiştir. Bugün itibarıyla TCMB, kendine özgü bir iletişim stratejisi uygulamaktan ve kurumsal yaklaşım ve modellerin rehberliğinden uzaktadır.

Aynı şekilde, merkez bankası iletişimini oluşturan beklenti yönetimi, bağımsızlık, hesap verme ve şeffaflık gibi kavramlar, bu kavramları bir anayasa gibi içeren enflasyon hedeflemesi rejimi uygulanmasına rağmen, stratejide ağırlık taşımamaktadır. Para politikası metinleri açıklanmakta, raporlar yayımlanmakta ancak gazeteciler başta olmak üzere kamunun bu gelişmeleri kabul etmesi ve karşılığında iletişim kurması, Bankanın tek yönlü iletişime devam etmesi, bağımsız karar alamadığı için kararlarını gerekçelendirmekte zorluk çekmesi, şeffaf iletişimi sürdürememesi ile merkez bankacılığındaki iletişim alanı TCMB için açılmamaktadır.

TCMB iletişimi siyaset-iktidar-ekonomi-kurum ilişkilerini yalın bir halde görmek için ve her açıdan birden çok iletişim alanıyla, kriz iletişimi, yönetici iletişimi, vb. önemli bir araştırma konusudur. Bu tez ile sadece çok küçük bir kısım açıklanmaya çalışılmıştır.

Bankanın örgüt şeması ilk defa 1997 yılı Yıllık Raporu'nda dışarıyla paylaşılmıştır. Bu örgüt şemasına baktığımızda Genel Sekreterliğin, Bankanın iletişimden sorumlu olması amacıyla kurulan birimin, Başkana bağlı çalıştığı görülmektedir. Bu dönemde TCMB kurumsal iletişimi merkezden yönetilen bir kurumsal iletişim yapısının tanımına uygundur ve hatta Başkanın bir “orquestra şefi” konumunda olduğu bir şema karşımızdadır. Balmer ve Grayser'in Bütün Kurumsal İletişim Karma modeline ve Aberg ve diğerlerinin bütüncül iletişim modellerine yakınsayan bir modelle karşılaşılmaktadır.

TCMB'nin kurumsal iletişimini oluşturmaya başladığı 1990'lardan sonra basın sözcülüğünü geliştirmeye çalıştığı görülmektedir. Banka, basın sözcülüğü kavramının ortaya çıkmasıyla basınla ilişkileri yönetmek için bir kişi belirlenmiş ve bütünsel kurumsal iletişim modellerine yaklaşmıştır. Bankanın kamuya basın yoluyla bilgi veya veri verdiği tek yönlü bir iletişim yolu olarak kabul edilen basın sözcülüğü bu durumda, dış iletişimin sadece resmi kanallardan kurumsal veri aktarımı olan bir anlam alanından, gazetecilere Başkanın dışında bir banka yetkilisi ile iletişim kurma şansı veren iki yönlü iletişime izin veren bir alana evrilmiştir. TCMB'de basın sözcülüğü zaman içinde önem kazanmış olsa da başkanların tercihleri ve kurumsal iletişimde önemli yeniden yapılanmalar sürerken araştırmanın son döneminde neredeyse yok olmuştur.

2001 yılındaki Kanun değişikliği ile banka iletişiminin kurumsallaşması arasındaki bağlantı neredeyse her görüşmede tekrarlanmaktadır. Bu doğrultuda TCMB iletişiminde örgütsel anlamda en önemli değişiklik 10 Ekim 2002 tarihinde İletişim Genel Müdürlüğü'nün (İDİGM) kurulmasıdır. Başkanın sekreteryası görevinin yanı sıra Banka iletişimini sağlayan yeni bir birim olarak örgüt şemasına eklenmiştir.

İletişim Genel Müdürlüğü'nün kurulması ile iletişimden sorumlu birim ile diğer birimler arasında hiyerarşik bir eşitlik sağlanmış ve hatta İDİGM doğrudan Başkana bağlanarak şemsiye tipi iletişim organizasyonuna yaklaşmıştır.

2009 yılında başlayan TL Simge Yarışması, 2011 yılında başlayan "Kuruş Kampanyası" gibi yer değiştirilen "hikâye"lere ve 2016 yılı sonrasında "hikâye"siz kalana kadar 2001 yılı dönüm noktası olarak kurumsal iletişim tarihinde yer almaktadır.

Tüm bu süreci iletişimin örgüt içindeki konumlandırılması olarak tanımlarsak, TCMB'nin kurumsal iletişimin çevreye yayılması ve merkezileşmesi modelleri arasında farklı bir anlayış gösterdiğini görüyoruz. Bütünleşik bir model hiçbir zaman tam olarak

uygulanmadığı gibi, herhangi bir modelin kısa bir süre için bile uygulandığını söylemek mümkün değildir. Banka örgüt şemasında iletişimden tüm olarak sorumlu birim yoktur.

