

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HALKLA İLİŞKİLER ve TANITIM ANABİLİM DALI

ÖRGÜTLERİN KURULUŞ DÖNEMLERİNDE ÖRGÜT  
KÜLTÜRÜ OLUŞTURMALARI SIRASINDA  
KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

194807

Çimen Ülkü ALGANER

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Ankara-2000

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HALKLA İLİŞKİLER ve TANITIM ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTLERİN KURULUŞ DÖNEMLERİNDE ÖRGÜT  
KÜLTÜRÜ OLUŞTURMALARI SIRASINDA  
KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Çimen Ülkü ALGANER**

Tez Danışmanı  
**Prof. Dr. Muharrem VAROL**

Ankara-2000

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

ÖRGÜTLERİN KURULUŞ DÖNEMLERİNDE ÖRGÜT  
KÜLTÜRÜ OLUŞTURMALARI SIRASINDA  
KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Muharrem VAROL

Tez Jürisi Üyeleri

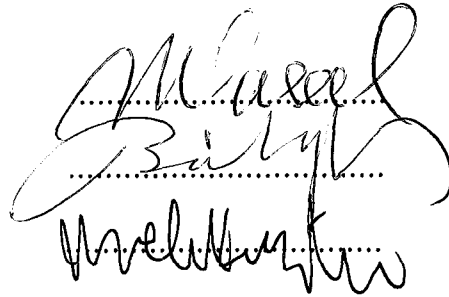
Adı ve Soyadı

İmzası

Prof. Dr. Muharrem VAROL

Doç. Dr. Birkân UYSAL

Doç. Dr. Mehmet KÜÇÜKKURT



Tez Sınavı Tarihi: 28.01.2000

# İÇİNDEKİLER

GİRİŞ:KURULUŞTAN YAPILAŞMAYA.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM:.....	5
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	5
1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ NEDİR?.....	11
2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ÖĞELER.....	12
2.1.DEĞERLER.....	12
2.2.KAHRAMANLAR.....	14
2.3.LİDERLER.....	15
2.4.TÖRENLER.....	17
2.5.MİTLER/EFSANELER.....	17
İKİNCİ BÖLÜM:.....	21
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA VE GELİŞTİRME.....	21
BİRİNCİ KISIM.....	21
1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA.....	21
2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ GELİŞTİRME.....	24
3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÖNÜŞTÜRÜLMESİ.....	29
İKİNCİ KISIM.....	34
1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA, GELİŞTİRME VE DÖNÜŞTÜRME ARACI OLARAK HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI.....	34
1.1.HALKLA İLİŞKİLER NEDİR?.....	35
1.2.HALKLA İLİŞKİLER TEMEL KAVRAMLAR VE ETKİNLİKLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMAYA KATKILARI.....	43
1.2.1. DUYURMA.....	43
1.2.2. REKLAMCILIK.....	44
1.2.3. PAZARLAMA.....	45
1.2.4.BASIN SÖZCÜLÜĞÜ.....	48
1.2.5. PROPAGANDA.....	49
1.2.6. KURUMSAL REKLAMCILIK.....	49
1.2.7. KAMUSAL ÇALIŞMALAR.....	50
1.2.8. LOBİCİLİK.....	51
1.2.9. SORUN YÖNETİMİ.....	51
1.2.10. KRİZ YÖNETİMİ.....	52
1.3.İŞ GÖREN İLETİŞİMİ VE ÖRGÜT İKLİMİ GELİŞTİRME.....	54
1.3.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA MOTİVASYONUN ROLÜ.....	54
1.3.1.1. MASLOW VE İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ.....	56
1.3.1.2. HERZBERG'İN İKİ ETMENLİ MOTİVASTON KURAMI.....	57

1.3.1.3. Z KURAMI.....	58
1.3.2.İŞ GÖREN İLETİŞİMİ.....	60
1.3.2.1. İLETİŞİM KAVRAMI.....	60
1.3.2.2. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN AMAÇLARI.....	60
1.3.2.3. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM AKIŞ VE TÜRLERİ.....	61
1.3.2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA İŞ GÖREN İLETİŞİMİNİN ROLÜ.....	62
1.3.2.5.ÖRGÜT İKLİMİ.....	63
1.4.HALKLA İLİŞKİLER VE ÖRGÜT KİMLİĞİ GELİŞTİRME.....	65
1.4.1. ÖRGÜTÜN DIŞ KAMULARLA İLETİŞİMİ.....	66
1.4.2. DURUM DEĞERLENDİRMESİ.....	72
1.4.3. ÖRGÜT KİMLİĞİ GELİŞTİRMEDE KULLANILAN ARAŞTIRMA METODLARI.....	75
2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA VE İŞ ETİĞİ.....	85
3.DEĞERLENDİRME.....	94
3.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURULMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	94
3.2.HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	98
3.3.İŞ ETİĞİ GELİŞTİRMEYE İLİŞKİN SORUNLAR.....	101
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:.....	105
BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ.....	105
1. ACC'NİN KURULUŞU.....	106
2. ACC'NİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA SÜRECİ.....	110
2.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ARACI OLARAK HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI AÇISINDAN.....	119
2.1.1. HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMINA BAKIŞ.....	119
2.1.2. HALKLA İLİŞKİLER VE ÖRGÜT KİMLİĞİ GELİŞTİRME...120	
2.1.3. DIŞ KAMULAR İLE İLETİŞİM.....	121
2.2. İŞ GÖREN İLETİŞİMİ VE ÖRGÜT İKLİMİ GELİŞTİRME AÇISINDAN.....	124
2.2.1. ÖRGÜT İKLİMİ.....	124
2.2.2. ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONU.....	125
2.2.3. İLETİŞİM SİSTEMİ.....	126
2.3.İŞ ETİĞİ GELİŞTİRME AÇISINDAN.....	129
2.3.1. MAKRO ETİK.....	129
2.3.2. MİKRO ETİK.....	130
2.3.3. TOPLUMSAL SORUMLULUK ANLAYIŞI.....	131

SONUÇ.....	134
ÖZET.....	136
SUMMARY.....	138
KAYNAKÇA.....	140



## **GİRİŞ : KURULUŞTAN YAPILAŞMAYA**

□

Bu çalışmada amacımız, bir kuruluşta örgüt kültürünün oluşturulması açısından örnek olay incelemesi yaparak kuruluş sürecini incelemek, bu sayede de örgütlerin kuruluş dönemlerine ilişkin karşılaştıkları sorunların anlaşılmasına katkıda bulunmaya çalışmaktır.

Bugüne kadar kuruluş aşamasında olan örgütlerin kültürlerinin oluşumunda karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalar sonucu elde edilen teorik ve ampirik olmak üzere, yeterli miktarda sistematik bilgi bulunmaktadır. Ancak, bu araştırmada biz, Türkçe literatüre örnek analiz yoluyla bir katkıda bulunmak arzusundayız.

Çalışmamızın bir diğer önemi de örgüt kültürü, halkla ilişkiler ve iş etiği kavramları arasında bağlantılar kurulmuş olmasıdır.

Araştırmamızda, örgüt kültürü, halkla ilişkiler ve iş etiği kavramlarını ilgili literatürün taranması sonucu oluşturulacak bir kuramsal çerçevede birbirleriyle ilişkilendirerek ele almaya, kurduğumuz bağlantılara ilişkin varsayımlarımızı da çalışmamızın sonunda yer vereceğimiz örnek olay analizinde sınamaya çalışacağız.

Bu çalışmanın ele aldığı konulara ilişkin varsayımlar şunlardır:

1. Kuruluş döneminde örgüt kültürünü oluşturmada karşılaşılan en temel sorun 'güçlü bir kültürel yapının yeni kurulan bir örgüt için ne denli önem taşıdığı'nın' üst-yönetim tarafından yeterince anlaşılabilmesidir.
2. Üst-yönetim karar alma süreçlerinde elemanlarına yeterince söz hakkı tanımıyorsa, örgüt kültürünün oluşturulması doğrultusunda söz konusu olabilecek önerileri değerlendirme ihtimali de ortadan kalkacağından dolayı kültür oluşturma süreci zorlaşır ve uzar.
3. Üst-yönetimin güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmaksızın örgütte ılımlı bir iklim yaratmaya çaba göstermesi alt yapısı olmadığı için sonuçsuz kalır. Çünkü örgüt iklimi örgüt kültürünün örgütte yarattığı atmosferdir ve varolmayan bir kavramın yansımalarından da söz edilemez. Çünkü, ancak güçlü bir örgüt kültürünün ilkeleri olumlu bir örgüt ikliminin temelini hazırlayabilir.
4. Güçlü bir örgüt kültürünün var olmaması, bir diğer deyişle, örgütte söz konusu olması gereken bazı değerler ve prensiplerin yokluğu örgütün çevreye tanıtımıyla, dolayısıyla halkla ilişkiler uygulamalarıyla da ilgili sorunlar yaratır.

5. İşletmedeki örgütlenme eksikliği ve gizlilik örgütün çevreye tanıtımında güçlükler çıkartır. Başarılı bir halkla ilişkiler uygulaması için kitle iletişim araçlarından yararlanmak zorunludur.

Toplumların olduğu gibi örgütlerin de yeni elemanlarına aktarılacak ortak düşünce ve duygu kalıpları, kısacası bir kültürel kalıtları vardır. Dolayısıyla, her örgüt kendi tabuları, gelenekleri, değerleri, mit ve kahramanlarından oluşan ve nesilden nesile aktarılan bir kültüre sahiptir. Bir örgütün kültürü çevresine, başarı standartlarına, kahramanlarına, günlük çalışmaları ve kültürel yapısına ilişkin olarak geliştirilen değerler, inançlar ve kavramlar ile bunları taşıyan, ileten, simge ve söylentiler bütününden oluşur.

Güçlü bir kültürel yapı, örgüt çalışanlarının davranışlarını biçimlendirmede güçlü bir araçtır. Örgütün kültürel yapısı, örgüt içerisinde kurulan ilişkilerin informal ya da formal oluşunu belirler. Bir örgütün başarıya ulaşabilmesi için öncelikle o örgütün kültürel yapısının çok iyi tanımlanması gerekmektedir. Problemleri, ihtiyaçları, amaçları ve geleceğe yönelik hedefleri tespit edilmiş örgütlerin gerek varolan sorunlarını çözümlenmeleri, gerekse dışkamularına kendilerini olumlu bir kimlik ile tanıtmaları daha kolay olacaktır.

Bir örgütte çalışanlar tarafından paylaşılan, benimsenen ve başarı standartlarının kurulması açısından önem taşıyan değerler; kültürel değerlerin görünür hale gelmelerine, kısaca somutlaşmalarına yardımcı olan kahramanlar; çalışanların karar alma süreçlerine katılmalarına olanak tanıyarak onların örgüt ile bütünleşmelerini sağlayan ve takım ruhu yaratan liderler; günlük örgütsel işleyiş içerisinde çalışanların birbirleriyle yakınlaşmalarının sağlanması amacıyla düzenlenen törenler örgütün kültürel yapısını oluşturan başlıca öğelerdir.

Yeni kurulan ya da kısa bir süredir faaliyet gösteren örgütlerde kültürel yapıyı oluşturan bu öğelerin hepsinin örgütte bir araya getirilmesi ve hayata geçirilmesi oldukça zordur. Yeni faaliyete geçmiş bir örgütün kuruluş sürecinde karşılaştığı sorunlar ancak ileri görüşlü ve problemleri önceden farkedebilen, sorunlar karşısında yılmaksızın çözümler üretebilen, yenilikçi, yaratıcı, örgütte ılımlı bir atmosfer yaratabilen, çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirerek ekip çalışmasını özendirilen ve örgütsel çatışmaları en aza indiren, karar alma süreçlerinde çalışanlarının görüşlerine önem veren ve alınan kararlarda onların da katılımını sağlayan,

onları hata yaptıklarında cezalandırmak yerine doğruyu yaparken yakalayarak onları ödüllendiren ve onları motive ederek örgütteki verimliliği arttırmaya çaba gösteren, örgütün çevresiyle iletişimde iki yönlü iletişimin ve geri-bildirim mekanizmasının varlığını ve sürekliliğini sağlayarak örgüte ilişkin çevreden gelen eleştiri ve önerileri değerlendirerek örgütü sürekli geliştirmeyi hedefleyen bir yönetici liderin ve takımının sorumluluğunda çözümlenebilir. Aksi takdirde yeni kurulan ya da kısa süredir faaliyet gösteren örgütlerde kültür oluşturma süreci zorlaşır ve uzar. Örgütün kültürel yapısının oluşturulması, varlığının sürdürülebilmesi , gelişen çevreye uyum sağlamak için geliştirilebilmesi için gereken kültürel kalıttan yoksun olması, bir diğer deyişle, çalışanlar arasında paylaşılan, takım ruhu yaratan değerler ve felsefenin, bu değerlerin somutlaşmalarına yardımcı olan örgüt kahramanlarının, çalışanların birbirleriyle yakınlaşmalarını sağlayan törenlerin ve karar alma süreçlerinde çalışanlarının katılımını sağlayan liderlerin örgütte varolmaması örgütte kültür oluşturma sürecini zorlaştırır ve uzatır. Bu konuya araştırmamızın bir sonraki bölümünde etraflıca değineceğiz. Şimdi bu çalışmamızda ele alacağımız konulara kısaca değinelim.

Bu çalışmada örgüt kültürü, örgüt kültürünü oluşturma ve geliştirme aracı olarak halkla ilişkiler uygulamaları, işgören iletişimi, örgüt iklimi geliştirme, motivasyon, örgüt kimliği geliştirme, iş etiği gibi konular örgütün kuruluş süreci kapsamında ele alınacaktır.

Çalışmamızın birinci bölümünde örgüt kültürünü oluşturan öğeleri teker teker inceleyeceğiz. Bu öğeler sırasıyla, değerler, kahramanlar, liderler, törenler, ve mitler /efsanelerdir. Bu bölümün sonunda örgütlerin kuruluş dönemlerinin betimlemesini yapmaya ve yeni kurulan bir örgütte kültürel yapının ne ölçüde oluşturulabileceğini tartışmaya ve örgüt kültürü oluşturma sürecinin örgütsel başarı bakımından önemini belirtmeye çalışacağız.

İncelememizin ikinci bölümünde bir örgütün kuruluş sürecinde yer alan örgüt kültürünü oluşturma, geliştirme, ve dönüştürme aşamalarını, bunun yanı sıra örgüt kültürü oluşturma, geliştirme ve dönüştürme aracı olarak halkla ilişkiler uygulamalarını, temel kavram ve etkinliklerini ve bu etkinliklerin örgüt kültürü oluşturmaya katkılarını araştırmaya çalışacağız. Bu bölüm içerisinde , ayrıca, işgören iletişimi ve örgüt iklimi geliştirme, örgüt kültürü oluşturmada motivasyonun rolü, örgüt kimliği geliştirme ve iş etiği gibi kavramlar ile bunların birbirleriyle olan ilişkilerinden bahsetmeye çalışacağız.

Çalışmamızın ikinci bölümünün sonunda bir örgütün kuruluş aşamasında örgüt kültürünün oluşturulması, halkla ilişkiler uygulamaları ve iş etiği geliştirmeye yönelik çalışmalarda karşılaşılan sorunları 'değerlendirme' başlığı altında incelemeye çalışacağız.

Araştırmamızın son bölümü olan üçüncü bölümde bir örnek olay incelemesi yaparak ACC adında bir örgütün kuruluş hikayesine yer vereceğiz. Bu bölümde örgüt kültürünün oluşturulması sürecini, örgüt kültürünü oluşturma aracı olarak halkla ilişkiler uygulamaları açısından, işgören iletişimi ve örgüt iklimi ve kimliği geliştirme açısından ve son olarak da iş etiği geliştirme açısından incelemeye çalışacağız.



## BİRİNCİ BÖLÜM :

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

#### 1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ NEDİR?

1980’li yıllardan itibaren, iş dünyasında karşılaşılan ülkesel ve küresel bazdaki rekabet artışına paralel olarak, “kaliteli mal ve hizmet üretimi, elverişli fiyat, insanın-beşeri kaynağın önemi, sosyal sorumluluk ve çok sayıda toplumsal kategori ile iletişimin geliştirilmesi”ne ilişkin örgüt kültürü literatürü de gelişme göstermiştir.<sup>(1)</sup> Böylece iş dünyasındaki bu hareketlenmeler örgüt kültürü çalışmalarının daha fazla önem kazanmasını sağlamıştır.

Söz konusu olan bu 80’li yılların başları örgütsel çalışmalar alanında eşi görülmemiş bir döneme tanık olmuştur. Kamuoyunda ve yönetim uygulamalarında bir çığır açan eğilimler Japonların, Amerikan endüstrisine adeta meydan okuduğu iki yapıyla başlamıştır. Bu kitaplar Ouchi’nin 1981’de yayınlanan Theory Z (Teori Z) adlı eseri ve Pascale ve Athos’un 1981’de yayınlanan The Art of Japanese Management (Japon Yönetim Sanatı) adlı yapıtıdır. Ardından bu eğilimler, daha çok Amerikan endüstrisinin kendisi üzerine odaklanan ve 1982 yılında yayınlanan Deal ve Kennedy’nin Corporate Cultures (Örgüt Kültürleri) ve Kanter’in 1983’te yayınlanan Change Masters (Değişim Ustası) adlı iki kitabıyla devam etmiş ve ayrıca Peters ve Waterman’ın 1982’de yayınlanan In search of Excellence (Mükemmeli Arayış)<sup>(2)</sup> adlı yapıtlarıyla da doruk noktasına ulaşmıştır. Gerek popüler yazarlar gerekse akademisyenler, bu yılları takip eden on yıl içinde alana ilişkin çok sayıda eser vermeye devam etmişlerdir.<sup>(3)</sup>

Bu kitaplar, genellikle Amerikan şirketlerinin geleneksel işleyişlerini yürüten strateji uzmanları, finansörler ve pazarlamacıların sunmuş oldukları yönetim tarzlarından çok daha farklı bir yönetim anlayışının çerçevesini sunmuştur.<sup>(4)</sup> Daha önceleri, şirketler, finansal bazı kriterler doğrultusunda, sadece kar amaçlı olarak dış pazarlara açılmış “birer kapalı kutu” durumundayken, bu yazarlar yönetim ve örgütün “davranışsal yönü” üzerinde odaklanmışlardır. Bu yazarlara göre, başarılı ve başarısız örgütleri birbirinden ayıran en önemli nokta, örgütlerin bazı değerler ve

Örgütsel çalışmalara yön veren yazarlardan biri olarak uzun yıllar büyük Japon şirketlerini incelemiş olan William Ouchi, yaptığı araştırmalarla başarılı Japon ve Amerikan firmalarının ortak niteliklerini bulmaya çalışmıştır. 1981’de yayınlanan Theory Z (Teori Z) adlı yapıtında, aradığı nitelikleri “Z kuramı” adını verdiği bir kuram çerçevesinde formüle etmiştir. Ouchi’ye göre, Z kuramı çerçevesinde işleyen örgütler, işgörenlerine ömür boyu iş güvencesi sunmakta, böylelikle kendi kaderlerinin uzun vadede çalıştığı firmanınkine bağlı olduğunu düşünen işgörenlerde ait olma bilinci gelişmektedir. Tüm işgörenler aynı hedeflere sahip olduklarından ve bu hedef firmanın iyiliği olarak algılandığından, gruplar ve bireyler arasında tam bir güven vardır. Başarı için, işgörenlerin kendilerini firmanın iyiliği doğrultusunda işbirliği yapan bir aile üyesi gibi görmeleri esastır.<sup>(5)</sup>

80’li yılların başlarında örgütsel çalışmalarıyla, örgüt kültürü literatürünün gelişimine katkıda bulunan diğer önemli iki isim Deal ve Kennedy’ye göre, örgütler; sadece “binalar, aygıtlar, stratejik planlardan” oluşan yapılar değildirler. Aksine, bünyelerinde barındırdıkları elemanların bazı “değerler, mitler, kahramanlar ve semboller” vasıtasıyla nesilden nesile aktardıkları kültürlere sahiptirler.<sup>(6)</sup>

Örgüt kültürüne ilişkin çeşitli görüşlere yer vermeden önce bu kavramın çerçevesini çizmek daha doğru olacaktır. Toplumların olduğu gibi örgütlerin de “yeni elemanlarına aktarılacak, ortak düşünce ve duygu kalıpları”, kısacası bir kültürel kalıtımları” vardır. Dolayısıyla, her örgüt kendi tabuları, gelenekleri, değerleri, mit ve kahramanlarından oluşan ve nesilden nesile aktarılan bir kültüre sahiptir. Bir örgütün kültürü, örgütün “çevresine, başarı standartlarına, kahramanlarına, günlük çalışmaları ve kültürel yapısına ilişkin olarak geliştirilen “değerler, inançlar ve kavramlar ile bunları taşıyan, ileten simge ve söylentiler bütününden” oluşur.<sup>(7)</sup> Güçlü bir kültürel yapı, örgüt çalışanlarının davranışlarını biçimlendirmede güçlü bir araçtır. Bu güçlü kültürel yapı “insanların nasıl davranması gerektiğini ortaya koyan informal kuralların bir bütünü” olduğundan dolayı, çalışanlar sorumluluklarını yerine getirirken ayrıntılar üzerinde zaman harcamak zorunda kalmazlar.<sup>(8)</sup>

Örgütün kültürel yapısı, örgüt çalışanlarının çalışma stilini, çalışma temposunu, örgüt içinde kurulan ilişkilerin formal ya da informal oluşunu belirler. Kültürel yapısı iyi olan bir örgüt “ortak değerler, grup çalışması, müşteri servisi donanımı ve karlılığı” sağlayan bazı kurallar

kurallar, bir kültürün yapısını analiz edebilmek için seçilen uygun araçlar değildirler. Kurallar, örgüt çalışanlarına örgütte nasıl hareket etmeleri gerektiğini hatırlatırken, örgütün kültürü, çalışanlarının duygu ve düşüncelerinde, verdikleri kararlarda çok daha geniş kapsamlı bir etkide bulunurlar.<sup>(9)</sup>

Bir örgütün kültürü, “örgütün yönetim sistemini belirleyen ve güçlendiren bazı değerler, inançlar ve prensiplerden oluşmakta ve bu prensipler de örgütün geçmişteki başarılarını geleceğe taşıyabilmek amacıyla örgütün ayakta kalabilmesi için gerekli olan stratejileri temsil etmektedirler.”<sup>(10)</sup>

Bu saptamaları genel olarak gözden geçirdiğimizde örgüt kültürünün işlevlerini şöyle özetleyebiliriz:

1. Örgütte genellikle paylaşılan değerlerin örgütün daha sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlar. Böylece, örgütün sürekliliğine katkısı olur.
2. Örgütün kimliğini tanımlar ve elemanlar bu kimlikle tanınırlar.
3. Çalışanları motive eder.
4. Örgütte planlama ve karar almayı kolaylaştırabilir.
5. Alt kademe elemanlara bazı durumlarla karşılaştıklarında yol gösterici olabilir.
6. Örgütün değerler sistemi, çalışanların güvenlik-sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi işlevlerini bütünleştirir.
7. Örgütsel amaçları belirler ve kalıcılığını sağlar.<sup>(11)</sup>

Tüm bu işlevleri göz önüne alarak, bir örgütün kültürünü şöyle tanımlayabiliriz:

Bir örgütün kültürü; örgütün çevresine, başarı standartlarına, kahramanlarına, günlük çalışmaları ve kültürel şebekesine ilişkin olarak geliştirilmiş temel değerleri, inançları ile bunları çalışanlara ileten simge, seramoni ve mitolojilerin bütünüdür.<sup>(12)</sup> Deal ve Kennedy’ye göre, örgüt kültürünün başlıca öğeleri; örgütsel çevre, değerler, kahramanlar, ayinler ve törenler ve kültürel şebeke yani açıkça ve resmen görünmeyen yetki hiyerarşisidir.<sup>(13)</sup> Ancak burada örgüt kültürünü oluşturan öğeleri etraflıca incelemeye geçmeden önce, örgüt kültürü ve örgütsel verimlilik arasındaki ilişkiye dair bazı görüşlere yer vermek istiyoruz.

Örgütsel Dinamikler adlı eserinde, örgüt kültürü ve örgütsel verimlilik üzerine dört adet model geliştiren Kim S. Cameron’ın “hedef modeli”ne göre, örgütün verimliliği, örgütün daha önceden saptamış olduğu hedeflerine ne ölçüde ulaştığı ile tespit edilmektedir. Cameron’un

ikinci modeli olan “sistem kaynağı modeli”nde ise örgütün verimliliği, geri-bildirim mekanizması sayesinde örgütün çevresinden gelen bilgileri sistemin girdisi olarak ne ölçüde etkin bir şekilde kullandığıyla ilişkili olarak saptanmaktadır. Cameron’un bir diğer modeli olan, “içeriye dönük süreçler modeli”nde Cameron verimli örgütleri, bilgilerin dikey ve yatay olarak, rahatça aktığı, çatışmaların az, karşılıklı güven ve dostluk ilişkilerinin hakim olduğu sağlıklı örgütler olarak tanımlamıştır. Cameron’un dördüncü modeli olan “stratejik bileşenler modeline göre ise örgütün verimliliği, örgütten çıkarı olan gerek stratejik yapıların gerekse grup halindeki bireylerin elde ettikleri başarı ile ters orantılıdır. Bir diğer deyişle, kişisel ya da çevresel başarının değil de örgütsel başarının esas alındığı örgütler başarı ve verimliliğe yakın bir çizgide olacaklardır.<sup>(14)</sup>

Örgüt kültürünü inceleyen kuramsal yaklaşımlardan bir tanesi de Cummings, Kilmann, Deal ve Kennedy’in ortaya koyduğu, kültürü, “örgütsel düzenin yapıtaşı” olarak nitelendiren ve onu örgütü oluşturan diğer parçalardan özenle ayırarak “kurallar, değerler, inançlar ve çalışanların davranış biçimlerini belirleyen bir alt kültür” olarak gören bir yaklaşımdır. “Kültür mühendisliği” terimi ve “örgüt kültürü okulu” da bu yazarların savundukları görüş doğrultusunda ortaya çıkmıştır.<sup>(15)</sup>

Örgütün kültürü ve verimliliği arasında bağlantı kuran yaklaşımlardan bir diğeri de, örgüt kültürünün güçlendirilmesi ve örgütte çalışanların performanslarının artırılması için, liderliğin, örgütün geçmişine ilişkin hikayeler ve efsaneler yaratması gereği üzerinde durmuştur. “Sembolik yönetici” terimini ortaya atarak, liderlere, elemanlarının oto-kontrol mekanizmalarını geliştirmeleri sorumluluğunu yükleyen bu yaklaşımın benimseyicileri ise Berg, Pfeffer, Smircich ve Morgan’dır.<sup>(16)</sup>

Örgütün kültürü ve verimliliği arasında ilişki kuran bir diğer görüşe göre, örgütte alınan kararlar ile örgütün kültürünün iyi teşhis edilmesi arasında oldukça sıkı bir bağlantı vardır. Bu yaklaşıma göre, kültürün tanımlanması, örgütsel kararlar ve eylemlere rehberlik etmektedir. Örgütün kültürel yapısına ilişkin bazı değerler, inançlar, örgütün çevreyle olan ilişkileri, örgüt içindeki ilişkiler ve davranışsal bazı kuralların örgütün verimliliği bakımından önemini vurgulayan bu yaklaşımın savunucuları ise Louis, Lundberg, Martin, Siehl ve Schein’dir.<sup>(17)</sup>

Görüldüğü üzere, örgütün kültürü ve verimliliği üzerine kurulan bu yaklaşımların her birinde, ağırlık, örgütün kültürel yapısına ilişkin farklı

Görüldüğü üzere, örgütün kültürü ve verimliliği üzerine kurulan bu yaklaşımların her birinde, ağırlık, örgütün kültürel yapısına ilişkin farklı kavramlar üzerindedir. Örneğin, Denison'ın kültür teorisinin çıkış noktası örgütteki motivasyon ve koordinasyon kaynaklarını oluşturan sosyal sistemin parçaları olan değerler ve inançlarıdır.<sup>(18)</sup> Örgütün değerleri ve inançlarının, yönetimin çalışanlara karşı aldığı tutumda oldukça belirleyici bir rol üstlendiğini ileri süren Denison, örgütte yer alan bu egemen değerler ve inançlardan doğan yönetim uygulamalarının da, dögüsel olarak, örgütün varolan değer ve inançlarını güçlendireceğini iddia ediyor ve “örgüt kültürü” ile “yönetimsel tavır” arasındaki bağlantıları ortaya koyuyor.<sup>(19)</sup> Denison, örgütsel başarının, örgütün değer ve inançları ile politika ve uygulamalarının bileşiminden oluştuğunu savunuyor. Ona göre, “örgütte sağlanan verimlilik”, “örgütteki elemanlar tarafından benimsenen değerler ve inançların, örgüt tarafından kullanılan politikaların; söz konusu olan değerlerin bu politikalara uyarlanması ve örgüt içindeki tüm bu kavramlar ile örgütün çevresiyle olan ilişkileri arasındaki bağlantıların birer işlevidir”.<sup>(20)</sup>

Daniel Denison, Kurumsal Kültür ve Örgütsel Etkililik (Corporate Culture and Organizational Effectiveness) adlı eserinde, örgüt kültürünün örgütün verimliliği üzerindeki etkilerini, birbirleriyle ilişkili, birbirlerini bütünleyici dört hipotez ile ortaya koymuştur. Bunlar sırasıyla, “katılım”, “istikrar”, “uyarlanma” ve “görev” hipotezleridir. “Katılım hipotezi”ne göre, yönetimde çalışanların katılımına önem veren kültürel yapıya sahip örgütlerde çalışan her eleman “yönetici” kabul edilir ve böylelikle de örgütte çalışan elemanların kendi kendilerini yöneterek yaptıkları işlerden sorumluluk duymaları sağlanmış olur. Bu durum da çalışanlarda bir çeşit sahip olma, gönüllü olarak sorumluluk yüklenme ve örgüte ait olma gibi hisler uyandırır, çalışanların örgüt ile bütünleşmelerini sağlar.<sup>(21)</sup>

“İstikrar hipotezi”ne göre, örgütte geniş ölçüde benimsenen, paylaşılagelen inançlar, değerler ve sembollerin elemanlar arasında eşgüdüm sağlanabilmesi açısından oldukça büyük önemi vardır. Elemanlar üzerinde “açıkça ifade edilen kurallardan oluşan kontrol sistemleri”ne oranla çok daha etkili olan bu inanç ve değerler aracılığı ile örgütte “açıkça ifade edilmeyen bir kontrol mekanizması oluşturularak” istikrarlı bir kültürel yapıya sahip olmak mümkündür.<sup>(22)</sup> Örgüt elemanları tarafından benimsenen bu değer ve inançlar ayrıca örgütteki

çalışmaların düzenlenmesine ve karar alma süreçlerinin hız kazanmasına da katkıda bulunmaktadır.

“Uyarlanma hipotezi”nde ise, örgütün daha önce karşılaşmadığı bir durum ile karşılaşması halinde öncelikle “daha önce başvurmuş olduğu mevcut bazı çözümleri kullanma yoluna gideceği ya da örgütün mevcut inançlarına, kurallar sistemine uygun düşen, örgütün ayakta kalmasını, gelişip büyümesini sağlayacak olan bazı değişiklikler yapma yolunu seçerek çevreye uyum sağlayacağı” vurgulanmaktadır.

Denison’a göre örgütte rekabete ve yönetime ait düzenlemelere ilişkin gerekli olabilecek tüm değişikliklere rağmen yerinde kalması gereken tek şey örgütün “özgün görev/işlevidir”. Denison’un örgüt kültürüne ilişkin sonuncu hipotezi olan “görev-işlev hipotez”ine göre, görevin örgütsel işleyiş açısından iki önemli işlevi vardır. Bunlardan ilki, örgütün kültürel yapısında taşınan görevin, örgütsel amaçları kapsadığından, örgütsel çalışmalara anlam katmasıdır. İkinci işlevi ise, örgütte çalışan elemanlara örgütün hedeflerini belirlemek suretiyle yol göstermesi, hem örgütün çevreyle olan ilişkilerinde “toplumsal rolleri tanımlayarak”, hem de örgütün içinde “kurumsal roller çerçevesinde bireysel rolleri tanımlayarak” örgütte çalışan bireylerin kimliklerinin oluşumunda rol oynamasıdır.<sup>(23)</sup> Denison’ın ortaya koyduğu bu hipotezler içinden “katılım” ve “istikrar” örgütün iç işleyişi ile ilgili, “uyarlanma” ve “görev” hipotezlerinin ise örgütün çevreyle olan ilişkileri ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Öte yandan, “katılım” ve “uyarlanma” hipotezleri örgüt kültürünün esnekliği ile değişime elverişliğine işaret ederken, “istikrarlılık” ve “görev” hipotezleri de örgüt kültürünün korunması gereken bazı öğelerine ve bu öğelerin durağanlığına değinmiştir.

Buraya kadar genel olarak değindiğimiz örgüt kültürü öğelerini şimdi teker teker açıklamak doğru olacak gibi görünüyor.

## 2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ÖGELER

Bir örgütte çalışanlar tarafından paylaşılan, benimsenen ve başarı standartlarının kurulması açısından önem taşıyan değerler; kültürel değerlerin görünür hale gelmelerine, kısaca somutlaşmalarına yardımcı olan kahramanlar; çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarına olanak tanıyarak onların örgüt ile bütünleşmelerini sağlayan ve takım ruhu yaratan liderler; günlük örgütsel işleyiş içerisinde çalışanların birbirleriyle yakınlaşmalarını sağlamak için düzenlenen törenler, örgütün geçmişte elde ettiği başarılarını nesilden nesile aktaran efsaneler örgütün kültürel yapısını oluşturan başlıca öğelerdir.

### 2.1. DEĞERLER

Kapsayıcı, yönlendirici, çalışanlar arasında birliği sağlayıcı, tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ve benimsenen değerler örgüt kültürünün “temel yapıtaşlarıdır”. Değerler, çalışanların ortak bir anlayışla hareket etmelerini sağlayarak, çalışanlara örgütün hedeflerini hatırlatarak aynı zamanda da yol gösterici olma işlevini yüklenmişlerdir. Bunun yanı sıra, örgütsel kahramanların, efsane ve törenlerin belirlenmesinde de rol oynarlar. Bu sebeple, örgütü temsil edecek olan değerler sistemi belirlenirken yöneticilerin, örgütte çalışan “herkese uygun, kalıcı, çalışanlara rehber olacak, örgütsel işleyişe ilişkin yol gösterecek, değişen çevresel ekonomik koşullara uyum sağlayabilecek, çalışanların zihinlerinde somutlaşabilecek açıklıkta değerler tespit etmeleri örgütsel başarı açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.<sup>(24)</sup>

Bu değerlerin neler olduğuna bir göz atalım. Aslında, kişisel değerler ile örgütsel değerler arasında oldukça benzerlikler vardır. İçinde yaşadığımız toplumun kültürel yapısı, ailemiz, katıldığımız gruplar, aldığımız eğitim ve diğer bazı kaynaklar kişisel değerlerimizin oluşum sürecinde etkili olur. Kişisel değerler gibi örgütsel değerler de, zaman içinde, gerek örgütteki bazı anahtar kişilerin rol oynamasıyla, gerekse çevresel bazı olay ve koşulların etkisiyle oluşur. Her örgütün; “standart bazı davranışları, hedefleri, stratejik karar alma süreçlerini harekete geçiren değerler sistemi ve bu sistem tarafından da yönlendirilen bir kültürü” vardır.<sup>(25)</sup>

Başarılı şirketler üzerine yapılmış bazı araştırmalar bu değerlerin şunlar olabileceğini göstermektedir:

- 1) Alanında en iyi olmak inancı ve bununla gurur duymak,
- 2) İşin yapılmasında ayrıntıların da önemli olduğu inancı,
- 3) Elemanların önemli oldukları inancı,
- 4) Üstün kalite ya da üstün hizmet inancı,
- 5) Herkesin yenilikçi olması inancı
- 6) İletişimi güçlendirmek için hiyerarşik rollere uygun davranışlardan kaçınılması gerektiği inancı
- 7) Ekonomik büyüme ve karlılığın önemine duyulan inanç.<sup>(26)</sup>

Örgüt içerisinde tüm çalışanlarca benimsenen, paylaşılan değerler örgütte çalışanlar arasındaki en güçlü bağı oluşturur. Örgütsel değerler ile, örgüt çalışanlarının kişisel değerleri arasındaki uyumun sağlandığı yönetim tarzı Japon sistemine denk düşer. Japon sisteminde örgütsel başarıya ulaşmak için kollektif sorumluluk anlayışına duyulan inanç örgütteki eleman-yönetici ilişkilerinin temelini oluşturur. Ayrıca, “işlerin yürütülmesi konusunda belirgin bir felsefenin varlığı ve sürekliliği” Japon sisteminde daha da belirgindir. Sony’nin başkanı Morita, süreklilik özelliği gösteren bir felsefenin varlığını “Japon sisteminin batı sistemine üstünlüğü”nün nedeni olarak gösterilebilmektedir.<sup>(27)</sup> Yapılan bazı araştırmalarda yer alan, başarılı şirketlerin değerler sistemine ilişkin bir diğer gözlem de yönetimin, temel değerleri örgüt tabanına kadar yayması, bunları sürekli değişen koşullara göre gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi ve örgütte söz konusu olan bu temel değerleri örgütte çalışan tüm elemanların bilmesi ve paylaşmasını sağlamaya çalışmasıdır.<sup>(28)</sup>

Mantıklı yöneticiler örgütteki değerler sistemine büyük önem verirler. Değerler; örgütsel yapılar, politikalar, işleyişler, stratejiler ya da bütçeler gibi katı ve yazılı olmadıkları gibi çalışanlar tarafından paylaşıldıkları takdirde örgüte büyük bir güç kazandırmış olurlar. Örgütte çalışanlar için bir kimlik oluşturan değerler, çalışanların aynı zamanda kendilerini özel hissetmelerini sağlar. Bazen reklam sloganları gibi algılanan bu değerleri, slogandan öteye götüren şey örgüt felsefesinin özü

olmalarıdır.<sup>(29)</sup> Bu değerler, örgütü başarıya götürecektir olan inançların sisteme yansıyan, farkedilebilir kısımlarıdır. Söz konusu olan bu değer ve inançlar örgütteki işin kapsamı ile de oldukça ilişkilidirler. Örneğin, Caterpillar firmasının değerler sistemi “Dünyanın her yerinde 24 saat servis” hizmeti üzerine kurulmuştur. Örgütlerin değerler sistemi yıllar boyu edinilen deneyimler sonucu, deneme yanılma yöntemi ile, örgütün çevresine uyum sağlaması çabalarıyla oluşur. Fakat, bunun yanında örgüt çalışanlarının da bu değerler sisteminin şekillenmesinde katkıları vardır.<sup>(30)</sup>

Örgütte çalışanların değerlere olan bağlılığın sebebi bu değerlerin güçlü oluşudur. Fakat, bu güç örgüt açısından bazı durumlarda da problem yaratabilir. Bu risklerden ilki örgüt tarafından paylaşılan değerlerin gelişen ekonomik koşullarla birlikte artık örgüt çalışanlarına rehberlik edemez hale gelmesidir. Bu risklerden ikincisi bu değerlerin, pazarda yeni bir yer edinmek amacıyla değişim sürecine giren örgütün değişimine engel teşkil etme ihtimalidir. Son olarak da, söz konusu değerler ile yöneticilerin tavırları arasındaki olası bir tutarsızlığın örgütteki işleyişe yansıma olasılığıdır.<sup>(31)</sup> Bu koşullar karşısında örgütün varolan geleneksel, güçlü ve değişmesi gereken değerlerinin yeniden yapılandırılmasında sorunlarla karşılaşılabilir.

## 2.2. KAHRAMANLAR

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların temsilcileridirler. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları da elemanları motive etmenin bir sembolü olabilir.<sup>(32)</sup>

Eğer, değerler bir kültürün ruhuysa, kahramanlar da değerlerin vücut bulduğu sembollerdir. Örgütün değerlerini taşıyarak, çalışanlara rol modelleri oluşturan, örgütün gücünü yansıtan kahramanlar örgütte motive edici güçlerdirler. Kahramanlar, örgütte başkalarının yapmaya cesaret edemedikleri şeyleri yapan insanlardır. Örgüt kahramanları yönetici lider olabileceği gibi örgütte yer alan sıradan bir çalışan da olabilir. Örgütü çevrede temsil etmek, çalışma standartlarını belirlemek, çalışanlar arasında birlik duygusunu oluşturmak açısından örgütün kültürel yapısını güçlendirmede rol oynayan kahramanlar, liderler gibi karar alma konumunda olmayabilirler. Onlara daha çok deneyimleri yol gösterir. Kahramanlar, çalışanların olmak istedikleri insan tipleridir. Çalışanları

birbirine bağlayan önemli bir güç konumundadırlar. Örgütte herkesin bir kahraman olabileceğine çalışanları inandırarak, onların kendilerine güvenmelerini ve motive olmalarını sağlarlar. Örgütte sağlanan başarının devamı için bireysel sorumluluğun önemine inanan bu kişiler güçlü örgütlerde örgütsel gelişime katkıda bulunurlar.<sup>(33)</sup>

### 2.3. LİDERLER

Lider ile örgüt kültürü arasında oldukça geniş kapsamlı bir ilişki mevcuttur. Örgütün ihtiyaçlarını saptamak, örgüt kültüründe esnek bir ortam sağlamak, gerekli durumlarda örgütün varolan kültürüne zarar vermeden gerekli değişiklikleri yapmakla yükümlü olan bir liderin tüm bu sorumlulukları yerine getirebilmesi için örgütün kültürünü çok iyi tanıması gerekmektedir. Çalışanlarda “birlik” ve “ait olma” duygusu uyandırması gereken liderin, bazı standart davranış biçimleri oluşturarak bunları uygulamaya koyması çalışanlara rol modeli yaratarak, onlara yol göstermesi bakımından önemlidir.<sup>(34)</sup> Liderlerin, çalışanların örgütün karar alma süreçlerine aktif olarak katılmalarını sağlaması çalışanların performansını arttırmaktadır. ‘Yeniliklere açık olan, yenilikçi girişimleri destekleyen, çalışanlara yetişkin gibi davranarak onları dinleyen, başarısızlıktan çok başarıya önem veren, elemanları yalnız bırakarak hata yapmalarını beklemek suretiyle onları cezalandırmak yerine onlara yol göstererek onları doğruyu yaparken yakalayan ve ödüllendiren liderler’ için örgütsel başarının sağlanması olasılığı oldukça yüksektir.<sup>(35)</sup> Hatalı davranışa karşı kısa sürede bir değerlendirme yapılırsa gelecekte olası hatalar da o ölçüde engellenmiş olur.<sup>(36)</sup>

Bir örgütteki en etkin rol yönetici lidere aittir. Hemen hemen her örgütte yönetsel pozisyonlar mutlaka hiyerarşiyle eşdeğer tutulur. Bu durumda, yönetici lider örgütte çalışanların gözünde iş ahlakına ilişkin bir rol modeli oluşturacaktır.<sup>(37)</sup> Öyle ki, yeterince yetenekli olmayan bir lider aslında yetenekli olan astları da geçici olarak yeteneksizliğe sürükleyebilir.<sup>(38)</sup> Yönetici liderin verdiği kararlar örgütün politikasını oluşturur ve sorumluluk anlayışı da örgütsel işleyişe ilişkin toplumsal ve ahlaksal normları belirler. Yönetici liderlerin diğer bir sorumluluğu ise elemanların yeteneklerini ortaya çıkarmalarında katkıda bulunmak ve bu yetenekleri geliştirebilecekleri uygun bir ortam, bir diğer deyişle, uygun bir örgüt iklimi hazırlamaktır. Örgüt iklimini örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava, atmosfer olarak da tanımlayabiliriz.