Analiz kapsamında yapılan derinlemesine görüşmelerdeki ve Banka yayınlarındaki metinleri incelediğimizde TCMB iletişiminin Banka örgüt yapısında nasıl konumlandığı konusunda belirleyici olanın, üst yönetim ve Banka dışı ekonomik ve siyasi konjonktür olduğu görülmektedir. Daha yalın bir ifadeyle, TCMB iletişiminin örgüt yapısındaki yeri ve işleyişi bir model veya yaklaşımı referans almadan yönetici kadroya, ekonomik ve siyasi iklime göre şekillenmiştir. 2016 yılından sonra yapılan değişikliklerin sıklığı ve belirsizliği nedeniyle TCMB iletişimini kendine özgü bir modele oturtmak da uzun dönem için mümkün görünmemektedir.

Bankanın iletişime başladığı ilk zamanlarda, stratejik ve modele bağlı bir kurumsal iletişim sistemi görülmemektedir. Banka, 2001 yılına kadar stratejik iletişim kurulmaya başlamamıştır. Bu süre boyunca, banka, iletişimde uzmanlaşmayı sağlamak için teknolojik olanakları kullanarak veri ve bilgi paylaşımını geliştirmiştir. Bu noktada banka para politikası iletişimine odaklanmış ve para programlarını basın duyurularıyla duyurmaya başlamıştır. Banka internet sitesi de basın duyurularını sıra numarası ve tarih vererek iletişim için kullanılmıştır.

2001'den sonra ise iletişim stratejisi oluşturulmuş ve uygulanmaya çalışılmıştır. Bu strateji, belirli periyotlarla "renklenmekle" birlikte geliştirilmiştir. Diğer bir deyişle, 2001 Krizinin hemen ardından, hem dönemin hem de toplumun zorlaması nedeniyle, uygulanan para politikası rejiminin gerekliliği ve Banka yönetiminin tercihi nedeniyle bir iletişim stratejisi oluşturulmuştur ve bugüne kadar, gelen yönetimler bu stratejiden kopmamıştır.

Uygun stratejik planlama sürecinin seçimi ve uygulamanın düzenlenmesi konularında kurum içi çalışmalar öncesinde başlasa da TCMB stratejik planı Banka dışı

ile 2006 Yıllık Raporu'nda yer aldığı haliyle 2007 yılında paylaşılmıştır. Bu tarihten sonra TCMB iletişim stratejisi kurum stratejisinin bir parçası olmuştur.

Genel olarak, banka dışından iletişim uzmanlarının örgüt dışı konumlarda iletişim sürecine dahil edilmesi politik bir karar olarak görülmüştür ve bu tür uygulamalar devam etmiştir. Bankanın medya ile ilişkisi, başkanların değişimleri nedeniyle önemli ölçüde etkilense de, strateji üzerinde önemli bir etkiye sahip olmamasına rağmen, iletişim stratejisi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

TCMB, paydaş analizlerini stratejik kurumsal iletişim modeline yakın durduğu uygulamalarında kullanmıştır. Bu nedenle, stratejisinde çeşitli paydaşlar için alanlar açılmış ve her paydaşın ihtiyaçları için uygun içerik ve mecra seçmek için çalışma yapılmıştır.

Ancak ilgili akademik yazında gerekliliğinin özellikle vurgulanmasına, Bankanın kendi söyleminde ve yayınlarında kavram olarak sayılamayacak çok miktarda yer verilmesine rağmen TCMB kurumsal iletişiminde yazılı bir strateji olarak rastlamak hemen hemen imkansızdır. Kurum dışına açık bir strateji olmadığı gibi, kurum içinde de stratejik planlamanın başladığı 2007 yılına kadar herhangi benzer bir metin yer almamıştır. İletişim stratejisini ortaya koyan bilgi ve söylemler bilgilendirme kitapçıklarında veya Başkanların konuşmalarında dolaylı yer almıştır.

Ayrıca TCMB iletişiminde görev alan kişilerin stratejik ve kurumsal iletişim kuramlarında ele alınan modellere yakın bir iletişim stratejisinin kendilerine katkı sağlayacağını farkında oldukları, ancak uygulamada bunun imkansızlığını da gördükleri görüşmelerde tespit edilmiştir ve uygulamadaki zorluklarla stratejinin dışarıya anlatılmasında sıkıntı olduğu görülmektedir. Stratejinin varlığı artık görülmemektedir.