Yönetici liderin, bir orkestra şefi gibi, örgütün bütününe oluşturan parçaları kontrol altında tutarak ve aralarındaki ahengi sağlayarak örgütte tek ve önemli bir role sahip olduğu görüşü artık geçmişte kalmıştır. Henry Mintzberg bu klasik anlayışa karşı çıkarak yönetici liderlerin örgütte çok daha geniş ve çeşitli rollere sahip olduklarını iddia etmiştir.<sup>(39)</sup>

Mintzberg'e göre, örgüt kimliğinin ve örgütte ait olma duygusunun oluşumunu sağlayan yönetici liderler şu özelliklere sahiptirler:

- a) Bazı durumlarda önemli bir müşteri ya da politikacıya karşı şirketi temsil etme rolü.
- b) Ödül ve ceza mekanizmalarını kullanarak çalışanları motive etme, eğitme ve yönlendirme rolü,
- c) Örgütte emir- komuta zincirini oluşturma rolü,
- d) Örgüt içinde olup bitenlerden haberdar olma rolü,
- e) Örgütün işleyişi için gerekli olan bilgi ve mesajları çalışanlara iletme rolü
- f) Örgütün çevresine örgüte ilişkin gerekli bilgileri aktarma ve örgütü temsil etme rolü,
- g) Örgütte çalışanların görev tanımlarını yapma rolü,
- h) Diğer şirketlerle ortaklık söz konusu olduğunda, şirket temsilcileriyle görüşme yapma rolü.<sup>(40)</sup>

Liderliğe sistem açısından bakan Selznick de kurumsal liderin en önemli görevini 'amacı belirleyip betimlemek, buna göre görevleri tanımlamak, örgütün politikasını iç ve dış koşullara göre uyarlamak ve yaratıcılık' olarak tanımlamıştır. C.Barnard'a göre ise, üst yönetimin gerçek rolü örgütün değerlerinin biçimlendirilip yönetilmesi olmalıdır. O halde, kurum lideri değerlerin hem yaratılması, hem tanıtılması, hem de korunmasında uzman bir kişi olacaktır. Böyle bir lider, anlamları oluşturucu ve düzenleyicidir. Simge, ideoloji, efsane, inanç ve törenlerin yaratıcısıdır. Örgüt yapısını canlandırıcı, harekete geçiricidir. Özendirici, ilham verici ve insanları yenilik yapmaya teşvik edicidir. Yaratıcı liderlik sanatı, insan ve teknolojiyi yeni ve kalıcı değerler içerecek biçimde yeniden biçimlendirerek kurum oluşturma sanatıdır. Çünkü, çevresel

koşulların sürekli değişimi rutin yönetimi değil, yenilikçilik ve yaratıcılığı gerektirir.<sup>(41)</sup>

## 2.4. TÖRENLER

Ayinler ve törenler örgüt kültürünü oluşturan bir diğer öğedirler. Örgüt içindeki informal iletişimin, çalışanlar arasındaki yakınlığın sağlanması, örgüt çalışanları arasındaki takım ruhu ve birlik anlayışının oluşması bakımından ayinler ve törenler örgütte sağlıklı bir kültürel ortam oluşması bakımından önem taşımaktadırlar. Törenler, yönetim tarafından çalışanlara verilen değer bir tür yansıması olarak da görülebilir. Bu törenler sırasında, örgüt çalışanlarına, savaşta yararlılık gösterenlere verilen madalyalar misali ödüller verilmesi çalışanlar üzerinde oldukça motive edici bir etki sağlamaktadır. Böylece, güç ve sorumluluk kazanmak isteyen örgüt çalışanları arasında bir rekabet ortamı yaratılmış olunmakta ve başarıyı elde etmiş iş görenler de diğer örgüt çalışanları için rol modeli oluşturmaktadırlar. Bu koşullar altında bu törenlerin örgütteki başarı standartlarını yükseltmede önemli bir faktör olduklarını söyleyebiliriz.

Törenler, örgütsel yaşam içinde programlı ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür. Çalışanlara örgüt beklentilerine dair fikir verir ve örgütteki bazı başarı standartlarını sembolize ederler.

Bunların yanında, kıyafetler, işe giriş – çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller, bunlara ilişkin sembolik davranışlar, örgütte belirli bir süreyi dolduran ya da emekli olanlar için yapılan törenler, verilen nişanlar, şiltler, rozetler, flamalar, yönetim ile elemanlar arasındaki mesafeyi belirtici mekansal düzenlemeler, örgütün törenleri ve simgelerinin örnekleri olarak sayılabilirler. Tüm bunlar, örgütün kültürü ile biçimlenen çalışanlar arasındaki ilişkilerin pekiştiricileridirler. Günümüzde başarılı şirketlerde bu tür törenler çalışanlarda örgüte ait olma ve kader birliği duygusu uyandırmakta, böylelikle de çalışanların işe ve örgüte olan bağlılığını arttırarak motive olmalarına katkıda bulunmaktadır.<sup>(42)</sup>

## 2.5. MİTLER / EFSANELER

Örgüt kültürü öğelerinden bir diğeri olan mitler / efsaneler, örgütlerde örgütün kahramanları ya da kurucularına ilişkin nesilden nesile anlatılan başarı öyküleridir. Bu öyküler, örgütün temel değerlerinin yeni çalışanlara aktarılmasını sağladığı gibi, onları motive ederek örgüt ile

bütünleştirici etkide bulunurlar. Aynı zamanda, örgüt çalışanlarının sosyalleşmelerine de katkıları olur.<sup>(43)</sup>

Buraya kadar, bir örgüt kültürünü oluşturan öğeleri teker teker incelemeye ve örgüt çalışanlarını motive etmede oynadıkları rollere değinmeye çalıştık. Gerçekçi olmak gerekirse tüm bu koşulların yeni kurulan ya da kurulmakta olan bir örgütte oluşturulması, hayata geçirilmesi oldukça zordur çünkü kuruluş dönemi zaten bu koşulları oluşturma dönemidir.

Örgütü ayakta tutacak felsefe ve değerlerin, bu değerlerin taşıyıcıları olarak diğer çalışanlara önderlik edecek kahramanların, takım çalışmasına yatkın çalışanlar arasında iletişim problemlerinin yaşanmadığı olumlu bir iklimin ve bu faktörleri bir araya getirebilecek niteliklere sahip yönetici liderin örgütte bir araya getirilmesi hiç şüphe yoktur ki zaman alan bir süreçtir. Örgütsel başarı açısından önemli rol oynayan kültür oluşturma sürecinin kuruluş döneminden ziyade büyüme aşamasında yürürlüğe konulabileceğinin düşünülmesi daha gerçekçi bir yaklaşım olabilir.

## NOTLAR

1. Varol, Muharrem. Siyaset ve Halkla İlişkiler. Ankara: İmaj Yay., 1994:1
2. Türkçeye “Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış” olarak çevrildi.Çev. İsmail Türüt.
3. Denison, R. Daniel. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Wiley, 1990: 1
4. Denison, 1990: 1
5. Ouchi, G. William. Theory Z: American Business Can Meet the Japanese Challenge. Addison & Wesley, 1981.
6. Deal, Terrence E. and Allen A. Kennedy. Corporate Cultures. London: Addison-Wesley, 1982: 4.
7. Varol, Muharrem Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş. Ankara: A.Ü. Basımevi, 1993: 182-183.
8. Deal ve Kennedy, 1982: 16-17.
9. Alvesson, Mats. Cultural Perspectives on Organizations. Cambridge: Cambridge UP, 1993:28-29.
10. Denison, 1990:2.
11. Varol, 1993: 186-187.
12. Kozlu, M. Cem. Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü. İstanbul: Bilkom Yayınları, 1986: 63; Varol, 1993:183.
13. Cutlip, M. Scott, Allen H. Center and Glen m. Broom. Effective Public Relations. 6<sup>th</sup> Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1985: 316.
14. Hodge, B.J. and William P. Anthony. Organization Theory. London: Allyn and Bacon, 1991: 270-271.
15. Alvesson, 1993:31.
16. Alvesson, 1993:33.
17. Alvesson, 1993:35.
18. Denison, 1990:2
19. Denison, 1990:4
20. Denison, 1990:5-6
21. Denison, 1990:6-7
22. Denison, 1990:8-9-10
23. Denison, 1990:13-14
24. Deal ve Kennedy, 1982:9-21

25. Reece, L. Barry and Rhonda Brandt. Effective Human Relations in Organizations. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990:188
26. Varol, 1993: 183-184; Deal ve Kennedy, 1982:22-23.
27. Morita, Akio. Made In Japan: Bir Japan Mucizesi Sony. Çev. Yakut Güneri İstanbul : İlgı, 1987: 221-222; Varol, 1993:187.
28. Wilkins, L. Alan. Developing Corporate Character. How to Successfully Change an Organization Without Destroying It. London: Jossey-Bass, 1989:32-33; Varol, 1993: 187-188; Alvesson, 1993:82-83
29. Deal ve Kennedy; 1982:24.
30. Deal ve Kennedy; 1982:23-25.
31. Deal ve Kennedy; 1982: 34-36; Reece ve Brandt, 1990: 190-191.
32. Varol, 1993: 188.
33. Deal ve Kennedy; 1982:37-41.
34. Graves, Desmond. Corporate Culture. Diagnosis and Change. London: Frances Pinter, 1986: 122-125.
35. Varol, 1993:191-193.
36. Blanchard, Kenneth ve Spencer Johnson. Bir Dakikacılık Yönetim. Çev. Duygu Uğur. İstanbul: İlgı, 1994: 76.
37. Reece ve Brandt, 1990: 87-88.
38. Peter, J. Lawrence. Peter'in Reçeteleri. Çev. Melih Ölçer. Ankara: Bilgi 1984: 61.
39. Mintzberg, Henry. "The Manager's Job: Folklore and Fact." Harvard Business Review, July-August, 1975.
40. Mintzberg, 1975.
41. Katz, Daniel ve Robert L. Kahn. Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. Çev. Halil Can ve Yavuz Bayar. Ankara: TODAİE Yayınları, 1977, No: 167:385-386. Varol, 1993: 195-196.
42. Varol, 1993:188.
43. Peters, J. Thomas ve Robert H. Waterman. Yönetme ve Yükselme Sanatı. Çev. Selami Sargut. İstanbul. Altın Kitaplar Yay., 1987; Varol, 1993.

## İKİNCİ BÖLÜM:

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA VE GELİŞTİRME

Çağımızda teknoloji hızla gelişmekte, toplum karmaşıklaşmakta ve insanların gereksinimleri çeşitlenmektedir. Toplumun sürekli gözetimi altında olan örgütler işlevlerini uzun süre devam ettirmek için örgüt kaynaklarını en iyi biçimde kullanmayı sağlayacak etkin karar verme yöntemlerine, işlevler arasında eşgüdüm sağlama yollarına gereksinim duyarlar. Bunu sağlamanın bir yolu da örgüt kültürünü geliştirmektir denilebilir. Bu başarının elde edilmesinde örgütte etkili iletişim sisteminin var oluşu ve geliştirilmesi önem taşır. Bu sayede, örgütte çalışanlar, iletişim aracılığı ile örgütün amaçları hakkında ortak bir görüş ve işbirliğine varabilir, mevcut durum ve yapılacak değişiklikler hakkında bilgi sahibi olabilirler. Örgüt içi iletişim ve geliştirilmesi üzerinde daha sonra duracağız. Ancak, ondan önce örgüt kültürünün oluşumunda rol oynayan bazı faktörlere kısaca bir göz atalım.

#### BİRİNCİ KISIM

##### 1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA

Örgütte gerçek anlamda bir kültürün varlığından söz edilemiyorsa o zaman ne yapmalı? Bu durumda, öncelikle yönetimin örgütte kültürel yapıyı oluşturma sürecini gerçekleştirilmesi gerekliliğinden söz edebiliriz. Bu aslında hiç de kolay bir süreç değildir. Çoğunlukla yeni kurulan örgütlerde karşılaşılan bu sorun, bazen belirli bir süredir faaliyet gösteren bir örgütte de karşınıza çıkabilir. Aslında bizim bu çalışmamızın odak noktasını da, belirli bir süredir faaliyet gösteren ancak etkin bir kültürel yapılanmaya sahip olmayan, kültürel bazı öğelerin hayata geçirilemediği kuruluş sürecini yeni geçirmiş sorunlu örgütler oluşturmaktadır. Bu konuya araştırmamızın üçüncü bölümünde etraflıca değineceğiz.

Örgütün kültürel yapısının oluşturulması sürecinde büyük sorumluluk taşıyan üst yönetimin C.Barnard'a göre, gerçek rolü 'örgüt değerlerinin biçimlendirilip yönetilmesi' olmalıdır.<sup>(1)</sup> Selznick 'e göre de, kurumsal liderin en önemli görevi, "amacı belirleyip betimlemek, buna göre görevleri tanımlamak, örgütün politikasını iç ve dış koşullara göre

uyarlamak ve yaratıcı olmaktır. O halde, kurum lideri değerlerin hem “yaratılması, hem tanıtılması, hem de korunmasında” uzman olmalıdır.<sup>(2)</sup>

Kurum liderinin kültür oluşturmadaki sorumlulukları bunlarla da sınırlı değildir. Örgütte çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliğini kolay kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturması bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek kahramanlar yaratması, iş görenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturarak onların yakınlaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler düzenlemesi ve örgütün temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturması kurum liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır.

Hickman ve Silva’ya göre örgüt kültürü oluşturmak örgüt için “iyi elemanlar seçmek, onları motive etmek, ödüllendirmek , onları elde tutmak ve birbirleriyle uyum içinde çalışmalarını sağlamaktır.”

Örgüt kültürü oluşturma hedeflerini kısaca şöyle sıralayabiliriz :

- 1-Örgüt çalışanlarının ilgisini çekebilecek nitelikte örgütsel hedef, felsefe oluşturmak ve bunları çalışanlara aşılacak.
- 2-Örgütte çalışan elemanların yeteneklerini ödüllendirmek, onları motive etmek.
- 3-Örgütte çalışan kişilerin yeteneklerini geliştirmek ve örgüt için yararlı kişileri bünyede barındırmak.<sup>(3)</sup> Burada söz konusu edilen yetenekler, beklenmeyen bir sorun karşısında çalışanların bunu fark edebilme ve çözümlenme konusunda gösterdikleri becerilere dayalıdır.

Bu becerilere sahip elemanları örgüte yerleştirmek ve onları ödüllendirerek motive etmek ve örgütte sürekliliklerini sağlamak yine yönetici liderin sorumluluğundadır. Kısaca, amaçların saptanmasında çalışanların da katılımını sağlayan, örgütün felsefesini ve hedeflerini belirleyen, örgütsel amaçlar ile kişisel hedefler arasındaki dengeyi kurabilen, sorunlar karşısında çözüme yönelik kararlar alabilen, amaçları geleceğe yönelik olarak saptayabilen, ileri görüşlü, yeniliklere açık, çalışanlarına başarıları karşılığında ödüller sunmaktan çekinmeyen, takım birliğini özendiren, örgüt içinde iletişim akışına önem veren liderler, sahip oldukları tüm bu özellikleri ile bir örgütün kültürünün oluşumunda etkin bir rol oynayabilirler.

Güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilmek için örgütte hazırlanması gereken bazı koşullara değinmek yerinde olacaktır. Örgütte iç ve dış

iletişim akışını sağlamak, karar alma süreçlerini çabuklaştırmak, müşterilere yakın olmak onların sorunlarıyla ilgilenererek güvenilir bir örgüt kimliği oluşturmak, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarında onlara destek olmak, çalışanları verimliliğin asıl kaynağı olarak görmek, onları motive etmek, fazla hiyerarşik yapılaşmadan kaçınmak, az sayıda çalışanın bulunduğu daha ufak ve etkin kadrolardan oluşan sade bir örgüt yapısını benimsemek, aşırı merkezizetçi bir yönetim anlayışından yana olmamak, biçimsel ilişkiler yerine daha çok biçimsel olmayan ilişkileri tercih etmek örgütte rahat bir çalışma ortamı ve güçlü bir örgüt kültürü yaratma bakımından uygun görülen ilkeler olarak sayılabilir.<sup>(4)</sup>



## 2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ GELİŞTİRME

Örgütlerin değişen bir çevre içinde var olduklarını biliyoruz. Teknoloji, hükümet düzenlemeleri, rekabet, tüketici zevkleri zamanla değişen faktörlerin bazılarıdır. Örgütlerin sürekliliğinin sağlanması için değişen bu faktörlere uyum sağlanmalı ve örgütte bazı değişiklikler yapılmalıdır. Örgüt kültürü geliştirme örgütteki değişim hazırlıklarını ve değişimi yönetme sürecini ifade eder.

1960' larda ortaya atılan "örgüt geliştirme" kavramı günümüzde çeşitli değişim faaliyetleri için kullanılmaktadır. Bazı araştırmacılar, bu terimi tüm yönetim sürecini kapsayacak kadar genel tanımlamışlardır. Wendell French'e göre, örgüt geliştirme, " örgüt üyelerinin örgütün kültürünü yönetme becerilerini geliştiren, problem çözümünde yaratıcı olmalarını sağlayan ve örgütün çevreye uyum sağlamasına yardımcı olan karmaşık olaylar ağıdır."<sup>(5)</sup>

Örgüt kültürünün geliştirilebilmesi, yeniden şekillendirilmesi için öncelikle var olan örgüt kültürünün tanımlanması, örgütsel işleyişte karşılaşılan aksaklıkların saptanması uygun olabilir. Bunun yanı sıra, örgütün çevresiyle, dış kamularıyla olan çift yönlü iletişiminin güçlendirilmesi ve dış kamulardan örgüte ilişkin gelen bilgilerin örgütte değerlendirilmesi gelişime destek olabilir.

Yaygın örgüt geliştirme tekniklerini inceleyerek örgütteki değişim sürecini şu safhalara ayırabiliriz:

1. Çözülme, değişim ihtiyacının farkına varılmasını sağlar. Varolan değerlerin, tutumların ya da davranışların gücünün azalmasıyla statüko bozulur.
2. Değişme, eyleme yönelik safhadır. Yeni değerlerin, tutumların ya da davranışların gelişmesiyle belirli değişimler meydana gelir.
3. Yerleşme, oluşan değişimi sabit kılar. Yeni durum statüko haline gelir ve korunmalıdır.<sup>(6)</sup>

Örgüt kültürü geliştirme çabaları genellikle iki sonuca yöneliktir: Örgütteki verimliliği arttırmak ve çalışanların motive olmalarını sağlamak. Wendell French'e göre örgüt kültürünü geliştirme amaçları şöyle sıralanabilir:

- 1-Örgüt üyeleri arasındaki güven ve destek düzeyini arttırmak.
- 2-Problemleri yok saymak yerine, grup içinde ve gruplar arasındaki örgütsel problemleri saptamak.

3-Role dayalı otoritenin, bilgiye ve beceriye dayalı otoriteye dönüştürüldüğü bir örgüt ortamı sağlamak.

4-Örgüt içi dikey ve yatay iletişim akışını sağlamak, güçlendirmek.

5-Örgüt çalışanlarının iş doyum düzeyini arttırmak.

6-Planlama ve uygulamada kişisel sorumluluk ve grup sorumluluğu düzeyini arttırmak.<sup>(7)</sup>

Örgütte işlevsel olmayan çatışmalar, zayıf iletişim, yapısal sertlik, örgüt çalışanlarının tutum ve beklentilerinin yönetim tarafından yeterince anlaşılammış olunması gibi sebepler örgütsel verimliliğin artmasına engel olabilir. Örgütte verimliliğin arttırılabilmesi için bazı değişiklikler yapılması gerekebilir. Bunun yapılabilmesi için de örgütte yerinde kalması ve değişmesi gereken durumların saptanması söz konusu olabilir. Bu noktada açıklanması gereken bazı sorular gündeme gelebilir. Örgütte durum değerlendirmesi nasıl yapılır? Örgütte değişmesi ve yerinde kalması gereken durumlar nasıl tespit edilir? Bu değişim gelişmeyi nasıl sağlar?

Örgütün varolan kültürünün tanımlanabilmesi, durum değerlendirmesi yapılabilmesi için örgütte bazı incelemelerin yapılması gerekir. Ancak büyük, sistem çapındaki değişimler için örgüt yönetimi genellikle öneri ve yardım almak amacıyla dış danışmanlık hizmetlerinden faydalanır. Örneğin; yatırım analizi yapan kişilerce, örgütte çalışanların buldukları fiziksel ortamlara bakılarak şirketin farklı statülerdeki çalışanlarına karşı aldığı tutum tespit edilebilir. Bununla birlikte, şirketin yıllık raporları, aylık dergileri, finansal analizleri müşterilere karşı takındığı tutumlar incelenebilir ve örgüt çalışanları ile mülakatlar yapılabilir. Çalışanlara örgütün geçmişiyle, elde ettiği başarılarla, çalışma ortamı ile ilgili olarak yöneltilebilecek sorular o örgütün kültürel yapısı ile ilgili bazı ipuçları verebilir. Bu sayede, elde edilen veriler doğrultusunda, örgütün 'değerlere, inançlara kahramanlara yani örgüt içi kültürel yapıya' ya da, 'müşterilere sunulan hizmet, rekabet' gibi örgütün çevresiyle kurduğu iletişime dayalı bir kültürel yapıya sahip olduğu anlaşılabilir.<sup>(8)</sup> İyi bir yönetici lider, örgütün kültürel yapısını profesyonel yatırım analizi yapan uzmanlardan çok daha derin ve ayrıntılı bir şekilde inceleyebilme olanağına sahiptir. Örgütün geçmişini, kültürünü, politikalarını, felsefelerini ve dahası personelini tanıdıkları için analizlerini daha

kapsamlı yapabilir. Örgüt içi yöneticiler değişim temsilcisi olduklarında hareketlerinin sonuçlarıyla birlikte yaşayacakları için daha dikkatli ve düşüncelidirler. Örgüt içi yöneticilerin tek dezavantajı örgüt kültürünü incelerken objektif değerlendirmelerden kaçınması ve subjektif davranmaları ihtimalidir.<sup>(9)</sup>

Örgüt kültürü geliştirme konusunda bu güne kadar pek çok teknik geliştirilmiştir. Robbins, bu teknikleri Örgütsel Davranışın Temelleri adlı eserinde, yapısal teknikler ve insanla ilgili süreç teknikleri olarak iki başlık altında incelemiştir.<sup>(10)</sup>

Robbins'e göre, yapısal teknikler, yeniden tasarım seçenekleri, iş rotasyonu, çalışma modelleri, işin genişletilmesi , işin zenginleştirilmesi , toplu ve bağımsız çalışma ekipleri , kalite çemberleridir. Bu teknikler iş gören motivasyonu ve tatminini, dolayısıyla da örgütsel verimliliği arttırmak amacındaki yapısal müdahalelerdir. Örgütte merkezileşme derecesinin, hiyerarşi basamakların azaltılması, bu sayede karar alma süreçlerinin hızlandırılması, denetim alanının genişletilmesi, iş gören özerkliğini arttırmak için kurallar ve işlemlerin azaltılması söz konusu olabilir.<sup>(11)</sup>

İnsanla ilgili süreç teknikleri ise örgütte iletişim, karar alma, problem çözme süreçleri ve bu süreçlerle ilgili olarak çalışanların tutum ve davranışlarının değiştirilmesine yönelik kültür geliştirme teknikleridir. Robbins bu teknikleri, "duyarlılık eğitimi, araştırma geri bildirim, ekip oluşturma ve gruplar arası geliştirme olarak sıralamıştır. Bu teknikler daha çok örgütteki katılım ve işbirliğinin üzerinde durmaktadır. Şimdi bunlara kısaca değinelim.