Bir diğ er araştırma soru ö beğ i ř u ř ekilde yer almaktadır: Merkez bankalarının iletiş imine dair temel kavramlar para politikası iletiş imi, beklenti yönetimi, ř effalık, hesap verme gibi temel kavramlar TCMB iletiş iminde nasıl, ne ölçüde ve hangi anlam alanlarını oluş turuyor? Bu kavramları TCMB kendi söylem inş asında nasıl konumlandırmış ? Bu kavramlarla kurduğ u söylemler kamusal alanda nasıl yer almış ? Bu kavramlarda toplumsal rıza iç eren anlam alanları yaratılabilmış mi? Zaman iç inde ne gibi değ iş iklikler görülmüş ?

TCMB iletiş imi, 1990'lı yıllardan itibaren para politikası iletiş imine odaklanmış tır. Merkez bankalarının para politikası iletiş iminde beklenti yönetimi ve "para politikasının (enflasyon hedeflemesi ile hedeflerinin) algı yönetimi" ile konumlandırdıkları toplumsal rıza üretimi, TCMB'nin iletiş im yönünü belirlemiş tir.

TCMB, 2001 yılı sonrasında merkez bankalarıyla iletiş im kurmak için ř effalık, hesap verme ve beklenti yönetimine iliş kin mekanizmalar kurarak, özellikle Yasası ile araç bağ ımsızlığ ını almış tır ve amacını fiyat istikrarını belirlemek olarak belirlemiş tir. Para politikasının iletiş imi için düzenli toplantılar, yayımlanma tarihinden önce belirli raporlar ve özellikle dikkat edilen metinlerden oluş an bir yapı bulunmaktadır. Bu yapı, TCMB tarafından para politikası iletiş imi olarak tüm süre boyunca, özellikle enflasyon hedeflemesi uygulaması ile birlikte oluş turulmuş tur. En temel yapısı hiç değ iş meden, uygulamalarda bazı farklılıklarla sürdürmüş tur. Bu yapının avantajı kesintisiz iletiş im ve aktarımdır. TCMB güven kaybı yaş amasına rağ men kurumsal iletiş im çerçevesini kısmen korumuş tur.

TCMB, piyasalarla iletiş im kurma, beklenti yönetimi ve ř effaflığ ı zaman iç inde kaybetmiş tir. Özellikle bağ ımsızlıktan uzaklaş tığ a ve siyasi uzlaş mayaya ç aliş tığ a iletiş im eylemlerinin çeşitliliğ ının ve iç eriğ ının azaldığ ı görülmektedir.

Para politikası iletişiminin yanı sıra TCMB iletişimde bağımsızlık ve hesap verme en fazla tartışılan kavramlardır. Bağımsızlık, TCMB'nin kurumsal hikayesini oluşturduğu, itibarını koruduğu ve uzun yıllar korumak için çalıştığı bir kavramdır. Kurumun saygınlığı, şeffaflık, hesap verme, bağımsızlık kavramları tüm dünyadaki merkez bankalarının iletişimde nasıl iç içe ise TCMB iletişimde ve uygulamalarında ayrılmaz olarak görülmektedir.

TCMB iletişiminin bağımsızlık, hesap verme ve şeffaflık etrafında şekillenmesinde gazeteciler açısından da en önemli etki siyasi ve ekonomik konjonktürdür. Bu alandaki yaşanan en önemli karşıtlık da zaten siyasi erkle olmaktadır. Siyasi erkle ile mücadele karşıtlık üzerinden olduğunda TCMB'nin hikâyesini kuvvetlendirmiş, uzlaşma olduğunda güven kaybına yol açmıştır. Üstelik, para politikası iletişimi ve onun içerdiği şeffaflık kavramları da TCMB iletişimindeki siyasi erkle olan karşıtlıktan etkilenmiştir. Siyasi iktidarın etkisi ve bağımsızlıktan uzaklaşması ölçüsünde TCMB, kurumsal iletişimin onaramadığı bir güven kaybı yaşamaktadır. Açılan anlam karşıtlıklarından da görüldüğü üzere TCMB'nin siyasete mesafesi her zaman iletişimini belirleyen unsurların başında gelmektedir.

Bu tez yukarıda açılan araştırma alanları ile sadece konunun çok küçük bir kısmına bakabilmiştir. Bu haliyle TCMB kurumsal iletişimi çok önemli bir araştırma potansiyeli ve toplumsal yapıdır.