Duyarlılık eğitimi, örgüt çalışanlarının düşüncelerini, inançları ve tutumlarını bir davranış bilimcinin yönetiminde açıkça tartışmaları, bu sayede çalışanların kendi davranışları ve diğer çalışanların kendi davranışları hakkındaki yorumlarını farketmelerini sağlayan bir tekniktir.<sup>(12)</sup> (Robbins, 1994, sf.331) Ancak, duyarlılık eğitiminin örgütte çalışanlar üzerinde davranış değişikliğine yol açacak derecede etkili olduğunu söyleyemeyiz.

Araştırma geribildirim ise, örgüt çalışanlarının tutumlarını değerlendirmek, iş görenler arasındaki algılayış farklılıklarını belirlemek ve bu farklılıklara çözüm getirmek amacıyla kullanılan bir tekniktir. Yapılan araştırmalar, araştırma geri bildirim toplantılarının katılımcılarda tutum değişikliğine yol açtığını göstermektedir.<sup>(13)</sup>

Örgütte insanlar genellikle gruplar halinde faaliyet gösterdikleri için, örgüt kültürü geliştirmede ekip oluşturma konusuna büyük önem verilir. Bir diğer teknik olan, “ekip kurma”da, faaliyetleri karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olan gruplar arasında ekipler kurulur. Ekip kurma tekniği çerçevesinde, amaçlar belirlenir, ekibi oluşturan çalışanlar arasındaki ilişkiler geliştirilir, potansiyel problem alanları belirlenir, sonuçlar hakkındaki özeleştirme tüm grubun katılımıyla yapılır.<sup>(14)</sup>

Robbins’in tanımladığı , insanla ilgili süreç tekniklerinin sonuncusu olan ‘gruplar arası geliştirme’, örgütte çalışanlar arasındaki işlevsel olmayan çatışmaları ortadan kaldırmaya ve gruplar arası ilişkilerin geliştirilmesine yönelik bir tekniktir.<sup>(15)</sup> Bu yöntemde her grubun üyeleri bağımsız olarak toplanır, kendilerini ve diğer grubu nasıl algıladıklarını, diğer grubun de kendilerini nasıl algıladığına inandıklarını gösteren listeler yaparlar. Gruplar daha sonra listeleri paylaşarak listelerdeki benzerlikleri, farklılıkları tartışır. Gruplararası çatışmanın gerçek yapısını açıklığa kavuşturan bu teknik sayesinde örgütte yer alan gruplar bütünleşme aşamasına geçebilirler ve gruplar arasındaki ilişkileri geliştirecek çözümler geliştirmeye çalışırlar. Bunun da örgüt içi iletişiminin geliştirilmesinde rol oynayabileceği düşünülebilir.

Örgüt içi iletişimin geliştirilmesi örgüt kültürünü geliştirme çabaları içerisinde atılacak önemli bir adımdır. İletişim, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştiren, örgütsel yapının işleyişini düzenleyen bir yönetim aracıdır. Örgütte güçlü bir iletişim sisteminin varoluşu, örgütsel işlevler arasında eşgüdüm sağlanması bakımından yönetime büyük ölçüde destek olur. Daha öncede belirttiğimiz gibi, örgütte çalışanlar iletişim aracılığı ile örgütün amaçları hakkında ortak bir görüş ve işbirliğine varabilir, mevcut durum ve yapılacak değişiklikler hakkında bilgi sahibi olurlar . Örgütsel işleyişin devamlılığı ve geliştirilmesi açısından “örgütsel iletişim” oldukça önem taşımaktadır. Yöneticilerin, örgütün kural ve politikalarını , felsefelerini elemanlarına aktarabilmeleri, elemanların da öneri ve şikayetlerini yöneticilere iletebilmeleri için etkileşim halinde bulunmaları, bir diğer deyişle, aralarındaki iletişimin çift yönlü olması gerekir. Kısaca özetlemek gerekirse, örgütte etkili insan ilişkilerinin var olması örgütteki iletişimin çift yönlü olarak sağlıklı bir şekilde akmasıyla yakından ilişkilidir.<sup>(16)</sup> Bu konu üzerinde araştırmamızın ilerleyen bölümlerinde etraflıca duracağız.

O halde, örgütte yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya, bunun yanı sıra çeşitli birimler arasındaki iletişim akışının güçlendirilmesi örgütsel amaçların çalışanlara benimsetilmesini, elemanların motive olmalarını, elemanlar arasındaki işbirliğini gerçekleştirmeyi, karar alma, eşgüdüm ve denetim gibi süreçleri hızlandırmayı sağlayabilir. Bu da, örgütün daha verimli ve etkin biçimde yönetilmesine ve örgütün kültürel gelişiminin sağlanmasına katkıda bulunabilir.



### 3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÖNÜŞTÜRÜLMESİ

Günümüzde artık örgütler üretim çizgileri ve sağladıkları kardan çok görünüşleriyle de değerlendirilir olmaya başlamışlardır. Pek çok örgüt açısından; ün, gelişme olasılığı, serbest pazarda iyi bir yer edinme kaygıları, günün çizgisine uygun bazı değişiklikler yaparak çağa ayak uydurma çabaları gibi sebepler, örgütün varolan imajının değiştirilmesi, yeniden şekillendirilmesi ve güçlü bir örgüt kimliği oluşturulması gerekliliğini doğurmuştur. Örgütler artık sadece çevrelerine ve gelişen teknolojiye ayak uydurmak için değil, aynı zamanda da dış kamularının beklediği değişimi gerçekleştirmek için değişmektedirler.<sup>(17)</sup>

Örgütsel ya da kültürel değişim dediğimiz zaman kastedilen örgütte çalışan tüm insanların hareketlerindeki değişimdir. Burada, örgüt kültürünün değişimi ile, örgütte çalışanların kendilerini yeni rol modelleriyle, yeni kahramanlarla özdeşleştirerek, örgütte farklı hikayeler anlatarak, farklı sorular sorarak ve farklı değerlere inanarak hareketlerinin bütününde oluşturdukları değişiklikler kastedilmektedir. Ancak, unutulmaması gereken oldukça önemli bir husus örgütün kültürünü değiştirmenin, yeniden şekillendirmenin sanıldığı kadar kolay bir iş olmadığıdır. Değişim her zaman bir örgütün kültürünü tehdit eden bir unsur olmuştur. Örgüt çalışanları, örgüt kahramanlarıyla, efsaneleriyle, tören ve değerleriyle güçlü bir bağ oluşturdukları için örgütün varolan kültürü değişimin gerçekleşmesinde en büyük engeli oluşturur. Bu yüzden, örgütte gerçekten etkili, uzun vadeli bir değişimin zaman ve para alan, maliyeti yüksek oldukça riskli dolayısıyla da her zaman baş vurulmaması gereken bir durum olduğunu belirtebiliriz. Değişime başvurulmadan önce, o örgüte yıllarca rehberlik etmiş önemli bazı değerlerin tekrar gözden geçirilmesi önemlidir. Bu değerlere karşı oluşturulan bir tehdit söz konusu olmadıkça ve değişim için tüm örgüt çalışanlarından destek sağlanmadıkça örgütün varolan kültürünü değiştirmek pek doğru olmayacaktır. Ancak, örgütün ayakta kalabilmesi için kültürel değişimin kaçınılmaz olduğu durumlar da vardır. Sorumluluk sahibi bir yönetici örgütün mevcut kültürünün yeniden yapılandırılmasını gerektiren koşulları tespit etmekle yükümlüdür.

Bu koşullar şu şekilde sıralanabilir :

1. Çevre esaslı bir değişim geçiriyorsa ve şirketin takdir gören bir kimliği varsa,

2. Rekabete dayalı bir endüstride çevre çok hızlı değişiyorsa,
3. Örgüt vasat ya da kötü bir konumdaysa
4. Örgüt büyük bir hızla büyüyorsa değişim o örgüt için kaçınılmazdır.<sup>(18)</sup>

Değişim, kültürel bir dönüşümdür. Örgütte bu dönüşümü öngören yöneticinin bu süreçte üzerinde önemle durması gereken bazı noktalar vardır. Öncelikle, örgüt ve kültürel değişime ilişkin alınacak kararlarda çalışanların da fikirlerinin alınması, oy birliğine varılması, karşılıklı güvenilir bir ortamın yaratılması sürecin sancılarını hafifletecektir. Ayrıca, yönetici liderin kültürel dönüşümü 'yetenek geliştirme', eğitimi ise 'değişimin bir parçası' olarak sunması, yeniden yapılanma sürecinde çalışanlara zaman tanınması ve kültürel değişimin temel fikrini oluşturan çevreye uyum sağlama konusunda çalışanları yönlendirmesi motive edici olabilir. Kısaca, örgüt kültürünün başarılı bir şekilde değiştirilmesi, yeniden yapılandırılması için, örgütte, süreci sorumluluğu altına alabilecek ve yürütebilecek güvenilir bir yönetici lider, değişimi kaçınılmaz hale getirecek bir tehdit, bu süreç içerisinde geçiş döneminin olumsuzluklarını kamufle edebilecek geçiş törenleri, çalışanların yeni değer ve davranış örüntülerine uyum sağlayabilmeleri için geçiş eğitimlerinin varolması bu zorlu sürecin tamamlanmasına katkıda bulunacaktır.<sup>(19)</sup>

Burada ilave etmek istediğimiz bir diğer konu da, örgüt kültürü değişim içerisinde iken, yıllarca çalışanlarına yol göstermiş olan 'değerler sisteminin', gerekli görülmedikçe değiştirilmesinden kaçınılması gereğidir.<sup>(20)</sup> Özellikle Japon şirketleri örgütün varolan değerleri ve felsefesinin korunması konusunda hassas davranmakta ve başarılarının kaynağı olarak da bu duyarlılıklarını göstermektedirler. Made In Japon : Bir Japon Mucizesi Sony adlı kitabında, Morita, örgütte uzun süre kalan elemanların, örgütün felsefesini benimseyerek zamanla belirli bir görüşe sahip olduklarını, dolayısıyla da kendisi için örgütte kalıcı olan tek şeyin "şirket idealleri ve felsefesi" olduğunu belirtmiştir.<sup>(21)</sup>

Kısaca ifade etmek gerekirse, örgütte kültürel değişimin, finansal kaynak gerektiren, maliyeti yüksek ve her zaman başvurulmaması gereken bir süreç olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışmamızın ikinci bölümünün ilk kısmında bir örgütün kültürünün oluşturulması, geliştirilmesi ve gerekli görülüyorsa değiştirilmesi

süreçlerini incelemeye çalıştık.Şimdi de bu bölümün ikinci kısmında, örgüt kültürü oluşturma, geliştirme, ve dönüştürme aracı olarak halkla ilişkiler kavram ve uygulamalarını incelemeye çalışalım.



## NOTLAR

1. Peters ve Waterman, 1987:61.
2. Varol, 1993: 195; Peters ve Waterman, 1987:136-137.
3. Hickman, R. Craig and Michael A. Silva. Creating Excellence. Managing Corporate Culture, Strategy and Change in thne New Age. New York: Plume, 1984: 69.
4. Varol, 1993: 189-202.
5. French, Wendell. The Personal Management Process. Boston: Houghton, 1974:56.
6. Robins, P. Stephen. Örgütsel Davranışın Temelleri. Çev. Sevgi Ayşe Öztürk-Eskişehir. Etam, 1994:324.
7. French, Wendell. "Organization Development: Objectives, Assumptions and Strategies". California Management Review, Winter, 1969:24.
8. Deal ve Kennedy, 1982: 129-133; Graves, 1986:70-71.
9. Deal ve Kennedy, 1982: 133-135; Robbins, 1994:326-327.
10. Robbins, 1994: 329.
11. Robbins, 1994: 329.
12. Robbins, 1994: 331.
13. Robbins, 1994: 332.
14. Robbins, 1994: 334-335; Deal ve Kennedy, 1982:98-103.
15. Robbins, 1994: 335-336.
16. Roberts, K.H. C.A.O.' Reilly, G.E. Bretton and L.W. Porter. "The Organizational Theory and Organizational Communication: A Communication Failure?", Human Relations, Vol.27, 1974: 106-107; Jackson, J.M. "The Organization and its Communication Problems" The Journal of Communication, Vol.9, 1959:86-87; Reece ve Brandt, 1990:29.
17. Kotter, P. John and Leonard A. Schlesinger. Organization. Text, Cases and Readings on the Management of Organizational Design and Change. Illionis: Irwin, 1986: 349. Rock, L. Milton and Robert M. Rock. Corporate Restructuring. New York: Mc Graw-Hill, 1990: 250; Deal ve Kennedy, 1982:157; Alvesson, 1993:80-81.
18. Deal ve Kennedy, 1982:158; Kotter, 1986: 349-350; Wilkins, 1989:22-23; Rock, 1990:251; Robbins, 1994: 324-325.
19. Deal ve Kennedy, 1982: 172-176; Kotter, 1986: 354.

20. Graves, 1986:131.

21. Morita, 1987:221.



## İKİNCİ KISIM

### 1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA, GELİŞTİRME VE DÖNÜŞTÜRME ARACI OLARAK HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI

Kuruluş içi halkla ilişkiler birimleri yaklaşık yüzyıldır hizmet vermektedir. Bu birimlerin görevleri, ilk yıllarda örgütün dış kamularını (yatırımcılar, müşteriler, kaynak sağlayanlar, denetleyiciler vb.) 'bilgilendirmek' ile sınırlı iken, örgütlerin artan sorumlulukları ve yönetimlerin bu birimlere ve bu birimlerde görev alan uzmanların danışmanlık hizmetlerine olan ihtiyaçlarının artmasıyla birlikte daha kapsamlı bir hal almıştır. Amerika'da üst-düzey yöneticiler arasında yapılan bazı araştırmalar, yüzde kırkının, kuruluş politikasını belirleyenler arasında halkla ilişkiler uzmanlarının da yer alması gerektiğini savunduklarını göstermektedir.<sup>(1)</sup>

Örgüt içerisinde yer alan halkla ilişkiler birimlerinin işlevi, öncelikle, örgütün yapısını, ihtiyaçlarını, iletişim akışını, çalışan elemanlarını, işleyişe ilişkin problemlerini en iyi şekilde tanımak, tanımlamak, örgütün iç kamuları yani çalışanları arasındaki iletişim akışını oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak, örgüt içinde tespit edilen problemler ve ihtiyaçların giderilmesine ilişkin planlar yaparak örgütün geleceğine ilişkin hedefler saptamak şeklinde yorumlanabilir. Halkla ilişkiler biriminin örgütü dış kamularına olumlu bir örgüt kimliği oluşturarak tanıtabilmesi problemleri, ihtiyaçları tanımlanmış, olumlu bir çalışma ortamına sahip sistemli bir yapıda olanaklıdır. Bizim varsayımımıza göre, örgüt kültüründen yoksun, sistemsiz, problemleri, ihtiyaçları yeterince tanımlanamamış, iç kamuları arasındaki iletişimi yetersiz bir örgütün kendisini dış kamularına (yatırımcılar, müşteriler, kaynak sağlayanlar, rakip örgütler vb.) olumlu bir kimlikle sunması, kendisini etkin bir şekilde tanıtması oldukça zordur.

Sistemsiz bir örgütte sağlıklı bir organizasyon şeması hazırlanamayacağı için örgütün yapısını oluşturan birimlerin görevlerinin doğru bir şekilde tanımlanamayacağını, işlevleri yeterince tanımlanamamış birimlerin de sorumluluklarını verimli bir şekilde yerine getiremeyeceklerini, bu durumun da örgütsel işleyişte aksaklıklara sebep olabileceğini söyleyebiliriz.

Halkla ilişkiler birimi örgütün yapısını, işleyişini iletişim akışını çalışan elemanlarını ve bunlara ilişkin problemleri ve ihtiyaçları ayrıca, örgütün dış kamularını, onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini tespit eder. Örgüte ve dış kamularına ilişkin problemler ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik planlar yaparak hedefler saptamayı içerir.

## 1.1.HALKLA İLİŞKİLER NEDİR?

Sanayi devrimiyle birlikte toplumlar giderek kitleselleşmeye, kitle toplumuna dönüşmeye başlamışlardır. Tüm dünyadaki sosyal, teknolojik ve ekonomik değişimler öncelikle toplumsal hayatı daha sonra da örgütleri etkisi altına almaya başlamıştır. Toplumsal hayatta ilişkiler daha resmi hale gelmişlerdir. Bir yandan da toplumsal birimlerin öğelerinin karşılıklı bağımlılıkları artmıştır. Dolayısıyla, bu birimler ve kurumlar arasındaki iletişim gereksinimi artmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak, örgütler açısından gerek özel sektörde rekabet ortamında piyasada daha iyi bir yer edinmek kaygısıyla, gerekse kamu sektöründe örgütlerin hızla ve sistemsizce büyümelerinden dolayı halkla ilişkiler çalışmalarına verilen önem artmıştır.

Bazı yazarlar, alanın ve uygulamalarının evriminin “tek-yönlü propaganda amaçlı veya yönlendirici motivasyon etkinliklerinden, ilk aşamada yalnızca bilgilendirmeye, sonra da karşılıklı iletişim ve etkileşime geçiş” yönünde olduğunu belirtmektedirler.<sup>(2)</sup>

Halkla ilişkiler alanı, toplumumuzda yeni bir çalışma alanı gibi görülse de yaklaşık yüz elli yıllık bir geçmişe sahiptir. Dünyada pek çok hükümet tarafından yaklaşık yetmiş yılı aşkın süredir halkla ilişkiler teknikleri kullanılmaktadır. Bunun yanısıra, artan iletişim ihtiyacı ile birlikte halkla ilişkiler çalışmaları 1948’den beri, meslekleştirilmeye ve kurumsallaştırılmaya çalışılmaktadır.<sup>(3)</sup> Halkla ilişkiler kavramının ilk dile getirilişinden bugüne halkla ilişkiler kavramı ve uygulamalarına ilişkin olarak pek çok tanım yapılmasına rağmen, halkla ilişkilerin ne olduğuna ve ne olmadığına ilişkin hala bazı belirsizlikler vardır. Bazıları halkla ilişkileri kurumsal reklamcılıkla sınırlı olarak yorumlarken,

bazıları da halkla ilişkilerin müşterilere gülümsemek ve diyaloglar kurmak olarak görmektedirler. Bazı iş çevreleri etkili halkla ilişkiler uygulamaları için ürünün kaliteli olması ve harcanan paranın dönüşümün garanti altına alınmasını şart koşarken, bazıları da halkla ilişkiler uygulamalarının hedefinin 'şirketin adının basında mümkün olduğunca çok sayıda yer almasını sağlamak' sanabilmektedir.<sup>(4)</sup>

Bizim burada amacımız halkla ilişkilerin kelime karşılığı olan 'literal' anlamı ile 'profesyonel' anlamı arasındaki farklılığı sergilemek suretiyle, halkla ilişkiler kavramının ne olduğunu ve ne olmadığını, bu kavramın neleri kapsadığını, doğasını bilimsel bir şekilde ortaya koymak ve söz konusu yanlış anlamaların ortadan kalkmasına yardımcı olarak literatüre katkıda bulunmaktır.

Halkla ilişkiler kavramının 'literal' yani kelime karşılığı ve 'profesyonel' olmak üzere iki anlamı vardır. Literal anlamda halkla ilişkiler 'insanlarla ilişkide bulunma'yı ifade ettiğinden etkili halkla ilişkiler deyince bazılarının aklına sadece 'insanlarla geçinmek' gelmektedir. Ama bu halkla ilişkilerin 'insanlardan hoşlanan insanların çalışma alanı' olduğunu göstermez. Profesyonel anlamda, halkla ilişkiler, örgütlerin insanları etkilemek amacıyla geliştirdikleri politika ve strateji yöntemlerini kapsamaktadır. Halkla ilişkiler kurum ile halk arasındaki iyi niyetin uygulamaya geçtiği alandır.<sup>(5)</sup>

Profesyonel anlamda halkla ilişkiler uzmanlığı iletişim becerilerine sahip olmayı, kitle iletişimi ve kamuoyu dinamikleri hakkında bilgi sahibi olmayı, örgütün iç ve dış kamularıyla güçlü iletişim kurmayı gerektirir. Halkla ilişkilerin profesyonel anlamda doğasını incelemeye başlamadan önce, üzerine yapılan çeşitli tanımlardan söz etmek yerinde olabilir.

Örneğin; 1978'de Meksika'da yapılan (First World Assembly of PR Associations) Dünya Halkla İlişkiler Dernekleri I. Kongresinde halkla ilişkiler şöyle tanımlanmıştır:

"Halkla ilişkiler pratiği eğilimleri çözümlene, olası sonuçlarını kestirme, örgüt liderliğine danışmanlık etme ve hem örgütün hem de kamunun yararına hizmet etmek üzere planlanmış eylem programları geliştirme sosyal bilimidir."<sup>(6)</sup>

İngiliz Halkla İlişkiler Enstitüsünün (The Institute of Public Relations) (IPR) 1987'de yaptığı tanıma göre halka ilişkiler uygulamaları örgüt ile kamuları arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı kabulü ve iş birliğini sürdürmeye yardım eden yönetimin bir işlevidir. Bu tanıma göre, halkla ilişkiler uygulamaları kampanya ya da program biçiminde tasarlanan sürekli faaliyetlerden oluşan, kuruluşun hedef kitleleri tarafından anlaşılmasını sağlamayı amaçlayan faaliyetler bütünüdür. Bir yıl kadar sonra Amerika Halkla ilişkiler Derneğinin (Public Relations Society of America) çıkardığı rapora göre halkla ilişkiler:

- 1) Örgüt ile kamuları arasındaki karşılıklı iletişimi sağlamaya yardımcı olur.
- 2) Örgütün iç ve dış kamularını örgüt hakkında bilgilendirmeyi hedefleyen sistemli bir çabadır.
- 3) Örgütlerin anahtar kamularıyla etkili etkileşimde bulunmalarına yardımcı olur.(7)

Halkla İlişkiler Araştırma ve Eğitim Vakfı'nın (Foundation for Public Relations Research and Education) 1975 yılı toplantısında halkla ilişkiler konusunda lider altmışbeş kişiden oluşan komisyon, Rex Harlow'un halkla ilişkiler kavramı hakkında o güne kadar yapılmış olan dörtyüzyetmişiki değişik tanımı inceleyerek geliştirdiği tanımı benimsemiştir.<sup>(8)</sup> Bu tanım önerisi şöyledir:

"Halkla ilişkiler; örgüt ve kamuları arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı, kabulü ve işbirliğini kurma ve sürdürmeye yardım eden bir yönetim işlevidir. Problem veya sorun yönetimini kapsar. Yönetimin kamuoyundan haberdar olmayı ve kamuoyuna karşı sorumlu davranmayı sürdürmesine yardım eder. Yönetimin kamu yararına hizmet etme sorumluluğu bulunduğunu belirtir ve bunu vurgular. Yönetimin toplumsal değişimleri izlemesine yardım eder. Bu değişimleri etkili biçimde kullanarak toplumsal eğilimleri tahmin etmekte ilk uyarıcı sistem olma görevi görür. Başlıca araçları olarak anlamlı ve dürüst iletişimi ve araştırmayı kullanır."<sup>(9)</sup>

Bu betimleme, yüzyılın başından bu yana Public Relations Journal, Public Relations Review, Public Relations Quarterly, Harvard Business Review, Business Week gibi bilimsel yayınlarda yer alan makalelerde, ve

konu ile ilgili diğerk yayınlarda, PRSA tarafından yayınlanan bültenlerde yer alan tanımlardan yola çıkılarak oluşturulmuştur.

Harlow bu çalışmasında, halkla ilişkiler kavramının çevresel faktörlerden ve son yetmişbeş yıldaki değişimlerden nasıl etkilendiğini araştırmıştır. Bu araştırmaya göre halkla ilişkiler:

- Uzmanlık gerektirir.
- Bir yönetim görevidir ve uzmanlar tarafından yerine getirilmelidir.
- Kamuoyunun etkisinin farkında olarak çeşitli gruplar arasında özellikle de kuruluş ile hedef-kitle arasındaki iki yönlü iletişimi düzenler.
- Hedef kitlenin davranışları hakkında yönetimi bilgilendirir, kuruluşun ihtiyacı olan araştırmaları yaparak gereksinimleri karşılamak için politika ve strateji önerilerinde bulunur.
- Kuruluşun kâr etme sorumluluğu yanında sosyal sorumluluğunun da olduğunu kanıtlayacak biçimde davranmasına yardımcı olur.
- Kamuoyu ve diğerk araştırma yöntemlerinden çeşitli iletişim araçlarından yararlanır.
- Çalışmalar, gerek danışman firma tarafından, gerekse kuruluş içi halkla ilişkiler birimi tarafından yürütülsün yönetiminin bir parçası olarak faaliyet gösterir."<sup>(10)</sup>

Harlow'un tanımı alana ilişkin yeterli bir soyutlama ve genelleme düzeyini yansıtmadığı için daha çok betimleme niteliğindedir. Bu tanımlama daha ziyade örgüt ve kamular arasındaki iletişimin yönetimine indirgenmiştir. Daha çok, halkla ilişkilerin, yönetim işlevi olduğu ve bu işlevin iletişim, kamuoyunu etkileme, kamuoyunu yorumlama ve sosyal sorumluluk çerçevesinde yapılan etkinliklerle yerine getirildiğinden bahsetmektedir.<sup>(11)</sup>

Halkla İlişkiler birimi örgütün pazarlama ve reklam faaliyetlerine katkıda bulunduğu gibi, örgüt içindeki birimler ve çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanmasında, iletişim akışının oluşumunda ve son olarak da kamuoyunu etkilemede yönetime destek olmaktadır.

Otis ve Craig'e göre; halkla ilişkiler bir yönetim görevidir. Halkla ilişkiler kuruluş felsefesinin oluşturulması, amaçların saptanması, kuruluşun değişen çevre koşullarına uyum sağlaması, örgütün kültürünün, ikliminin ve kimliğinin oluşturulması, geliştirilmesi, örgütün iç ve dış kamularla iletişiminin sağlanması gibi önemli görevleri üstlenmektedir.<sup>(12)</sup> Halkla ilişkilerin bu işlevlerine bir sonraki bölümde etraflıca değineceğiz.

Halkla ilişkiler tanımlarının hemen hepsinde ortak olan noktalardan biri halkla ilişkilerin iletişime verdiği önemdir. Halkla ilişkiler uygulamalarında halkla ilişkiler uzmanının sahip olması gereken yetenek, üstlenilen görev, kurulan sistem ve sistemin hayata geçirilişi bakımından iletişim önem taşır.<sup>(13)</sup> Örgüt kültürü, iklimi, kimliği oluşturma, geliştirme aşmalarında örgütün iç ve dış kamularıyla oluşturduğu iletişimin niteliği büyük önem taşır. Bu konuya bir sonraki bölümde etraflıca değineceğiz.

Halkla ilişkiler tanımlarında gördüğümüz bir diğer ortak özellik ise halkla ilişkilerin kamuoyunu etkileme aracı olarak kullanıldığıdır. Bazı uzmanlara göre halkla ilişkiler, kurumsal prestiji arttırmak, geliştirmek için yapılan basit planlardan çok karmaşık reçetelere kadar geniş bir uygulama alanını kapsar. Bu anlamda, halkla ilişkiler örgütün dış kamularını örgüt hakkında bilgilendirmek ve kamuoyunda örgüt hakkında olumlu bir kimlik oluşturmakla yükümlüdür. Örgütlerde halkla ilişkiler birimlerinin kamuoyu ile olan ilişkisinde önemli olan diğer bir konu da sosyal sorumluluk duygusudur. Örgütlerin, ekonomik, sosyal ve politik sorumluluklarını yerine getirmeleri ve hatta, halkla ilişkiler uzmanlarının "kuruluşun kâr amacının yanında sosyal sorumluluklarının da olduğu anlayışını kamuoyuna hissettirmeleri" bugünün halkla ilişkiler anlayışında önemli bir yer tutmaktadır. Bu konuyla ilgili detaylı incelemelere 'iş etiği' başlığı, altında yer verilecektir.

Cutlip, Center ve Broom'un Effective Public Relations (Etkili Halkla İlişkiler) adlı eserlerinde tanımladıkları ideal halkla ilişkiler uygulamaları şu işlevleri kapsamaktadır:

"Halkla ilişkiler;

1. Örgüt yönetimi tarafından planlanıp desteklenen sistemli bir programdır.

2. Örgüt ile dış kamuları arasındaki ilişkileri düzenler.
3. Örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında bilinç, kannat, tutum ve davranışı birbirine uyarlayıcıdır.
4. Örgütsel siyasalar, usuller ve eylemlerin çeşitli kamuoyu üzerindeki etkilerini çözümler.
5. Örgütün sürekliliği ve kamu yararı ile çatışmakta olan örgüt siyasa, usul ve eylemlerini yeniden düzenler.
6. Örgüt ve kamuların yararına olacak yeni siyasalar, usul ve eylemler oluşturulmasında yönetime yardımcı olur.
7. Örgüt ve kamuları arasında iki yönlü iletişimi kurar ve sürekliliğini sağlar.
8. Örgüt içinde ve dışında, bilinç, tutum ve davranışlarda değişimler sağlar.
9. Örgüt ile kamuları arasında yeni ilişkiler doğurur ve sürmekte olanları destekler.<sup>(14)</sup>

Public Relation Society of America Assembly (PRSA)'nın Kasım 1982'deki Otuzbeşinci Ulusal Konferansında yapılan açıklamaya göre, halkla ilişkiler, örgüt ve kamuları arasındaki iletişimin kurulmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Ticari birlikler, çeşitli hükümet daireleri, sosyal dernekler, vakıflar, hastaneler, eğitim ve din ile ilgili kuruluşların örgütsel amaçlarına ulaşabilmeleri için dış kamularıyla, yani, işverenler, üyeler, müşteriler, yerel topluluklar, ortaklar, diğer kuruluşlarla iyi ilişkiler kurmaları ve bu ilişkileri geliştirmeleri gerekmektedir. Kurumsal hedeflere ulaşabilmek için kuruluş yöneticilerinin dış kamularının tutum ve beklentilerini anlamaları gerekir.<sup>(15)</sup>

Örgütün halkla ilişkiler birimi:

- Kamuoyunun olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışlarını önceden tahmin ederek, inceleyerek ve yorumlayarak örgütün alacağı tutum ve yürürlüğe koyacağı işlemleri planlar.
- Örgüt politikalarının düzenlenmesinde, iletişim faaliyetlerinde, kamuoyu araştırmalarında ve örgütün sosyal sorumluluklarını belirlemede yönetime danışmanlık yapar.

- Örgütsel amaçlara ulaşılması için gerekli olan, dış kamuların bilgilendirilmesi ve dış kamularla iletişim kurulması süreçlerini, programlar ve yürütür. Bu programlar pazarlama, finans, kaynak yaratma, işçi, hükümet ilişkileri ile ilgili olabilir.
- Kamu politikasını etkilemek ve tutum değişikliği yaratmak amacıyla örgütte yürütülen faaliyetleri planlar ve yürütür.
- Hedefleri tespit eder, planlar, bütçeler, gerekli durumlarda yeniden düzenler, personeli eğitir, çeşitli faaliyetler düzenler.
- Profesyonel halkla ilişkiler uygulamalarında, iletişim sanatı, psikoloji, sosyal psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, ekonomi, yönetim ilkeleri, çalışma etiği gibi konular ile ilgili bilgi sahibi olmayı gerektirir.<sup>(16)</sup>

Fraser Seitel, The Practice of Public Relations (Halkla İlişkiler Uygulamaları) adlı kitabında iletişim profesörü John Marston'ın halkla ilişkiler için belirlediği dört önemli işlevi içeren R-A-C-E formülüne değinmiştir. Bu harfler sırasıyla 'araştırma' (research), 'eylem' (action), 'iletişim' (communication) ve 'değerlendirme' (evaluation) anlamına gelmektedir.<sup>(17)</sup> R-A-C-E formülünün uygulanması öncelikle konu üzerinde gereken 'araştırmaların' yapılması, örgütte araştırılan söz konusu konuya ilişkin yapılacak 'eylemlerin' planlanması, hazırlanan eylem planlarının uygulanması ve bu konuda kamuların bilgilendirilmesi, onlarla iletişim kurulması, dış kamuların önerilerinin geri-bildirim (feedback) mekanizması yoluyla öğrenilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi demektir.

Seitel'e göre, halkla ilişkilerin özü 'iş etiği, gerçeklik ve güvenilirlik' gibi değerlerde yatmaktadır. Bu konuya çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde etraflıca değineceğiz.<sup>(18)</sup>

Doug Newsom ise This is PR (Halkla İlişkiler Budur) adlı eserinde, 1978 yılında Mexico City'de yapılan Dünya Halkla İlişkiler Dernekleri I. Kongresinde halkla ilişkilere ilişkin yapılan tanımlar doğrultusunda, halkla ilişkiler uygulayıcılarının 'eğilimleri analiz etme', 'sonuçlarını önceden tahmin etme', ve 'örgüt liderlerine danışmanlık yapma' gibi belli başlı rollerine değinmiştir.<sup>(19)</sup>

Newsom Scott'un halkla ilişkileri, eğilimleri çözümlenme, sonuçlarını önceden tahmin etme, örgüt liderlerine danışmanlık yapma ve

eylem planlarını uygulama ve kamularının bilgisine sunma görevlerini içeren bir sosyal bilim dalı olarak betimlediğini söyleyebiliriz. Newsom ve Scott, halkla ilişkiler uygulayıcılarının öncelikle 'iyi bir eğitim ile sağlam bir altyapı oluşturmaları, pek çok alanda bilgi sahibi' olmaları ve en önemlisi de 'doğru kararlar' almaları gerektiğine değinmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının insan doğasını tanımaları iç kamular ve dış kamularla kurdukları iletişimde onların beklentilerine yanıt verebilmeleri için gereklidir. Dış kamuların tespiti ve örgüt politikalarının bu kamular üzerindeki etkilerini belirlemede yönetime danışmanlık yapmanın yanısıra halkla ilişkiler uygulayıcılarının değişim sinyallerine karşı oldukça duyarlı bir tutum sergilemeleri, örgüt ve kamuların yararına olacak yeni siyasalar, usul ve eylemlerin oluşturulmasında yönetime yardımcı olmaları, örgütsel hedeflere ulaşılması ve örgütsel başarının elde edilmesi açısından önem taşımaktadır.<sup>(20)</sup>

Zaman zaman bazı çevrelerce halkla ilişkiler, duyurma, reklamcılık, hatta pazarlama uygulamaları ile birbirine karıştırılmaktadır. Bu yanlış anlaşılmalarda toplumumuzun bazı kesimlerinde yaygınlaşmakta, sorun sanıldığından büyük boyutlara ulaşmaktadır. Çünkü, alana ilişkin kavramsal bulanıklık gün geçtikçe azalmaktan ziyade artış göstermektedir. Biz burada, bu ayırımı yapmaya ve kavramsal bulanıklığı gidermeye çalışacağız.

## 1.2. HALKLA İLİŞKİLER TEMEL KAVRAMLAR VE ETKİNLİKLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMAYA KATKILARI

Halkla ilişkiler, zaman zaman kendisine yakın diğer alanlarla ya da halkla ilişkiler alanını oluşturan etkinliklerinden, yani alanının alt dallarından biriyle karıştırılmaktadır. Oysa halkla ilişkiler içinde birçok etkinlik türünün yer aldığı geniş bir alandır. Halkla ilişkiler alanı genellikle reklamcılık, pazarlama alanlarıyla ve duyurma, basın sözcülüğü, propaganda, kamusal çalışmalar, lobicilik, sorun yönetimi ve kriz yönetimi etkinlikleriyle karıştırılmaktadır. Biz burada halkla ilişkiler alanı ile karıştırılan bu kavramları teker teker inceleyerek bu kavramsal bulanıklığı gidermeye çalışacağız.

### 1.2.1. DUYURMA

Belirli bir ücret karşılığı olmadan kitle iletişim araçlarından bir örgütle ilgili haber vermedir. Bu haberin yayınlanması kararı aldığı son şekil yayınlanan yayın organının kontrolü altındadır.<sup>(21)</sup> Cutlip ve Center da duyurma'yı dışarıdaki bir kaynaktan gelen bilginin haber değerine göre yayın organlarında kullanılması olarak tanımlamışlardır.<sup>(22)</sup> Bir diğer deyişle, hazırlanan haberin izleyicinin ilgisini çekip çekmeyeceği değerlendirilir. Kaynaktan medyaya herhangi bir ödeme yapılmadığından haber, beklenilenden farklı bir şekilde sunulabilir. Haberin kaynağının, haberin ne zaman ve nasıl yayınlanacağına dair kontrolü az olduğundan dolayı 'duyurma' (publicity), kitle iletişiminde mesaj iletimi bakımından kaynak tarafından kontrol edilemeyen bir methodtur.<sup>(23)</sup> Örneğin, büyük bir şirketin kâr raporu, kaynak yaratma, bilimsel bir buluşun duyurulması gibi haberler genellikle 'şirketlerin halkla ilişkiler departmanlarında oluşturulan ve hedef kitlenin dikkatini çekmek amacıyla medyaya basın bildirisi, fotoğraflı makale, röportaj, ya da film klibi formunda gönderilen haberlerdir.'<sup>(24)</sup> Hikayenin medyanın dikkatini çekebilmesi açısından basın bildirisine haber niteliğinde bir başlık atılmış olması ya da söz konusu haber kaynağının dikkatini çekecek nitelikte bir olay olarak düzenlenmesi tanıtım faaliyetlerinin başarılı sonuçlanması için kullanılan bir diğer methodtur. Örneğin; temel atma törenleri, kuruluş yıldönümü kutlamaları, basın konferansları gibi haber olarak yayınlanabilecek şekilde düzenlenen olaylar, fotoğraf ve ses kaydı olanaklarıyla yönetilebilecek şekilde tasarlanabildiklerinde kaynağın,

yani, halkla ilişkiler departmanının, haberin yer alacağı medya üzerinde bir ölçüde de olsa kontrol sahibi olması olasıdır.

Halkla İlişkiler, duyurma-tanıtma (publicity) faaliyetlerinin geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Günümüzde halkla ilişkiler uygulamaları içinde en gözle görünür olan kısım duyurma-tanıtma faaliyetleridir. Bazı örgütlerde duyurma faaliyetleri halkla ilişkilere ilişkin hedeflere ulaşmakta kullanılan ana stratejiyi oluşturmaktadır.<sup>(25)</sup> Duyurma, örgüt ve kamuları arasında medya kanalıyla tek yönlü iletişim, örgütten kamulara medya yoluyla enformasyon iletimi etkinliğinin adıdır, ama örgütten kamulara medya kanalıyla yapılan her enformasyon aktarımı duyurma değildir.<sup>(26)</sup>

Genellikle duyurma faaliyetleri halkla ilişkiler birimi tarafından yürütülse de, halkla ilişkiler biriminin işlevleri bundan çok daha geniş kapsamlıdır. Duyurma- tanıtma faaliyetlerinden sorumlu kişi (publicist) örgütte basın bildirimleri hazırlamaktan sorumludur. Halkla ilişkiler alanında otorite kabul edilen Edward Bernays'a göre, 'duyurma' (publicity) tek yönlü; 'halkla ilişkiler' ise çift yönlü bir yola benzer.<sup>(27)</sup> Halkla ilişkiler; kuruluşun yapısıyla da orantılı olarak, duyurma (publicity), basın sözlücülüğü (press agentry) ve kamusal enformasyon (public information), propaganda, kamusal çalışmalar (public affairs), lobicilik (lobbying) kriz yönetimi, sorun yönetimi gibi etkinlikleri kapsar. Bunlara daha sonra kısaca değineceğiz.<sup>(28)</sup>

Bernays'a göre; halkla ilişkiler; halk ve kamuoyu arasındaki iletişim bakımından tek yönlü değil, örgüt ve halkın birbiriyle etkileşim halinde olduğu örgüt hedeflerinin, kamunun beklentileri doğrultusunda önceden belirlendiği çift yönlü bir yola benzemektedir.<sup>(29)</sup> Aynı zamanda da iç ve dış kamuların örgüt ile ilgili beklentilerini geri-bildirim (feedback) mekanizmasını kullanarak yönetime ileten bir işleve sahiptir.

### 1.2.2. REKLAMCILIK

Halkla ilişkilerin karıştırıldığı bir diğer alan ise reklamcılıktır. Reklamcılık; bir ürün ya da servis için olabilecek en ikna edici satış mesajını mümkün olan en düşük maliyetle hedef kitleye sunmaktır.<sup>(30)</sup> Tanımda yer alan "ikna edici", "satış" ve "maliyet" gibi kelimeler halkla ilişkiler ve reklamcılık arasındaki ayırımın yapılması

açısından anahtar kelimelerdir. Halkla ilişkilerde iletişimin amacı yalnızca kamulara satış mesajı göndermek değildir, aynı zamanda dış kamuların örgüt hakkında en iyi şekilde bilgilendirilmesini sağlamaktır.