KAYNAKÇA

- Aiken, M. V. J. H., ve Hage, J. (1966). Organizational Alienation: A Comparative Analysis. *American Sociological Review*, C,31(4), 497-507.
- Akçay, Ü. (2009). 2001 Krizi Sonrası Yapısal Reformlar Bağlamında Kamu İdaresinin Yeniden Düzenlenmesi: Türkiye’de Merkez Bankası Bağımsızlığını Nasıl Anlamak Gerekir?. *der. Necati Akyıldız vd*, 18, 251-264.
- Allison, G. T. (2004). “Public and private management: Are they fundamentally alike in all unimportant aspects?”. In *Classics of public administration*, Edited by: Shafritz, J. M., Hyde, A. C. and Parkes, S. J. 396–413. Belmont, CA: Wadsworth..
- Argenti, P. A. (1994). *Corporate communication*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Argenti, P. A. (2006). How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of business and technical communication*, 20(3), 357-370.
- Argenti, P. A. (2017). Strategic communication in the c-suite. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 146-160.
- Argenti, P. A., Forman, J. (2002). *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*. United Kingdom: McGraw-Hill Education.
- Argenti, P.A., Howell, R.A., ve Beck, K.A. (2005). The Strategic Communication Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 82-89.
- Aydoğan, F., ve Kırık, A. M. (2012). Alternatif medya olarak yeni medya. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (18), 58-69.
- Balmer, J. M. T. ve Gray E. R. (2003). “Corporate Brands: What are they? What of them?”, *European Journal of Marketing*, Cilt: 37, Sayı 7/8, s. 972-997.
- J.M.T. Balmer and S.A. Greyser. (2003). *Revealing the Corporation*, Routledge, New York.
- Balta Peltekoğlu, F. (2016). *İletişimin Gücü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Barro, R. J., ve Gordon, D. B. (1983). Rules, discretion and reputation in a model of monetary policy. *Journal of monetary economics*, 12(1), 101-121.
- Barthes, R. (1972). *Mythologies*. Farrar, Straus and Giroux.

- Becerikli, S. Y. (2005). Uluslararası halkla ilişkiler. Nobel.
- Belasen, A. T. (2008). The theory and practice of corporate communication: A competing values perspective. Sage.
- Bernanke, B. (2004). The great moderation. Washington, DC.
- Bernanke, Ben S. (2013). "The Federal Reserve: Looking Back, Looking Forward," speech delivered At the Annual Meeting of the American Economic Association, Philadelphia, Pennsylvania, May 22.
- Blinder, A. S. (2000). Central-bank credibility: Why do we care? how do we build it?. American economic review, 90(5), 1421-1431.
- Blinder, A. S., Ehrmann, M., Fratzscher, M., De Haan, J., ve Jansen, D. J. (2008). Central bank communication and monetary policy: A survey of theory and evidence. Journal of economic literature, 46(4), 910-945.
- Boers, R., Ercan, E., Rinsdorf, L., ve Vaagan, R. W. (2012). From convergence to connectivism: Teaching journalism 2.0.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". Academy of Management journal, 38(4), 997-1035.
- Bordo, M. D. (2007). A Brief History of Central Banks. Economic Commentary, 12/1/2007. <https://www.clevelandfed.org/publications/economic-commentary/2007/ec-20071201-a-brief-history-of-central-banks>
- Boztepe, H. (2013). Halkla ilişkilerin kurum ile hedef kitle arasında ilişki oluşturma amacı ve kurumsal web sayfalarının diyalojik halkla ilişkiler aracı olarak kullanımı. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, (20), 86-104.
- Brash, D. T. (2002). Inflation targeting: New Zealand's experience over 14 years. The North American Journal of Economics and Finance, 13(2), 99-112.
- Brooke Fisher Liu ve J. Suzanne Horsley. (2007). "The Government Communication Decision Wheel: Toward A Public Relations Model For The Public Sector", Journal of Public Relations Research, Volume 19, Number 4, s. 377 – 393.
- Carpenter, D. (2014). Reputation and Power: Organizational Image and Pharmaceutical Regulation at the FDA. Reputation and Power.
- Carpenter, S. B. (2004). Transparency and monetary policy: what does the academic literature tell policymakers?. Available at SSRN 594842.