Duyurma etkinlikleri basın ile olan ilişkilerden doğan yanlış sunum olasılıklarından dolayı kaynak tarafından kontrol edilemezken, reklamcılıkta durum farklıdır. Reklamın içeriği, yeri ve zamanı reklam veren tarafından kontrol edilir.<sup>(31)</sup> Newsom'a göre de reklam; müşteri tarafından hazırlanan ya da onaylanan bir mesajın medya kanallarında gösterilmesi için medyadan satın alınmış yer ve zaman birimidir ve reklamın içeriği de bu yer ve zamanı satın alan müşterinin kontrolü altındadır.<sup>(32)</sup>

Dunn ve Barban'a göre reklamcılık, reklam mesajının yayın yerinin karşılığının ödendiği bir iletişimdir.<sup>(33)</sup> Reklamcılık, zaman zaman pazarlamanın alt dalı olarak görülebilmektedir. Oysa, reklamcılık sadece bu amaçla sınırlı değildir. "Mesajların, uygun kitle iletişim araçlarında, uygun yer ve zamanda yer almasını sağlama çabası reklamcılığı tercih edilen bir strateji haline getirmiştir."<sup>(34)</sup>

Reklamcılık, duyurma-tanıtma hem pazarlama hem de halkla ilişkiler kampanyalarında kullanılmaktadır.<sup>(35)</sup> Kurumsal reklamcılıkta kamuoyunda olumlu bir örgüt kimliği yaratılması hedeflenir. Bunlar satışa yönelik olarak değil, örgütle ilgili mesaj iletmeye yönelik olarak düzenlenirler."<sup>(36)</sup> Buna rağmen, örgütler halkla ilişkiler departmanlarındaki editörler sınırlı olduğunda ya da mesajın içeriği konumu ve zamanlaması şansa bırakılmayacak kadar önem taşıdığı anda kurumsal reklama başvururlar.<sup>(37)</sup>

Haberin yayınlandığı yer ve zaman üzerinde bir kontrolün önem taşıdığı durumlarda, yeterli bütçe mevcut olduğu takdirde dış kamulara mesaj iletiminde reklama başvurulabilir. Bununla beraber, gerek duyurma gerekse reklamcılık halkla ilişkiler ve pazarlama gibi daha kapsamlı örgütsel işlemlere sahip değildirler. Bunlar, daha ziyade, pazarlama ve halkla ilişkiler mesajlarının kitle iletişim araçlarında yer almalarını sağlayan alternatif metotlardır."<sup>(38)</sup>

### 1.2.3. PAZARLAMA

Halkla ilişkiler uygulamaları zaman zaman bir diğer işlev olan pazarlama ile de karıştırılır. Halkla ilişkilerden farklı olarak pazarlama kavramında esas olan insan ihtiyacıdır. İnsanlar bir ürünü satın almak istediklerinde ise söz konusu istek bir ihtiyaç olarak ifade edilir. Cutlip, Center Broom'a göre; "pazarlama; insan ihtiyaçları ve isteklerini tanımlayan, bu ihtiyaç ve istekleri karşılayacak ürünleri sağlayan, alınıp verilen bu ürünlerin dağıtımının gerçekleşmesini temin eden bir yönetim fonksiyonudur."<sup>(39)</sup> Bir diğer deyişle, pazarlamanın hedefi, "insan ihtiyaçları ve isteklerini karşılamak ve aynı zamanda da örgütsel kar sağlamak için hedef pazarlarla kar getiren karşılıklı alışveriş ilişkileri kurmak ve devamını sağlamaktır."<sup>(40)</sup> Pazarlama uygulamaları, pazar araştırması, ürün tasarımı, ambalajlama, fiyatlandırma, iletişim ve dağıtım gibi öğeleri içerir. Ürün tanıtımı ve promosyon pazarlama hedeflerine ulaşmak için oldukça sık kullanılan metotlardır. Müşterileri ile kurdukları ilişkileri temel alan örgütler pazarlamayı halkla ilişkiler fonksiyonunun bir parçası olarak görürken, diğer taraftan pazarlamayı örgütün en önemli fonksiyonu olarak gören örgütler de halkla ilişkileri pazarlamanın bir parçası olarak görmek eğilimindedirler. İdeal olan ise pazarlama ve halkla ilişkilerin farklı yönetsel fonksiyonlar olduklarını ancak örgütsel gelişim ve süreklilik açısından da benzer hedefler taşıdıklarını kabul etmektir. Unutulmamalıdır ki örgütteki etkili halkla ilişkiler uygulamaları pazarlama çalışmalarına destek olabilir, aynı zamanda da başarılı bir pazarlama programı ve memnun edilmiş müşteriler de örgütün çevresinde olumlu bir örgüt kimliği oluşturmasında örgüt yönetimine dolayısıyla halkla ilişkiler çalışmalarına yardımcı olabilir.

Yaptığımız bu açıklamalar doğrultusunda, halkla ilişkiler alanı ile karıştırılan diğer görev ve alanların özellikleri ve birbirleriyle ilişkilerini şematize ederek özetlemeye çalışalım.

	<b>HALKLA İLİŞKİLER</b>	<b>PAZARLAMA</b>	<b>REKLAMCILIK</b>	<b>SATIŞ PROMOSYONU</b>
	Kamular ile örgütün lehine olacak şekilde ilişkiler kurar.	Tüketicinin ihtiyacı olan hizmet ya da ürünü tüketiciye ulaştırır.	Mesajların medya kanallarında belirli bir ücret karşılığında yer almalarını sağlar ve bu mesajları yaratır.	Satışlara destek olmak için duyurma (publicity) etkinliğinin gerçekleşmesini sağlar.
<b>ARAÇLAR</b>				
<b>REKLAMCILIK</b>	Halkla ilişkiler alanına örgütle ilgili, medyaya sunulacak mesajları yaratarak destek olur.	Pazarlamaya, pazarlanan kurum, ürün yada hizmete ilişkin medya mesajlarını hazırlayarak destek olur.		Satış promosyonlarına duyuru etkinliğine destek olacak medya mesajları yaratır.
<b>PAZARLAMA</b>	Halkla ilişkiler alanına, müşterilerine ihtiyaçları olan hizmet ya da ürünü sunarak onları memnun etmek vasıtasıyla destek olur.		Reklamcılık alanına, tüketici ihtiyaçlarını karşılayan ürün yada hizmetin reklam mesajlarını perçinleyerek katkıda bulunur.	Satış promosyonlarına ürün satışıyla beraber duyurma etkinliğini pekiştirme şeklinde destek verir.
<b>HALKLA İLİŞKİLER</b>		Pazarlamaya, tüketicinin ihtiyacı olan ürün yada hizmeti sunarken, oluşturduğu olumlu örgüt kimliği ile destek olur.	Reklamcılığı, çevresinde kabul gören olumlu bir örgüt imajı yaratarak sunulan reklam mesajlarını pekiştirerek etkide bulunur.	Satışlara destek olan promosyon çalışmalarına olumlu bir örgüt imajı oluşturarak destek verir.
<b>PROMOSYON</b>	Halkla ilişkiler çalışmalarına, örgütün kamularıyla çeşitli olaylar ve etkinlikler vasıtası ile ilişki kurmasına yardımcı olur.	Pazarlamaya, tüketicinin dikkatine sunulan ürünlerle ilgili kullanıldığı olaylar ve etkinlikler aracılığı ile dikkatlerini çekme konusunda destek olur.	Reklamcılık alanına, reklamı yapılan kurum, ürün ya da hizmetin üzerine çeşitli olaylar ve etkinlikler vasıtası ile dikkat çekmek yoluyla katkıda bulunur.	

İŞLEVLER	HALKLA İLİŞKİLER	PAZARLAMA	REKLAMCILIK	SATIŞ PROMOSYONU
DUYURMA	Halkla ilişkiler uygulamalarına, örgüte ilişkin bazı etkinliklerle ilgili bilgileri medyaya hikayeleştirerek sunma şeklinde destek olur.	Pazarlamaya tüketicilere sunulan ürün ya da hizmetin yararları hakkında yanlış bilgi sunarak yardımcı olur.	Reklamcılığa, ürün ve hizmetin avantajlarını anlatmak için medyadan satın alınan yer ve zaman dilimi için bilgi sağlar.	Satış promosyonlarına, ürün ve hizmet satışlarına destek olacak bilgi toplayarak katkıda bulunur.

□

Halkla ilişkiler uygulamalarının zaman zaman karıştırıldığı bazı uygulamalar ve görevler arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri ortaya koymaya ve bu alandaki kavramsal bulanıklığı gidermeye çalıştık. Şimdi de halkla ilişkiler alanının içinde yer alan zaman zaman alanın kendisi ile karıştırılabilen etkinlik türlerini teker teker tanımlayalım. Bunlar, sırasıyla; duyurma-tanıtma (publicity), basın sözcülüğü (press-agentry), propaganda, reklamcılık ve kurumsal reklamcılık (advertising, institutional advertising), kamusal çalışmalar (public affairs), lobicilik (lobbying), sorun yönetimi (issues management), kriz yönetimi (crisis management) dir. Bu etkinlikler aynı zamanda halkla ilişkiler alanının temel kavramlarıdır. Bu etkinliklerden biri olan duyurma üzerinde daha önce etraflıca durduğumuz için burada değinmeyeceğiz.

#### 1.2.4. BASIN SÖZCÜLÜĞÜ (PRESS-AGENTRY)

Basın sözcülüğü, kamuların dikkatini, medyanın 'gündem koyma' (agenda-setting) işlevinden hareketle, kişi, örgüt, ya da eylem lehine çevirdiği duyurma yoluyla ve medya kanalıyla gerçekleştirilen bir etkinliktir. Siyasal kampanyalarda, spor, turizm, medya ve kültürel-sanatsal, dinsel aktivitelerde kullanılan bu etkinlik, medyaya ücret ödenmemesi bakımından 'duyurma' etkinliği ile benzerlik gösterirken, duyurmadan anlatım dilinin 'haber dili' değil de 'propaganda dili' ya da 'reklam dili' olması açısından ayrılır.<sup>(41)</sup>

### 1.2.5. PROPADANDA

Kamuların mesajın kaynağı gibi düşünmesi ve davranmasını sağlamak amacıyla, asıl gerçekliğin değil de mesaj kaynağınca kurulmuş bir yapay gerçekliğin anlatıldığı, çarpıtılmış bilgilerden oluşturulan enformasyonun örgütten kamulara doğru tek yönlü iletişim vasıtasıyla aktarıldığı etkinliğe “propaganda” denir. Bu etkinlikte, örgüt ile kamular arasındaki uyum sadece örgüt lehine sağlanmakta ve enformasyonun doğruluğu pek önem taşımamaktadır. Daha çok siyasal kampanyalarda kullanılan bu etkinlik örtük biçimde duyurma etkinliği örneklerinde de bulunmaktadır.<sup>(42)</sup>

### 1.2.6. REKLAMCILIK VE KURUMSAL REKLAMCILIK (ADVERTISING AND INSTITUTIONAL ADVERTISING)

Bir mal veya hizmeti ya da bunlarla birlikte örgütün kendisini, belirli konulardaki yaklaşımlarını, düşünce ve eylemlerini duyurmak, tanıtmak amacıyla, medya kanallarında ya da açık mekanlarda panolarda (billboard) yer, zaman, yayın kuşağı satın alınarak gerçekleştirilen etkinliğe “reklamcılık” denir. Reklamcılık, aktarılacak enformasyon ya da mesajın kamuya nasıl ne zaman ve ne şekilde ulaşacağına sadece kaynağın yani reklam verenin karar verebileceği bir etkinliktir.<sup>(43)</sup>

Halkla ilişkiler reklamcılığı (public relations advertising) bir diğer adıyla kurumsal reklamcılık (institutional advertising) ise, reklamcılığın, mal ve hizmet satışı dışında, daha genel halkla ilişkiler amaçları doğrultusunda, tüketici, müşteri, seçmenlerden oluşan kamuların nesnelere, reklam verenin önerdiği yönde algılamaları ve ona göre tutum geliştirmelerini sağlamak amacıyla kullanıldığı etkinliğin adıdır. Örgütün kamularına karşı oluşturmak istediği olumlu bir kimlik ve imajın sağlanmasına yönelik bir çalışmadır. 1900’lü yılların başından beri kullanılan bu etkinlik, İkinci Dünya Savaşından sonra, özellikle 1975 ve 1981 yılları arasında örgütler tarafından daha geniş çapta kullanılmaya başlanmıştır.<sup>(44)</sup>

Örgütlerin dış kamularının gözünde olumlu bir örgüt kimliği oluşturma gereksinimlerindeki artış, kurumsal reklamcılığa duyulan ilgiyi fazlalaştırmıştır.

Duyurma-tanıtma etkiliğinde kamuoyunu etkilemek için yer ve zamanın sınırlı oluşu ve aktarılan enformasyonun içeriğinin değiştirilmesi olasılığı örgütlerin mesajlarını yer, zaman, yayın kuşağı satın alarak, kurumsal reklamcılık yoluyla iletmeyi tercih etmesine sebep olmuştur. Örgütlerde kurumsal reklamcılığa genellikle aşağıda belirtmiş olduğumuz durumlarda başvurulmaktadır:

- İsim değişiklikleri
- Personel değişiklikleri
- Şirket birleşmeleri ya da ayrılmaları
- Örgüt kaynakları
- Örgütü savunma (çevreyi kirletme, haksız kazanç vb. konularda)
- Gelişen örgütün tarihi
- Üretim ve servis kapasitesi
- Örgüt müşterileri (herkes tarafından tanınan bir örgüt müşterisinin bir ürünü kullanıyor oluşu yeni müşterileri kazanmak için kullanılmaktadır.)
- Ticari markanın korunması (büyük firmaların kamularına, periodik olarak kendilerini hatırlatmaları amaçlı. Örn: Coca Cola, Pepsi, gibi.)<sup>(45)</sup>

#### 1.2.7. KAMUSAL ÇALIŞMALAR ( PUBLIC AFFAIRS )

Halkla ilişkiler alanındaki etkinliklerden biri olan kamusal çalışmalar sıkça alanın kendisiyle karıştırılmaktadır. Oysa, kamusal çalışmalar etkinliğinin halkla ilişkilerin alt dalı olduğunu söyleyebiliriz.

Kamusal çalışmalar, Hoewing'e göre, örgütün siyasal eylem ve hükümetle ilişkiler etkinliklerine ait bir kavram olup, şirketin ticari olmayan çevresini yorumlamak ve o çevreye gerekli bilgileri vermekten sorumlu bir yönetim işlevidir.<sup>(46)</sup>

1960'lı yıllardan sonra artış gösteren kamusal çalışmalar, daha çok örgütlerin toplumsal sorumluk çerçevesinde kamu yönetimine, kamusal sorunlara çözüm getirme çalışmalarına destek verdiği bir halkla ilişkiler etkinliğidir.<sup>(47)</sup>

### 1.2.8. LOBİCİLİK (LOBBYING)

Örgütün siyasal etkinlik türlerinden biri sayılan lobcilik, örgüt ile yasama ve yürütme organları arasında karşılıklı anlayış sağlama, yasama etkinlikleri ve hükümetin düzenleyici kararlarını etkileme amaçlı karşılıklı ilişkiler kurma biçiminde bir etkinliktir.<sup>(48)</sup>

Lobiciliği, herkese açık, olabildiğince fırsat eşitliği çerçevesinde yürütülen bir etkinlik olarak ele alındığımızda, bu etkinliği çeşitli grupların karar alma süreçlerine katılma yolu olarak değerlendirebiliriz. Ancak, ABD’de bile, etkinliğe ilişkin yasal düzenlemeler yapılmış olmasına rağmen, işler bu çerçevede yürütülmemektedir.<sup>(49)</sup>

Parlamento üyeleri ile iletişim kurma, örgüt yöneticilerine parlamentodaki gelişmelerle ilgili olarak bilgi verme, parlamento üyelerine örgüte ilişkin sosyo-ekonomik bilgiler aktarma ve onları ikna etme amaçlı iletişim kurma, yasa analizi yapma ve rapor hazırlama lobcilik kapsamında yer alan etkinliklerden bazılarıdır.<sup>(50)</sup> Lobcilik, yasama ve yürütme çalışmalarında örgütlerin kendileri ve işleyişlerine ilişkin bir durumu tespit ettiklerinde söz konusu olduğu için bazı görüşlere göre sorun yönetimin bir alt dalı olarak görülmesi olasıdır.

### 1.2.9. SORUN YÖNETİMİ (ISSUES MANAGEMENT)

Sorun yönetimi; kamusal sorunların saptanması ve bunların örgütün geleceği üzerindeki etkisinin çözümlenmesi, örgütün kendisini gelecekte etkilemesi olasılığı bulunan bu sosyo-ekonomik ve siyasal sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirip önlem alması, bu sorunların etkilerini örgütün lehine çevirme hazırlıkları yapması ve örgütün ilke ve uygulamalarını hükümetin, değişen ekonomik hayata ilişkin düzenlemelerine göre uyarılama çabası olarak tanımlanabilir.<sup>(51)</sup>

1970’li yıllardan bu yana halkla ilişkiler literatürüne girmiş olmasına rağmen henüz pek yaygın kabul görmeyen bu kavram, kamusal sorunlara çözüm getirmeye çalışan bir etkinlik olduğu için bazı çevrelerce kamusal çalışmalar kapsamında ele alınmaktadır.<sup>(52)</sup> O halde, sorun yönetimi kamusal çalışmaların, lobcilik ve kriz yönetimi de sorun yönetiminin alt etkinlik türüdür ve daha geniş anlamda bu etkinliklerin hepsi de halkla ilişkilerin alt etkinlik türleridir diyebiliriz.

## 1.2.10. KRİZ YÖNETİMİ (CRISIS MANAGEMENT)

Kriz yönetimi; sorun yönetimi, kamusal çalışmalar ve lobiciliğe oranla daha dar kapsamlı ve yasama-yürütmeyle daha dolaylı ilişki içinde olan bir etkindir. Diğer üç etkinlik, örgütün en üst düzeyden düzenleyici ve denetleyici kamu kategorisi olan yasama ve yürütme organları ile ilişki içinde olup siyasete katılma amaçlı etkinlikler iken, kriz yönetimi, daha çok doğal, ekonomik, sosyal ve siyasal krizlere ilişkin hazırlık çalışmaları ile ilgilidir.<sup>(53)</sup>

Hermann'a göre, krizi tanımlayan koşullar; kuruluş itibarının sarsılması, sorunun çözülmesi için sürenin çok sınırlı olması, sorunun kuruluş tarafından beklenmeyen bir zamanda meydana gelmesidir.<sup>(54)</sup> Kriz yönetimini; kuruluşun kendisinden kaynaklanan ve dış etkenlerden kaynaklanan olarak iki gruba ayırabiliriz. İş yada hizmetin doğasından ötürü karşılaşılabilen krizler kuruluşun kendisinden kaynaklanan kriz grubuna dahildir. Örneğin; örgüte ilişkin nükleer alandaki bir kriz, ne zaman ortaya çıkacağı belirli olmamasına rağmen, potansiyel tehlikeyi her zaman bünyesinde barındırmaktadır. Dış etkenlerden kaynaklanan ve ihtimal verilmeyen kriz yönetimine örnek olarak 1982 yılında meydana gelen siyanür zehirinin ağrı kesici kapsüllerin içine enjekte edilip insanların ölümüne yol açtığı tylenol kazası verilebilir.<sup>(55)</sup>

Bir örgütün karşılaşılabileceği muhtemel ve tahmin edilmeyen krizleri şöyle sıralayabiliriz:

*Muhtemel krizler;* grev, yangın, patlama, sızma problemi, kirlilik problemi, ürün azalması, hükümet değişikliği, savaş vb. olabilir. Tahmin edilemeyen krizler ise; sabotaj, deprem, kuruluş liderlerine suikast, sansasyonel gazete ve TV programları, ürünün beklenmeyen bir etkiye yol açması diyebiliriz.<sup>(56)</sup>

Muhtemel kriz tiplerinin saptanması, önlenmesi için tedbirlerin alınması, potansiyel krizin üstesinden gelebilmek için strateji ve taktiklerin belirlenmesi, krizden etkilenecek olanların saptanması, iletişim kanallarının belirlenmesi, kriz yönetiminin amaçları arasındadır.<sup>(57)</sup>

Halkla ilişkiler alanının içinde yer alan, bir diğer deyişle alt birimleri olan, zaman zaman alanın kendisi ile karıştırılabilen etkinlik türlerini teker teker açıklamaya; bu etkinliklerin kavramsal çerçevesini

izmeye, bu sayede de genel anlamda halkla ilişkiler alanına ilişkin kavramsal bulanıklığı gidermeye çalıştık.

şimdi de halkla ilişkiler uygulamalarının örgüt kültürü oluşturma, geliştirme aracı olarak, örgüt içi iş gören iletişimi ve örgüt iklimi geliştirmedeki rolünü ayrı bir bölümde incelemeye çalışacağız. Bu konuları örgüt kültürü oluşturmada motivasyonun rolü ve iş gören iletişimi başlıkları altında incelemeye ve iş gören iletişiminin örgütsel iklim oluşturmaya katkılarından bahsetmeye çalışacağız.



### 1.3. İŞ GÖREN İLETİŞİMİ VE ÖRGÜT İKLİMİ GELİŞTİRME

Örgüt içerisinde yer alan halkla ilişkiler birimlerinin işlevi, öncelikle, örgütün yapısını, ihtiyaçlarını, iletişim akışını, çalışan elemanlarını, işleyişe ilişkin problemlerini en iyi şekilde tanımak, tanımlamak, örgütün iç kamuları yani çalışanları arasındaki iletişim akışını oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak, örgüt içinde tespit edilen problemler ve ihtiyaçların giderilmesine ilişkin planlar yaparak örgütün geleceğine ilişkin hedefler saptamak şeklinde ifade edilebilir.

Örgütün halkla ilişkiler biriminin en önemli görevlerinden biri de örgüt çalışanlarının motivasyonunu ve iş doyumunu sağlayarak çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi görmelerine olanak tanımadır. Şimdi örgütsel işleyiş içerisinde çalışanlarının daha verimli çalışmalarına olanak sağlayan örgüt kültürünün oluşturulmasına katkıda bulunan motivasyon kavramına, bu kavramla ilgili olarak ortaya atılan bazı kuramlara yer vermeye çalışacağız.

#### 1.3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA MOTİVASYONUN ROLÜ

Motivasyon sözcüğü yerine Türkçe'de 'güdülenme' sözcüğünü de kullanıyoruz. 'Motiv' ya da 'güdü' kelimelerinin anlam karşılığı bir davranışa yol açan temel etken veya etkenlerdir. İnsanlar çeşitli ihtiyaçlarının varlığından dolayı motive olurlar ve her bireyin ihtiyaçları farklı şekillerde ve derecelerde varlık gösterir. İş yaşamında ise motivasyonun büyük bir önemi vardır. "İşe karşı iyi motive edilmiş bireylerin hem verimleri, hem de moral ve iş doyumları yüksek olacaktır." Dolayısıyla, motivasyon, iş doyumunu ve verimlilik arasında, bunlar ile de örgüt iklimi arasında karşılıklı ilişkiler vardır. İyi motive edilmiş, isteklendirilmiş birey ve gruplardan oluşan bir örgütün iklimi çalışanlar için uygun bir ortam olacaktır diyebiliriz. O halde, iş görenleri nasıl isteklendirmeli, özendirilmeli ve çalışma ortamını nasıl onları çalışmaya özendirecek biçimde düzenlemeliyiz ki onların örgütteki verimliliklerini arttıralım?<sup>(58)</sup>

Her ne kadar bazı yöneticiler korkunun en iyi motive edici etken olduğunu düşünüyorlarsa da, modern yönetim daha olumlu bir bakış

açısına sahiptir. Bu düşünce tarzına göre, örgütte uzun süredir çalışanlar daha çok kabul görmek ya da yaptığı işten doyum almak için daha çok çalışacaklar ve işlerini kaybetmemek için de daha disiplinli olacaklardır. Günümüzde çalışanlar çok daha eğitilmiş ve bilinçli oldukları için yönetim karşısında haklarını koruyabilmekte ve yönetimden hak ettikleri değerin verilmesini beklemektedirler. Bazı yöneticiler bu ihtiyaçlara yeterince önem vermedikleri zaman örgütte düşük moral, düşük üretim sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Oysa, amaç, çalışanlara “şimdiye dek çalıştığım hiçbir işte bu kadar çok çalışma isteği duymamıştım” dedirtmek olmalıdır. Bunu söyletebilen yöneticiler verimliliği, iş doyumunu, çalışma ortamını, örgüt kültürünü ve kimliğini olumlu şekilde etkilemenin önemli bir adımını atmış olurlar.<sup>(59)</sup>

Reece ve Brandt, Effective Human Relations in Organizations (Örgütlerde Etkili İnsan İlişkileri) adlı eserlerinde, insanların ihtiyaçlarıyla ortaya çıkan ‘motivasyonel bir döngü’ den bahsetmektedirler. Onlara göre, eğer bireyin bir ihtiyacı yeterince güçlüyse herhangi başka bir şey üzerinde asla yoğunlaşamayacaktır. Yazarlara göre, motivasyonel döngü bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme süreçleridir. Bu süreç beş aşamadan oluşmaktadır : Güçlü bir ihtiyaç, gerginlik, hedef, eylem, tatmin olma. Motivasyonel döngüye göre, yeterince güçlü bir ihtiyaç gerginliği doğurur ve davranışa dönüşen bu ihtiyaç hedefe ulaştığı anda oluşan tatmin olma duygusu kişiyi yeni ihtiyaçlar duymaya sürükler. Bu inanca göre kişiler, içlerinde hissettikleri bu ihtiyaçlar sayesinde motive olurlar.<sup>(60)</sup>

Bireyin düşünce ve davranışları onun istek ve hedeflerini yansıtır. Bireyin hedeflerini belirlemede rol oynayan başlıca etkenler, kültürel normları ve değerleri, biyolojik kapasitesi, kişisel deneyimleri, fiziksel ve toplumsal çevreye girebilme kapasiteleri olarak sıralanabilir. Peki, bireyin aynı anda birden çok isteği, ihtiyaç söz konusu olduğunda ne olur? Reece ve Brandt’a göre, bu dürtülerden biri diğerlerine göre ağır basar ve onun tatmini sağlandığında motivasyon gerçekleşmiş olur.<sup>(61)</sup> Söz konusu olan bu seçim de yukarıda sıralamış olduğumuz etkenler göz önünde tutularak gerçekleşir. Örneğin, Japonya’da çalışanlarına ömür boyu iş güvencesi sunan firmaların Amerika Birleşik Devletleri’ndekilere oranla çok daha fazladır. Bu yönetim felsefesi, çalışanların iş güvencesi ihtiyacını tatmin ederek motive olmalarını sağlayan kültürel bir etken olmuştur.

Örgütsel işleyiş içerisinde çalışanların motivasyonunu etkileyen iki kavramdan bahsetmek doğru olacaktır. Bu kavramlar, ‘moral ve iş

doymu' dur. Çalışanların; iş öğeleri, çalışma koşulları, iş arkadaşları, yönetici ve işyerine karşı olan ilgisi, bunlarla bütünleşmesi ve özdeşleşmesi 'moral' olarak tanımlanabilir. Çalışanların güven duygusuna sahip olmaları morallerinin yüksek olduğunun bir göstergesidir. 'İş doymu' da, işten ve o iş yerinde çalışmaktan övünç duyarak o iş yerine bağlanma duygusunun yaşanmasıdır. Bu tür duyguların yaşanabilmesi için sistemli bir örgütün varlığı, örgütte değerlilik gösterilmesi adil bir maaş sisteminin bulunması, olumlu bir örgüt ikliminin varlığı gibi faktörler gereklidir.<sup>(62)</sup>

Bu bölümde motivasyona ilişkin bazı kuramlar üzerinde duracağız. Sırasıyla Maslow'un 'Gereksinmeler Hiyerarşisi' adlı kuramı, Herzberg'in 'İki Etmenli Motivasyon Kuramı'nı ve son olarak da Ouchi'nin 'Z Kuramı'na yer vereceğiz.

### 1.3.1.1.MASLOW ve İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ

Abraham Maslow adlı bir psikolog insanların ihtiyaçlarını belirli bir sıra içerisinde tatmin ettiklerini fark ederek 'İhtiyaçlar Hiyerarşisi' adını verdiği bir teori ortaya atmıştır. Maslow'un teorisinde yer alan iddialara göre, kişilerin farklı ölçülerde tatmin edilebilen pek çok sayıda ihtiyaçları vardır. Ancak, sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçlar insanları motive eder. Diğer bir iddiaya göre, kişilerin ihtiyaçları hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Bu hiyerarşik yapı içinde daha düşük seviyede olan bir ihtiyacın giderilmesi halinde bir sonraki aşamadaki ihtiyaç gündeme gelir.

Maslow'a göre, temel olarak, kişiler öncelikle 'fizyolojik' (açlık, susuzluk, giyinme vb.), daha sonra 'güvenlik' (fiziksel ve sosyal güvenlik), ve sırasıyla 'ait olma' (sevgi, şevkat, benimsenme, birlik oluşturma), 'takdir olunma veya edilme' (başarı, kendine saygı, özerklik, tanınma, saygınlık), 'kendini gerçekleştirme' (kendi yeteneklerini kullanarak kişinin kendisini geliştirme isteği) gibi ihtiyaçlarını tatmin etme yoluyla motive olurlar.<sup>(63)</sup>

Maslow'un kuramına göre, ihtiyaçların, sayıları ve türleri bireyin psikolojik gelişim düzeyine göre artmaktadır. Bu hiyerarşik yapı içinde bir üst basamakta yer alan ihtiyaçların ortaya çıkabilmesi için onun bir altındaki basamaktakinin doyurulması gerekir. Böylece, alt basamaktaki gereksinimler doyuma ulaştıklarında bir davranış güdüsü olmaktan çıkarlar. Öte yandan, hiyerarşinin en üst basamağındaki ihtiyaçlar süreklilik

arz ederek, kendi kendilerini besleyici bir niteliğe sahiptirler. Hiçbir zaman tam anlamıyla tatminleri gerçekleşmediği için, bir hedef yerini bir diğerine bırakır ve uzun vadede en güçlü güdüler olma özelliklerini korurlar.<sup>(64)</sup>

### 1.3.1.2. HERZBERG'İN İKİ ETMENLİ MOTİVASYON KURAMI

1950'li yılların sonlarında psikolog Frederick Herzberg diğer bir motivasyon kuramı geliştirmiştir. 'Hijyen Kuramı' adını verdiği bu kurama göre, insanları güdüleyen etkenler ile doyumuna ya da hoşnutsuzluğuna yol açan etkenler birbirinden farklıdır. Doyum yaratan etkenlere 'motive edenler' (güdüleyiciler) denir ve işin kendisiyle doğrudan ilgilidirler. Bunlar, iş başarıma duygusu, meslek bakımından gelişme, işin anlamlı olması, takdir edilme, yetki ve sorumluluk sahibi olma olarak sıralanabilir.

Hoşnutsuzluğa yol açan, 'hijyenik etkenler' ise, işin kendisiyle doğrudan ilgili değildirler. İş yapanı çevreleyen koşullarla ve ortamın kendisiyle ilgilidirler. Bunlar, yönetim politikası, denetim, çalışma koşulları, ücret, statü, iş güvencesi olabilir. Bunların yetersizliği hoşnutsuzluğa, doyumsuzluğa neden olur. Kısaca, motive ediciler doyumunu yükseltici etki yaparken, hijyenik etkenler de olumlu bir biçimde işlendiklerinde moral ve verimlilik düşüşünü engelleyici rol oynarlar.

Herzberg ve Maslow'un teorileri birbirlerini destekleyici niteliktedir. Bu teorileri karşılaştıracak olursak, Herzberg'in 'motive edicileri' (güdüleyici) Maslow'un 'üst basamaktaki ihtiyaçlarına'; Herzberg'in 'hijyenik etmenleri' de Maslow'un 'alt basamakta' saydığı ihtiyaçlara denk düşer. Buna rağmen, teoriler bazı noktalarda farklılık göstermektedir. Maslow, 'ihtiyaçlarla' ilgilenirken, Herzberg bunları doyuracak 'motive edici etkenlerle' ilgilenmektedir. Bunun yanı sıra, Maslow'a göre hangi seviyede olursa olsun doyurulmamış her ihtiyaç 'motive edici' olarak değerlendirilirken, Herzberg ise sadece yüksek seviyedeki bir ihtiyacın motive edebilir özelliğe sahip olabileceğine inanmıştır. Her iki görüşün de ortak noktası yüksek seviyedeki bir ihtiyacın uzun vadede motive edici nitelik taşıyacağıdır. Örneğin, kişinin iş yaşamındaki kişisel tatmini uzun vadede yeni şeyler öğrenme isteği, örgüt için önemli olduğunu hissetme ihtiyacı olabilirken, aldığı ücret, bazı imtiyazlar da kısa vadeli motive edici etkenler olabilir.<sup>(65)</sup>

Buradan şöyle bir öneri çıkartabiliriz:

Yönetim yalnızca hijyenik etkenlerle ilgili düzenlemeler ile yetinmemeli, motive edici (güdüleyici) etkenlere daha da fazla önem vermelidir. Yönetim politikası, çalışma koşulları gibi moral ve verimlilik düşüşünü engelleyici rol oynayan hijyenik etkenlerin yetersiz kaldığı durumlarda, motive edici etkenlerin, yani işin anlamlı olması, takdir edilme, yetki ve sorumluluk sahibi olma gibi etkenler daha çok önem kazanacaktır.

Maslow ve Herzberg'in kuramları iş görenlerin, kişisel amaçları doğrultusunda çaba harcayacakları varsayımı üzerine kurulmuş gibi görünmektedir. Oysa amacın varlığı yeterli olmayabilir, bunun yanı sıra "amaca ulaşma beklentisinin" de var olması gereklidir. O halde, gerçekleşme beklentisi yüksek olan ve yüksek değer verilen sonuçlar çalışanları daha çok çaba harcamaya yönlendirebilir ve örgütteki verimliliği arttırabilir.<sup>(66)</sup>

Motivasyona ilişkin olarak ortaya atılmış diğer kuramlardan bazıları; Douglas Mc Gregor'un insan doğasına karamsar bir bakış diye düşümdüğü 'X kuramı', ve insan doğasına daha iyimser yaklaştığı 'Y kuramı', motivasyonun daha sistemli olarak incelendiği 'Katz ve Kahn'ın kuramları', son olarak da yıllarca Japon şirketlerinde hizmet vermiş, başarılı Japon ve Amerikan firmalarının ortak niteliklerini bulmaya çalışan William Ouchi'nin 'Z kuramı' adını verdiği kuramlardır. Ancak, biz burada sadece William Ouchi'nin 'Z kuramı'na yer vermekle yetineceğiz.

### 1.3.1.3. Z KURAMI

William Ouchi'nin 'Z Kuramı' çerçevesinde formüle ettiği başarılı şirketlerin ortak nitelikleri şunlardır:

- 1) Çalışanlarına ömür boyu iş güvencesi verirler. Bu da çalışanlar ile firma arasında bir kader bağı oluşturur.
- 2) Bu örgütlerde dikey ve yatay iletişim açıktır.
- 3) Çalışanlar arasında tam bir güven vardır. Çalışanlar aynı hedeflere sahiptir ve bu hedef "firmanın iyiliği olarak kavranır bu da örgütte işbirliği içinde olunan aile ortamı yaratır.
- 4) Örgüt çalışanlarının alt düzey ihtiyaçları , yani ücret politikası, çalışma koşulları vb., şirket tarafından tatmin edilir.

5) Örgütte tüm kararlar grup halinde alınır bu da çalışanların örgüte ait olma hislerini güçlendirir. Bu sayede, örgüt çalışanlarının üst düzey ihtiyaçlarının karşılanması sağlanabilir.<sup>(67)</sup>

Yöneticilerin, elemanlarının gereksinmelerinden haberdar olmaları, bu doğrultuda çalışanları isteklendirmeleri , örgütte olumlu bir iklim yaratmaları örgüt çalışanlarının performansını olumlu yönde etkileyecektir. Örgüt çalışanlarının daha verimli çalışmaları doğrultusunda örgüt yönetimi tarafından motive edilmiş olmaları, örgüt kültürünün gelişimi, zenginleştirilmesi yolunda atılmış önemli bir adımdır. Ancak tek başına yeterli değildir. Örgütsel verimliliğin artmasında, örgüt kültürünün gelişiminde rol oynayan daha pek çok faktör vardır. Şimdi, örgüt kültürünün oluşturulması, geliştirilmesi süreçlerinde önemli rol oynayan faktörlerden biri olan örgüt içi iletişim, iş gören iletişimi üzerinde durmaya çalışacağız.



## 1.3.2. İŞ GÖREN İLETİŞİMİ

### 1.3.2.1. İLETİŞİM KAVRAMI

İletişim kavramı iletiyi kodlayarak gönderen ile, iletiyi alarak yorumlayan ve iletiye kendi iletişi ile yanıt veren iki kişi ya da kurum arasında gerçekleşen doğrusal bir süreçtir. Güncel yaşantımızda zamanımızın çoğunu harcadığımız 'iletişim' kavramı üzerinde bir görüş birliği sağlamak pek kolay değildir. İletişim kavramı üzerine pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanım önerilerinden birisine göre:

Birbirlerine ortamdaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirlerine aktaran, aynı nesnelere, olgular, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan benzer duygular taşıyan, bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk içinde gerçekleştirilen tutum, duygu düşünce bildirimlerine 'iletişim' diyebiliriz.<sup>(68)</sup>

İletişim üzerine yapılan tanımlardan bir diğeri de şöyledir: "İletişim, iki nesne arasında gerçekleşen haber, bilgi, düşünce, yorum ve mesajların alışverişi sürecidir."<sup>(69)</sup> Şimdi bu tanımlardan hareketle örgüt içindeki iletişim sistemlerini incelemeye geçebiliriz.

### 1.3.2.2. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN AMAÇLARI

Örgüt içinde birimler ve kişiler arasındaki ilişkiler önceden belirlenmiş biçimsel kanallar üzerinde ya da önceden kestirilemeyen doğal kanallar aracılığı ile gerçekleşir. Örgüt yönetiminde etkinliği sağlayabilmek için iyi bir iletişim sistemine ve bunun uygulamasına gereksinim vardır. Örgütün iç işleyişi bakımından, amaçların benimsenmesi, elemanların motivasyonu, ast-üst ve eşdüzey elemanların işbirliği, görevlerin neler olduğunun ve nasıl yapılacağına bilinmesi, karar alma, eşgüdüm, denetim gibi süreçler iletişimsiz düşünülemezler.<sup>(70)</sup> Örgütteki girdilerin çıktılar haline dönüştürülmesi iletişime bağlıdır. İletişim yalnızca sorunların çözümünü kolaylaştırılmaz, aynı zamanda sorunların açığa çıkmasına da katkıda bulunur. Örgütün amaçları, hedefleri ve politikasının elemanlar tarafından bilinmesini sağlamak, örgütteki işleyişe ilişkin örgütün sosyal ve ekonomik sorunları hakkında çalışanları bilgilendirmek, örgütte alınan kararlar, gerçekleştirilen etkinlikler ve elde edilen başarılar konusunda çalışanları aydınlatmak, yöneticiler ve elemanlar arasındaki iki yönlü iletişimi özendirme, örgüt iklimi, kültürü

ve kimliği yaratmak ve bunun sürekliliğini sağlamak örgüt içi iletişimin amaçları arasındadır.<sup>(71)</sup>

### 1.3.2.3. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM AKIŞ VE TÜRLERİ

Örgütsel iletişim örgütsel işleyişin devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır. Örgüt içi iletişimi ‘biçimsel’ ve ‘doğal’ iletişim olarak iki ana grup altında inceleyebiliriz. ‘Dikey, yatay ve çapraz’ olarak adlandırılan örgüt içi iletişim akış türleri biçimsel iletişim kanallarıdır. Örgütler, kendi bünyeleri içindeki yatay ve dikey kanallarla örgüt içinde kurulan hiyerarşik ilişkilerle canlılık kazanırlar. Örgütlerin kuruluş planları örgütte hangi departmanların hangi departmanlarla, ya da hangi kişilerin hangi kişilerle iletişimde bulunacağını saptar. Buna göre herkes sorunları için kime danışacağını bilir. Karar verme, eşgüdüm ve diğer yönetsel sorumlulukların etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi bu kanalların, bilgilerin sağlıklı olarak akmasına olanak verecek derecede açık olmasına bağlıdır. Bu durum biraz sonra üzerinde duracağımız gibi örgütlerin kültürel yapıları ile oldukça ilişkilidir.<sup>(72)</sup>

Dikey iletişim; ‘yukarıdan aşağıya’ ve ‘aşağıdan yukarıya’ iletişim olarak ikiye ayrılır. Yukarıdan aşağıya iletişim, yönetimin en üst basamağından en aşağıya doğru inen, örgüt işlevlerinin düzenli ve zamanında gerçekleşmesi için gerekli emirlerin, kuralların ve bilgilerin akışına hizmet eden, denetimin sağlanması için kullanılan bir biçimsel iletişim kanalıdır. Aşağıdan yukarıya iletişim ise, yönetimin en alt basamağından en üst basamağına kadar alanda gerçekleşen, genellikle astın verdiği raporlar ve tepkilerden oluşan, yukarıdan verilen direktiflerin astlar tarafından benimsenip benimsenmediğini yukarı doğru ileten bir biçimsel iletişim kanalıdır.<sup>(73)</sup>

Yatay iletişim ve çapraz iletişim de diğer biçimsel iletişim kanallarıdır. Yatay iletişim, yönetimin aynı düzeyde bulunan birimleri ve kişileri arasında gerçekleşir ve birimler arası eşgüdümün sağlanmasını, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artmasını, örgütte iyi ilişkiler kurulmasını hedefler. Çapraz iletişim ise; örgütte iki ayrı birim arasında bilgilerin iletilmesi için baş vurulan biçimsel iletişim kanalına denir.

Biçimsel iletişim kanallarının yanında örgütlerde ‘doğal iletişim kanalları’ da mevcuttur. Doğal iletişim, örgüt içindeki biçimsel iletişimin gereksinimleri karşılayamadığı durumlarda, çalışan elemanların içinde

buldukları ortamı anlamak ve yorumlamak için harcadıkları çabalardan oluşur. Belirli bir plan ve amacı olmayan doğal iletişim, bireyler arası ilişkilerin doğal sonucu olarak kendiliğinden oluşur.

#### 1.3.2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA İŞ GÖREN İLETİŞİMİNİN ROLÜ

Bazı örgütlerde, astlar üstlerle iletişim kurmakta zorlanırlar. Bu durum örgütün kültürel yapısı ile yakından ilişkilidir. Bu durum, örgütteki liderlik ve yönetim tarzına, örgütte çalışanlar arasındaki iletişime verilen öneme, örgütün iklimine, içinde bulunduğu ortamına bağlı olarak değişkenlik gösterebilir.<sup>(74)</sup>

Etkili yönetim ile etkili iletişim arasında doğru orantı vardır.<sup>(75)</sup> Biraz önce de belirttiğimiz gibi örgütün kültürel yapısı ile iletişim sistemi arasında belirgin bir ilişki söz konusudur. Az sayıda çalışanın olduğu küçük ya da geleneksel işletmelerde çalışanlar arasındaki iletişim basit ve daha çok yüzyüze niteliktedir. İşletmeler büyüdükçe, iletişim sistemi de genişlemekte, büyümektedir. Ancak, küçük ya da büyük tüm örgütlerde özellikle bir defadan fazla kullanılacak bilgiler için yazılı iletişime gereksinim duyulmaktadır. Sistemli örgütler, çalışanlar arasındaki iletişimi bir yönetim fonksiyonu olarak ele almaktadır. Örgütte etkili bir iletişim sistemi kurmak, örgütsel amaçların çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlar. Bu amaç doğrultusunda yazılı iletişim kanalları oluşturmak, çalışanları kuruluş yayınlarından faydalanarak örgüt ve çevresi ile ilgili konularda bilgilendirmek sözkonusu olabilir.<sup>(76)</sup>

Örgüt içi iletişimin güçlendirilmesi için kuruluş yayınları, ilan panolarının yanı sıra günümüzde kapalı devre televizyon, slayd, poster, sergi, telefon hatları, yüzyüze toplantılar, yıllık raporlar gibi birçok iletişim kanalından yararlanılmaktadır.<sup>(77)</sup>

Bu iletişim kanallarından yararlanılması, örgüt içerisindeki işleyiş hakkında çalışanları bilgilendireceği gibi, iş görenler arasındaki iletişim sorunların saptanmasına, giderilmesine, aynı zamanda da ortak değerlerin, örgüt felsefesinin çalışanlar tarafından benimsenmesine, bu değerlerin geliştirilmesine katkıda bulunabilecektir

Örgüt içi iletişimin geliştirilmesi, iş görenler arasında yatay ve dikey iletişim akışının güçlendirilmesi örgütte olumlu bir atmosferin yaratılmasına, yani olumlu bir örgüt ikliminin varlığına zemin hazırlar.

Şimdi kısaca örgüt iklimi kavramına ve iş gören iletişiminin bu kavramın oluşturulması ve geliştirilmesindeki rolüne kısaca değinelim.