- Cerisola, M., ve Gelos, G. (2009). What drives inflation expectations in Brazil? An empirical analysis. *Applied Economics*, 41(10), 1215-1227.
- Christensen, L. T., ve Cornelissen, J. (2013). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. *Organisationskommunikation und Public Relations: Forschungsparadigmen und neue Perspektiven*, 43-72.
- Cornelissen, J (2004) *Corporate Communications: Theory*
- Cornelissen, J., Bekkum, T. V., ve Ruler, B. V. (2006). Corporate communications: a practice-based theoretical conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 9, 114-133.
- Cornelissen, J.P., ve Thorpe, R. (2001). The Organisation of External Communication Disciplines in UK Companies: A Conceptual and Empirical Analysis of Dimensions and Determinants. *Journal of Business Communication*, 38, 413 - 438.
- Cukierman, A. (1992). Central bank strategy, credibility, and independence: Theory and evidence. *Journal des Économistes et des Études Humaines*, 3(4), 581-590.
- Debelle, G. (1996). Central bank independence: a free lunch?
- Demiralp, S. (Aralık 2001). Monetary Policy in a Changing World: Rising Role of Expectations and the Anticipation Effect. Erişim: 23 Nisan 2023, Board of Governors of the Federal Reserve System, <https://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2001/200155/200155pap.pdf>
- Deuze, M. (2008). The changing context of news work: Liquid journalism for a monitorial citizenry. *International Journal of Communication*, 2, 18.
- Ehrmann, M., ve Fratzscher, M. (2005). How should central banks communicate?.
- Eijffinger, S. C. W. ve De Haan, J. (Mayıs 1996). The Political Economy of Central-Bank Independence. *Special Papers in International Economics*. No. 19. Princeton, NJ, ABD.
- Erçel, G. (1996). “Türkiye’de Para Politikası Uygulamaları ve Etkileri”. <https://tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/ffe31fd8-0417-49e6-a5e7-2ff9fac4c3da/siyasal.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-ffe31fd8-0417-49e6-a5e7-2ff9fac4c3da-m3fBeHD>
- Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977*. Pantheon.

- Foucault, M. (2014). Wrong-doing, truth-telling. In *Wrong-Doing, Truth-Telling*. University of Chicago Press.
- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für wirtschafts- und unternehmensethik*, 5(3), 228-254.
- Friedman, B. M. (1976). Targets, instruments, and indicators of monetary policy. *Journal of Monetary Economics*, 1(4), 443-473.
- Friedman, B. M. (1999). The future of monetary policy: The central bank as an army with only a signal corps?. *International finance*, 2(3), 321-338.
- Friedman, M. (1969). The Optimum Quantity of Money. *The Optimum Quantity of Money and Other Essays*, 1-50.
- Gaspar, V., Perez- Quiros, G., & Sicilia, J. (2001). The ECB monetary policy strategy and the money market. *International Journal of Finance & Economics*, 6(4), 325-342.
- Gavin, W. T., ve Poole, W. (2003). What should a central bank look like?. *The Regional Economist*, (Jul), 4-9.
- Gelders, D., Bouckaert, G., ve van Ruler, B. (2007). Communication management in the public sector: Consequences for public communication about policy intentions. *Government Information Quarterly*, 24(2), 326-337. DOI: 0.1016/j.giq.2006.06.009
- Geraats, P. M. (2006). Transparency of monetary policy: Theory and practice. *CESifo economic studies*, 52(1), 111-152.
- Global Communications Report. (2017). USC Annenberg School of Communication and Journalism. (n.d). https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf
- Gomme, P. (2006). Central bank credibility. *Economic Commentary*, (8/1/2006).
- Goodfriend, M. (1986). Monetary mystique: Secrecy and central banking. *Journal of Monetary Economics*, 17(1), 63-92.
- Goodfriend, M. (2003). Interest rate policy should not react directly to asset prices. *Asset Price Bubbles: The Implications for Monetary, Regulatory, and International Policies*, MIT press, January, 445-58.
- Goodhart, C. A. (2010). Money, credit and bank behaviour: need for a new approach. *National Institute Economic Review*, 214, F73-F82.

- Goodman, M. B. (2000). Corporate communication: the American picture. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 69-74.
- Goodman, M. B. (2004). Today's corporate communication function. In *A Handbook of Corporate Communication and Public Relations* (pp. 222-248). Routledge.
- Goodman, M. B. (Ed.). (1994). *Corporate communication: Theory and practice*. SUNY Press.
- Görkem, Ş. (2013). *Kuram ve Uygulamada Kurumsal İletişim (Yayımlanmamış doktora tezi)*. İstanbul Üniversitesi.
- Grunig, J. E. (2002). *Qualitative methods for assessing relationships between organizations and publics*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation.
- Grunig, J. E. *Excellence Theory in Public Relations*.
- Gupta, R. (2011). *Corporate Communication: A Strategic Tool for Crisis Management*. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance ve Marketing*, 3(2).
- Guthrie, G., ve Wright, J. (2000). Open mouth operations. *Journal of Monetary Economics*, 46(2), 489-516.
- Gürkaynak, R. S., Levin, A. T., ve Swanson, E. T. (2006). Does inflation targeting anchor long-run inflation expectations? Evidence from long-term bond yields in the US, UK and Sweden.
- Gürüz, Demet ve Emet Gürel, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel, 2006.
- Hall, S. (1980). Encoding/decoding. In S. Hall, D. Hobson, A. Lowe, & P. Willis (Eds.), *Culture, Media, Language* (pp. 128-138). Routledge.
- Hasse, Rolf H. (1990). *The European Central Bank: Perspectives for the Further Development of the European Monetary System*, Gütersloh, Bertelsmann Foundation.
- Herman, E. S., ve Chomsky, N. (2010). *Manufacturing consent: The political economy of the mass media*. Random House.
- Hiebert, R. E. (1981). *"Informing the People: A Public Information Handbook."*. New York: Longman.

- Hirschkop, K. (2003). The sacred and the everyday: attitudes to language in Bakhtin, Benjamin and Wittgenstein. In XI International Bakhtin conference, at Curitiba, Brazil.
- Horsley, J. S., ve Barker, R. T. (2002). Toward a synthesis model for crisis communication in the public sector: An initial investigation. *Journal of business and technical communication*, 16(4), 406-440.
- Ithator, A. S. (2001). Communication style in the information age. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 199-204.
- Issing, O. (2002). Monetary policy in a changing economic environment. *Rethinking stabilization policy*, 183-205.
- Kedan, D., ve Stuart, R. (2014). Central bank communications: A comparative study. *Quarterly Bulletin Articles*, 89-104.
- Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Macmillan.
- Kim, S., ve Rader, S. (2010). What they can do versus how much they care: Assessing corporate communication strategies on Fortune 500 web sites. *Journal of Communication Management*, 14(1), 59-80.
- Kuttner, K. N., ve Posen, A. S. (2010). Do markets care who chairs the central bank?. *Journal of Money, Credit and Banking*, 42(2- 3), 347-371.
- Kydland, F. E., ve Prescott, E. C. (1977). Rules rather than discretion: The inconsistency of optimal plans. *Journal of political economy*, 85(3), 473-491.
- Lamla, M. J., ve Lein, S. M. (2011). What matters when? The impact of ECB communication on financial market expectations. *Applied Economics*, 43(28), 4289-4309.
- Lamla, M. J., ve Sturm, J. E. (2013). Interest rate expectations in the media and central bank communication. *Central Bank Communication, Decision Making, and Governance: Issues, Challenges, and Case Studies*, 101-111.
- Liu, B. F., ve Horsley, J. S. (2007). The government communication decision wheel: Toward a public relations model for the public sector. *Journal of Public Relations Research*, 19(4), 377-393.
- Löwensberg, D. (2006). Corporate image, reputation and identity. Tench, R. and L. Yeomans (eds), 251-264.

- Malmelin, N. (2007). Communication capital: Modelling corporate communications as an organizational asset. *Corporate communications: an international journal*.
- Mandel, E. (2008). *Marxist Economic Theory 2 Vols. Set*. Aakar Books.
- Mankiw, N. G. (2014). *Principles of Macroeconomics*. Cengage Learning.
- Marazzi, C. (2010). *Sermaye ve Dil: Yeni Ekonomi'den Savaş Ekonomisi'ne*. çev. Ahmet Ergenç. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Martin, J. R. (1996). Types of structure: deconstructing notions of constituency in clause and text. In *Computational and Conversational Discourse: Burning Issues—an Interdisciplinary Account* (pp. 39-66). Springer Berlin Heidelberg.
- Masayuki, K., ve Yosuke, T. (2017). A Semantic Analysis of Monetary Shamanism: A case of the BOJ's Governor Haruhiko Kuroda.
- Massie, L., ve Anderson, C. L. (2003). Integrating communications: is the ideal achievable?. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Maxwell Fry, D. J., Lavan Mahadeva, S. R., & Sterne, G. (2000). Key issues in the choice of monetary policy framework. *Monetary policy frameworks in a global context*, 2.
- Melewar, T. C., ve Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. *European journal of marketing*.
- Mikail, B. A. T., & VURAL, B. A. (2015). Sosyal Medyanın Stratejik Kurumsal İletişime Etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 7(1), 33-49.
- Moser, C., ve Dreher, A. (2010). Do markets care about central bank governor changes? Evidence from emerging markets. *Journal of Money, Credit and Banking*, 42(8), 1589-1612.
- Okay, A., ve Bıçakçı, B. (2005). *Kurum kimliği*. Mediacat Kitapları.
- Plosser, C. (2008, March). The Benefits of Systematic Monetary Policy. In speech to the National Association for Business Economics, Washington Economic Policy Conference.
- Rantakari, A., ve Vaara, E. (2016). Resistance in organizational strategy-making. *The SAGE handbook of resistance*, 208-223.
- Rosa, C. (2016). Walking on thin ice: Market quality around FOMC announcements. *Economics Letters*, 138, 5-8.

- Rosa, C. (December 2016). "Fedspeak: Who Moves U.S. Asset Prices", *International Journal of Central Banking*, 223-261.
- Rose, D., & Dalton, B. (2009). Learning to read in the digital age. *Mind, Brain, and Education*, 3(2), 74-83.
- Rudin, J. R. (1988). Central bank secrecy, 'Fed watching', and the predictability of interest rates. *Journal of Monetary Economics*, 22(2), 317-334.
- Schultz, D. E., ve Kitchen, P. J. (2004). Managing the changes in corporate branding and communication: Closing and re-opening the corporate umbrella. *Corporate Reputation Review*, 6, 347-366.
- Shelby, A. N. (1993). Organizational, business, management, and corporate communication: An analysis of boundaries and relationships. *The Journal of Business Communication* (1973), 30(3), 241-267.
- Shockley-Zalabak, P., ve Ellis, K. (2006). The communication of trust. *The IABC handbook of organizational communication*, 44-55.
- Siklos, P. L., & Bohl, M. T. (2003). Do words speak louder than actions? The conduct of monetary policy at the Bundesbank. mimeo.
- Slattery, K., ve Garner, A. C. (2007). Mothers of soldiers in wartime: A national news narrative. *Critical Studies in Media Communication*, 24(5), 429-445.
- Steyn, B. (2004). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of communication management*, 8(2), 168-183.
- Taylor, J. B. (2001). Expectations, open market operations, and changes in the federal funds rate. *Review-Federal Reserve Bank of Saint Louis*, 83(4), 33-48.
- Thornton, D. L. (2014). Monetary policy: Why money matters (and interest rates don't). *Journal of Macroeconomics*, 40, 202-213.
- Tunçel, H. (2011). Kurumsal İletişimin Kavramsal Çerçevesi Hakkında Bir Yorum. *Marmara İletişim Dergisi*, (18), 252-267.
- TCMB Yıllık Raporları 1932-2022.
- Uygun, M. Ş. (2008). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nın Türk Devlet Teşkilatındaki Yeri ve Avrupa Merkez Bankası ile Karşılaştırılması.
- Van Riel, C. (1998). Corporate communication. serie?

- Van Riel, C. B. (1992). Corporate communication in European financial institutions. *Public Relations Review*, 18(2), 161-175.
- Van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead, UK: Prentice Hall.
- Van Riel, C. B., ve Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, 31(5/6), 340-355.
- Van Riel, C. B., ve Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.
- Viteritti, J. P. (1997). The environmental context of communication: Public sector organizations. *Public Administration and Public Policy*, 63, 79-100.
- Waller, C. J. (1989). Monetary policy games and central bank politics. *Journal of Money, Credit and Banking*, 21(4), 422-431.
- Warsh, K. (2014). *Transparency and the Bank of England's Monetary Policy Committee*. London: Bank of England.
- Woodford, M. (2007). *Globalization and monetary control*.
- Wyplosz, C., Gosselin-Lotz, A., ve Gosselin, P. (2006). How much information should interest rate-setting central banks reveal?.
- Yamauchi, K. (2001). Corporate communication: a powerful tool for stating corporate missions. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(3), 131-137.

ÖZET

Merkez bankalarının zaman içinde işlevleri, yapıları, faaliyetleri veya tuttıkları iktidar alanı değişmekle birlikte bu kurumlar sadece iktisadın değil tüm toplumsal yapının önemli kurumlarından biri olarak varlıklarını sürdürmektedirler. 1990'lı yıllardan itibaren bir kurumsal dönüşüm geçirerek sıradan kurumlardan, iletişimi var oluşlarının merkezine koydukları kurum haline gelmişlerdir. Merkez bankaları para politikasının etkinliğini artırdığı ön kabulü ile beklentileri yönetmek, bağımsızlıkları ölçüsünde hesap verebilmek için stratejik ve kurumsal bir iletişim politikası kurmaya çalışmaktadırlar. Tüm dünyada merkez bankalarının iletişimde çok önemli bir yer kapladıkları uluslararası alanda bu tezde Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasının iletişim kurmayan bir kurumdan iletişim politikaları inşa etmeye doğru kurumsal dönüşümü bir vaka analizi olarak eleştirel perspektiften birden çok anlam alanı üzerinden incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Merkez bankası iletişimi, TCMB, eleştirel analiz, kurumsal iletişim

ABSTRACT

Although central banks' functions, structures, activities or the area of power they hold change over time, these institutions continue their existence as one of the important institutions of not only the economy but also the entire social structure. They have gone through an institutional transformation since the 1990's, from secret institutions to institutions that put communication at the center of their existence. Central banks are trying to establish a strategic and institutional communication policy to manage expectations and be accountable to the extent of their independence, with the premise that monetary policy increases its effectiveness. In this thesis, the institutional transformation of the Central Bank of the Republic of Turkey from a non-communicating institution to building communication policies is examined from a critical perspective through multiple meaning areas as a case study.

Keywords: Central bank communication, CBRT, critical analysis, corporate communication

EKLER

EK1: Derinlemesine Mülakat Soruları

TCMB KURUMSAL İLETİŞİMİNE İLİŞKİN SORULAR (GAZETECİLER İÇİN)

Katılımcıya ilişkin sorular

1. Mesleğinizde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?
2. Gazeteciliğin hangi kısımlarında görev yaptınız, örn. Muhabir (finans, ekonomi, parlamento vb.), köşe yazarı, editör, vb.?
3. TCMB'yi ne kadar süredir izliyorsunuz?
4. Bu alana nasıl yöneldiniz?

TCMB iletişimine ilişkin sorular

1. Merkez bankasının sizlerle veya kamuoyu ile iletişimini nasıl değerlendiriyorsunuz? Neden böyle bir iletişim gerekli? (Örneğin, para politikası iletişimi, kurumsal iletişim, şeffaflık vb kavramlar ne ifade ediyor?)
2. Takip ettiğiniz dönemde TCMB'nin iletişim yaklaşımları açısından bir değişim gözlediniz mi?
3. Takip ettiğiniz dönemde TCMB ile iletişiminizi hangi kanal üzerinden sağlıyordunuz? (örn. İnternet sitesinin takibi veya Basın Sözcüsü, Başkan, Genel Müdür, vs. ile bire bir iletişim)
4. TCMB'nin sizin gözlediğiniz veya size açıklanan iletişim stratejisi var mı?
 - a. TCMB'yi izlediğiniz iletişim kanalı veya kanalları nelerdir?
 - b. TCMB, söylemlerinin sizin için anlaşılır olmasını sağlayabildi mi? Örneğin, fiyat istikrarı, bağımsızlık, vb.?
 - c. TCMB iletişimini kamuoyuna aktarırken nasıl bir süreç izliyorsunuz?
5. Tanıklık ettiğiniz TCMB konusunda en önemli iletişimsel olaylar nelerdi?
6. Bütün bu çabanızın kamuoyunu bilgilendirme açısından ne kadar rolü oldu?
7. Sizce kamuoyu hangi dönemde hangi haberleri talep ediyor?
8. Kamuoyu TCMB'nin kendi iletişimine mi yoksa sizin anlatınıza mı daha fazla tepki veriyor?
9. TCMB iletişiminin siyasetle ilişkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

TCMB KURUMSAL İLETİŞİMİNE İLİŞKİN SORULAR (TCMB Çalışanları için)

Katılımcıya ilişkin sorular

1. TCMB’de ne kadar süre çalıştınız?
2. Hangi bölümlerde çalıştınız?
3. TCMB iletişimde ne kadar süre çalıştınız?
4. TCMB iletişimde hangi görevleri üstlendiniz?
5. İletişim konusunda hangi eğitimleri aldınız?

TCMB iletişimine ilişkin sorular

1. Merkez bankacılığı iletişimi ne anlama geliyor? (Örneğin, para politikası iletişimi, kurumsal iletişim, şeffaflık vb kavramlar ne ifade ediyor?)
2. TCMB iletişim biriminin sizin tanıklık ettiğiniz tarihini aktarabilir misiniz?
3. TCMB iletişim stratejisi var mı?
 - a. Paydaş analizi yapıldı mı?
 - b. Hikaye oluşumu var mıydı? Örneğin bir bağımsızlık söylemi var? Bunun inşası nasıl oldu?
 - c. Strateji kurum stratejisinin içinde miydi?
 - d. TCMB’de iletişim konusundaki kararlar nasıl alınıyordu? İletişim biriminin kurumda ve karar alım sürecindeki etkisini anlatır mısınız?
4. Tanıklık ettiğiniz en önemli iletişimsel olaylar nelerdi?
5. En etkili iletişim uygulaması, örneğin; kanalı, mecrası, yöntemi hangisidir?
6. TCMB’nin kurumsal iletişiminin zorlukları nelerdir?
7. TCMB’nin kurumsal iletişiminin kolaylıkları nelerdir?
8. TCMB iletişiminin siyasetle ilişkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?