### 1.3.2.5. ÖRGÜT İKLİMİ

‘Örgüt iklimi’ terimi 1960’larda yapılan örgütsel araştırmalarla birlikte kullanılmaya başlanmıştır. Halpin ve Croft (1962), Litwin ve Stringer (1968), The Forum Corporation (1974), Forehand (1968), Likert (1961,1967) , Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick (1970), Tagiuri ve Litwin(1968) bu terimlerle ilgili betimlemeler yapmışlardır. Bunlar içinde en çok Tagiuri ve Litwin’in 1968’de yayınladıkları makalelerinde yer alan görüşleri kabul görmüştür. Tagiuri ve Litwin’in örgüt iklimine ilişkin olarak önerdikleri tanım şu şekildedir:

“Örgüt iklimi, örgütün çalışanlarının davranışlarını etkileyen bazı kalıplaşmış değerlerle ifade edilebilen, örgütteki ortamın niteliğidir.”<sup>(78)</sup>

Katz ve Kahn’a göre, örgüt iklimi, örgütteki fiziksel düzenlemeleri, elemanların çalıştıkları iş ortamını tanımlama biçimlerini, örgüt içindeki ve dışındaki çatışmaları, iş süreçlerini, iletişim yöntemini ve otoritenin kullanım biçimlerini yansıtır.<sup>(79)</sup> Aslında bunlar örgüt kültürünün, örgütün iklimine yansıyan öğeleridir. Örgüt ikliminin kendisi değil, onu belirleyen koşullardır.<sup>(80)</sup>

Aranoff ve Baskin’e göre , örgüt iklimi “örgütte işleyen ortak psikolojik güçlerin görünümüdür.”<sup>(81)</sup> Ya da örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam” olarak tanımlayabiliriz.<sup>(82)</sup>

Bir örgütsel ortamda, çalışanlar arasında inanma, güvenme, açıklık, içtenlik, yardımlaşma, katılım, doyum ve beklenti düzeyleri gibi duyguların varolup olmadığına bakarak, o örgütün ikliminin niteliğini saptayabiliriz. Örgüt iklimi bu tür olguların varlığı ya da yokluğunu yansıttığı gibi, aynı zamanda örgütte ne ölçüde var olduklarını da ifade eder.<sup>(83)</sup> O halde, örgüt çalışanları arasında iyi duygular uyandıran bir ortam olumlu bir örgüt iklimini ifade eder.

Aranoff ve Baskin’e göre, ideal bir örgüt iklimi; inanılabilirlik, güvenilirlik, açıklık, içtenlik, yardımseverlik, katılımcılık gibi nitelikleri

barındıran doyum ve beklenti düzeylerinin yüksek olduğu çalışma ortamıdır.<sup>(84)</sup>

İdeal bir örgüt iklimi örgütte etkili iletişim sisteminin varlığını da beraberinde getirir. Daha doğrusu bu iki kavram arasında bir etkileşim söz konusudur. Etkili iletişim, örgütte olumlu bir atmosferin varlığına işaret ederken aynı zamanda böyle bir atmosferin örgütte varolmasını ve desteklenmesini sağlayıcı bir rol de oynar.

Olumlu bir örgüt iklimi ile birlikte oluşan etkili iletişim örgütte doyumlu- moral düzeyleri yüksek çalışanların, yüksek verimin, örgütün çevresiyle olan ilişkilerinin iyileştirilmesinin de habercisidir. O halde, insana önem verilen, katı ve baskıcı yapısı olmayan, örgüt iç ve dışında çift yönlü iletişimin söz konusu olduğu, rahat ve esnek bir çalışma ortamının var olduğu bir örgütün örgütsel başarıya ulaşma olasılığı fazladır.<sup>(85)</sup>

Örgütte etkin iletişim sisteminin varlığı olumlu bir örgüt iklimine zemin hazırladığı gibi olumlu bir örgüt ikliminin varlığı da olumlu bir örgüt kimliğinin geliştirilmesine katkıda bulunur. Buraya kadar halkla ilişkiler uygulamalarının örgüt kültürü oluşturma ve geliştirmeye katkılarını incelerken, örgüt çalışanlarının motivasyonu, iş gören iletişiminin geliştirilmesi ve örgüt iklimi geliştirme konularını ele almaya çalıştık. Şimdi de örgütün halkla ilişkiler biriminin örgüt kimliği geliştirmedeki rolünü ayrı bir başlık altında incelemeye çalışalım.

## 1.4. HALKLA İLİŞKİLER VE ÖRGÜT KİMLİĞİ GELİŞTİRME

Örgütün çevresinde olumlu bir kimlik oluşturabilmesinin ilk koşulu çalışanlar arasında olumlu bir örgüt iklimi yaratmaktır. Bu da ancak kültürel yapısı oluşturulmuş sistemli kurumlarda sağlanabilir. Daha önce de değindiğimiz gibi, örgüt kültüründen yoksun, sistemsiz, problemleri, ihtiyaçları, tespit edilmemiş, iç kamuları arasındaki iletişim akışı sağlıklı olmayan örgütlerin, çevresinde olumlu bir kimliğe sahip olması söz konusu değildir. Çünkü örgütlerin kimlikleri, taşıdıkları nitelikler doğrultusunda, kültürel yapıları içinde oluşturulur. Örgütün kültürel yapısı sağlıklı değilse, olumlu bir örgüt kimliğinin varlığından söz edilemeyeceği gibi örgütün etkili bir şekilde çevresine tanıtımından da bahsedilemez. İç kamular, yani çalışanlar yalnızca örgüt kimliğinin taşıyıcıları değildir, aynı zamanda onun oluşumunda ve şekillendirilmesinde de etkiye sahiptirler. Örgütün dış kamuları da hemen hemen aynı etkiye sahiptir. Örgütün çevresinde etkileşimde bulunduğu müşteriler, tüketiciler, kaynak sağlayanlar, denetleyiciler ve rakip örgütlerden oluşan ‘dış kamuları’ aynı zamanda örgüt kimliğinin gelişimine ve değişimine de katkıda bulunurlar. Dış kamuların bu etkisini örgütün kültürü, iklimi ve örgütteki mal, hizmet gibi çıktılarının kalitesi belirler.<sup>(86)</sup> Ancak bu, örgüt ve çevresi arasında bir etkileşim söz konusu olduğu için tek yönlü değil çift yönlü bir süreçtir. Bir diğer deyişle, örgüt de çevresi üzerinde çeşitli etkilerde bulunur. Ancak, biz burada bu etkiler üzerinde durmaktan ziyade, örgütün halkla ilişkiler biriminin örgüt kimliğinin oluşturulmasına katkıları üzerinde duracağız.

Örgütün çevresinden girdi alması da, çevresine çıktı sunması da çevre ile sürekli iletişimi gerektiren etkinliklerdir. Örgütün çevresi ile kurduğu iletişimin akışı iki türdür: İçsel ve dışsal. Örgüt gelişimini sağlayabilmek için çevresindeki gelişmelere, değişimlere ilişkin bilgi alır ve kendisini tanıtmak, çevresini faaliyetlerinden haberdar etmek için de çevresine bilgi verir. Çevreye verilen çıktılar, aynı zamanda, örgütün kimliğini yansıtır. Çevre üzerinde yaratılan etkinin öğrenilmesi de geri-bildirim (feed-back) mekanizmasının çalışmasıyla iletişim aracılığıyla gerçekleşir. Böylelikle örgüt kendisini geliştirebilmek, yenileyebilmek için gerekli olan girdileri almış olur.

Örgütün kültürel yapısının, amaçlarının, hedeflerinin, örgüte ilişkin problemler ve ihtiyaçlarının halkla ilişkiler birimi tarafından tespit

edilmesiyle birlikte sıra hedef-kitlenin saptanmasına, mesajların hazırlanmasına ve hedef kitleye ulaşılabacak iletişim araçlarının seçimine gelir. Bu noktada örgüt içi halkla ilişkiler birimi belirlenen mesajların, seçilen iletişim araçları vasıtasıyla belirlenen kamulara gönderilmesi için iletişim kurarak örgütün kimliğini dış kamulara yansıtma görevini yerine getirir. Halkla ilişkiler biriminin bu görevine etraflıca değinmeden önce örgüt kimliği kavramının ne olduğunu kısaca açıklamaya çalışalım.

Örgütün kimliği denildiği zaman kamu veya kamular gözünde o örgütü diğerlerinden ayıran nitelikleri anlaşılır. Bu nitelikleri de onun kültürü tarafından belirlenir. Kurumların kimliklerine ilişkin çevresinde oluşan yargılar kim ve ne oldukları ve ne yaptıklarına ilişkindirler. Bu yargılar, örgütlerin çevrelerindeki algılanış biçimlerine/imaajlarına bağlı olarak değişebilirler. Bir örgütün sahip olduğu nitelikler açısından çevresi tarafından algılanış biçimi onu diğer örgütlerden ve rakiplerinden ayırır. Bu ayırıcı nitelikler, onun diğerlerinden üstün olduğu izlenimini veriyorsa o örgüte ilişkin olumlu bir örgüt kimliğinin varlığından söz edilebilir. Ancak, bir örgüt bazı bakımlardan üstünlük kanısı verebilirken bazı açılardan veremeyebilir. Örneğin, ürettiklerinin kalitesi bakımından iyi bir imaj verebilirken, örgüt iklimi açısından olumsuz bir izlenim bırakabilir. Ama, örgüt bir bütün olarak algılanacağı için, bir yandaki olumsuzluk örgütün kimliğinin genel anlamda olumlu değerlendirilmesini engeller.<sup>(87)</sup> Örgütün hem iç hem de dışarısındaki çevre tarafından algılanması, değerlendirilmesi söz konusudur. Örgütün iç çevresi örgütsel yaşamın içinde geçtiği mekanda bulunan çalışanlar, yöneticiler ve uzmanlardır, örgütün dış çevresi ise etkileşim halinde bulunduğu “müşteriler, tüketiciler, kaynak sağlayanlar, denetleyiciler, rakip örgütleridir. “İç kamular yalnızca kimliğin taşıyıcıları değildirler, aynı zamanda onun oluşumunda, biçimlenmesinde de etkilidirler. Bu etkilerin derecesini de örgüt kültürü ve iklimi belirler.<sup>(88)</sup>

#### 1.4.1. ÖRGÜTÜN DIŞ KAMULARLA İLETİŞİMİ

Örgütün etkileşim halinde bulunduğu çevresindeki kamular da hem örgüt kimliğinin taşıyıcıları olarak işlev görür, hem de onun oluşumunda, biçimlenmesinde ve değişiminde katkıda bulunurlar. Çünkü, örgüt kararlar alırken ve bu kararları uygulamaya sokarken, amaçlarını belirler ve gerçekleştirmeye çabalarken kendisine kaynak sağlayanları, çalışacağı

yasal çevreyi belirleyenleri, tüketicilerini ve rakiplerini de göz önünde bulundurur. Örgütün dış kamularının bu konudaki etkilerinin derecesini ise örgütün kültürü, iklimi ve onlarla şekillenen hizmet, mal gibi çıktılarının kalitesi belirleyecektir.<sup>(89)</sup> Bunun yanı sıra, genel toplumsal çevrenin etkileri de örgüte etkileşimde bulunduğu dış kamuları vasıtasıyla ulaşır. Önce örgütün etkileşimde bulunduğu işlem çevresi etkilenir, değişime uğrayan kamular da örgütü bu değişim doğrultusunda etkiler.<sup>(90)</sup>

Ancak , bu etkileme olayı tek taraflı değildir, çift yönlüdür. Yani, bir taraftan toplum, örgütün işlem çevresini ve örgütün kendisini etkilerken diğer taraftan da örgüt ve işlem çevresi de toplum üzerinde çeşitli etkilerde bulunur.<sup>(91)</sup> Örgütün iç ve dış kamularına karşı yasal ya da toplumsal sorumlulukları da vardır. Bu da örgütün, toplumun gelişmesine, toplumsal yaşamın iyileşmesine katkıda bulunma sorumluluğudur. Bu konuya ileride “İş Etiği” başlığı altında etraflıca değineceğiz.<sup>(92)</sup>

Örgütün kamuları iç ve dış, birincil, ikincil ve marjinal, geleneksel ve potansiyel, destekleyen, karşı tavır takınan ve kararsız kamular olarak gruplandırılabilir.<sup>(93)</sup>

Diğer bir sınıflandırmaya göre ise, birincil kamular, örgütün iletişim çabaları içinde en önemli yeri tutarken, ikincil kamular daha az, marjinal kamular ise en az öneme sahiptirler.

Öte yandan, örgüt çalışanları ve mevcut müşteriler geleneksel kamuları oluştururken, öğrenciler ve ulaşılması hedeflenen müşteriler de potansiyel kamuları meydana getirirler. Bunların yanı sıra, örgüt kendisini destekleyen ve karşı olan kamularla farklı biçimde iletişim kurmak zorundadır. Destekleyen kamulara yönelik iletişimin amacı, inançları güçlendirmek iken, daha çok politik kampanyalarda kullanılan kararsız kamulara yönelik iletişimin amacı da, varolan tutum, davranış ve görüşleri değiştirmeye yöneliktir.<sup>94</sup>

Örgüt içindeki danışmanlar, ofis elemanları, yöneticiler, hissedarlar, örgüt ile bağlantısı olan iletişimde bulunan kişiler ‘iç kamuları’ oluştururken, örgüt ile doğrudan ve zorunlu ilişkisi olmayan, basın, eğitim, hükümet temsilcileri, dini liderler de ‘dış kamuları’ oluşturur.

Örgütün dış kamuları, hammadde ya da hizmet sağlayanlar, dağıtımıcılar, finansal kamular, tüketici ve ürün kullanıcıları ve kamuoyu önderlerinden oluşabilir. Hizmet ve hammadde sağlayanlar örgüte su, enerji yakıt, ulaşım, baskı, ambalajlama, hammadde gibi hizmetler sağlayan

kamu kuruluşlarıdır. Dağıtımıcılar ise komisyoncu, borsacı, perakendeci, dükkân sahibi, muhasebe bürosu, ithalat ve ihracatçılar gibi ürün ile üreticiden tüketiciye ulaştırılana kadar geçen aşamalarda ilişkili olan kamuların tümüdür. Küçük bir örgüt için, yerel bankalarla sınırlandırılabilir finansal kamular, holdingler için yatırım analizcileri, sigorta şirketleri, kredili satış yöneticileri gibi geniş bir alana yayılabilir.<sup>(95)</sup>

Kamuoyu önderleri ise, örgütün yapısı ve hizmet alanına göre çeşitlilik gösterebilir, yerine göre, aileler, öğretmenler, doktorlar, din adamları, politikacılar, yazarlar, gazetecilerden oluşabilir. Kamuoyu önderlerinin kimler olduğu kadar, bu kişilerin sahip oldukları fikirlerinin oluşumunu sağlayan kaynağın yani, medyanın etkileri pek çok araştırmanın zeminini hazırlamıştır. 1948'de Lazarsfeld, Berelson ve Gaudel tarafından yazılan Halkın Tercihi (The People's Choice) adlı eserde ilk kez "iki kademeli akış" (two-step flow) teorisi ortaya atılmış ve bazı insanların çevrelerindeki insanları kitle iletişim araçlarından daha çok etkiledikleri öne sürülerek, medya kanallarından kendilerine ulaştırılan bazı iletileri alıp yorumlayan bu kamuoyu önderlerinin kitle iletişim araçlarından daha etkili oldukları yapılan bazı araştırmalar sonucu ortaya çıkarılmıştır.<sup>(96)</sup>

Günümüz koşulları altında pek çok örgüt, kamuları ile işbirliği yaparak, geleceğine ilişkin kararlar almakta, yeni hedefler saptayarak varlığını sürdürmektedir. Kamuları örgüt hakkında bilgilendirme dış kamuları tespit etme, örgütsel amaçları saptama, uygun nitelikte mesajlar seçme ve kamularla kurulacak iletişimin araç ve tekniklerini belirleme görevi halkla ilişkiler birimine aittir.

Örgütün medya ile ilişkilerini sağlama ve güçlendirme kamuları örgüt hakkında bilgilendirmenin bir yoludur. Radyo ve televizyon gibi görsel, işitsel iletişim araçları geniş bir izleyici kitlesine hitap edebilme özelliğine sahiptir. Bunların yanısıra yazılı basın, yani günlük gazeteler, haftalık aylık dergiler de kamuoyuna bilgilendirmek için kitle iletişiminde kullanılmaktadır.<sup>(97)</sup>

Ancak, radyo ve televizyonun halkla ilişkiler uygulamalarında kullanımını sınırlıdır. ABD'de yapılan bir araştırmaya göre reklam amacı gütmeyen basının yüzdesekseni bilgilendirme işlevi görürken, görsel-işitsel medyanın yüzde doksanı eğlendirmeye yöneliktir.<sup>(98)</sup> Kamuoyuna iletilmek istenen mesajların duyulması kadar mesajın alınması da önem taşır. Bu

nedenle mesajların hangi saatlerde ve hangi medya kanalında verilmesi gerektiğinin saptanması da üzerinde durulması gereken önemli bir noktadır. Ulaşılmak istenen kamuların mesajı duyarak alacağından emin olunmadığı durumlarda başka bir iletişim aracından yararlanılmalıdır. Örneğin, çalışan insanlara mesaj ulaştırılmak istendiğinde sabah ve akşamları trafiğin yoğun olduğu saatlerde iletişim araçlarından radyonun seçilmesi, bunun yanı sıra bir örgüte ilişkin mesajların haber niteliğinde düzenlenerek kamuoyunu bilgilendirme amacıyla akşam kuşağında televizyonda haber bültenlerinde yer alması mesajların etkili bir şekilde iletimi için önem taşımaktadır.<sup>(99)</sup>

Halkla ilişkiler uzmanlarının, üzerinde kısmen kontrol sağlayabildiği kitle iletişim araçlarının, örgütün kamularına tanıtımı sırasında dikkat etmeleri gereken bazı noktalar vardır.<sup>(100)</sup> Öncelikle, mesajın kamulara iletileceği yayın organının yayın politikası, hangi sıklıkta ve hangi tiraja sahip olarak işleyişini sürdürdüğünün yayınlarının bölgesel, ulusal ya da uluslararası oluşu bilinmelidir. Bunların yanı sıra, örgütün mesajlarını iletmek istediği kamularına ulaşabilmesi bakımından mesajların yayınlanacağı yayın organının yaş, cinsiyet, sosyal statü, iş grubu, ve özel uğraş alanlarına göre okur ya da izleyici profiline çıkartılması önem taşımaktadır. Bu özelliklerin bilinmesi, örgütün kamularına tanıtımında örgütün kimliğine uygun bir medya ortamı tespit edilmesine yardımcı olacaktır.<sup>(101)</sup>

Mesajların kamulara medya aracılığı ile iletiminde halkla ilişkiler uygulayıcılarının kullandıkları bazı etkinlikler vardır. Bunlar örgüt kimliğinin taşıyıcılardır. Basın (haber) bültenleri, basın konferansları, basın resepsiyonu, organize seyahatler ya da basın gezileri bu etkinlikler arasındadır. Örgütler hakkında pek çok haber yazılı basına halkla ilişkiler birimleri tarafından basın bültenleri aracılığıyla elden ya da posta, telefon, ya da faks yoluyla ulaştırılır. Basın bültenleri, örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarında genellikle örgüt hakkında kamuları bilgilendirme ve örgüt kimliği oluşturma amacıyla 'duyurular' niteliğinde düzenlenir. Haber bültenleri, halkla ilişkiler yöntemleri arasında en yaygın biçimde kullanılan metod olma özelliğini günümüzde de korumaktadır. Yazılı, görsel ve işitsel tüm iletişim kanallarına gönderilmeleri söz konusu olduğundan genellikle tercih sebebidirler.<sup>(102)</sup>

Basın Konferansı, basın bilgilendirilmesi açısından ayrıcalıklı bir yere sahiptir. Organizasyon süresi ne olursa olsun medyaya bilgi vermek ve soruları cevaplandırmak amacıyla yönelik olan basın konferanslarına, basın bültenleri ile açıklanabilen konularda pek başvurulmamaktadır.<sup>(103)</sup>

Basın resepsiyonu ise basın konferansından daha planlı bir uygulamadır. Basın resepsiyonunun programına işitsel-görsel ve tanıtım gösterilerini içeren uygulamalar alınabilir. Sadece bir kokteyl olarak düşünülmemesi gereken, ondan çok daha fazla şey ifade eden basın resepsiyonunda ilk amaç iyi bir konunun ele alınmasıdır.<sup>(104)</sup>

Organize seyahatler ya da basın gezileri, basın mensuplarının örgüt ziyareti olabileceği gibi resmi bir açılış, başka bir ülkeye ya da sergiye yapılacak gezi de olabilir.

Buraya kadar, halkla ilişkiler biriminin örgüt kimliğini geliştirme ve bu kimliği kamularına tanıtmaya ve bunu uygularken başvurduğu üzerinde kısmen kontrol sağlanabilen etkinliklere değindik. Şimdi de halkla ilişkiler uygulamalarında kontrolü mümkün olan etkinliklere bir göz atalım.

Örgütün çevresinde olumlu bir kimliğinin oluşturulmasında, halkla ilişkiler birimlerinin başvurduğu, üzerinde kontrol sağlanabilen araçlardan biri örgütlerin kendi yayınladıkları gazete ve dergilerdir. Bu yayınların amacı, örgütün gerek iç gerekse dış kamuları ile iyi bir iletişimin sağlanması ve sürdürülmesidir. Örgüt yayınları; ulaşmayı hedefledikleri kamular açısından çeşitlilik göstermektedir. Bültenler, gazeteler, dergiler ve mega gazeteler kuruluş yayınları arasında yer almaktadır.<sup>(105)</sup>

Bültenler, tüm periodik örgüt yayınları içinde en basit ve yayınlanması en kolay olan örgüt yayını olmakla birlikte gazetelerden daha büyük ebatlara ve daha az sayfaya sahip oldukları için özellikle küçük ölçekli örgütler için uygundur.

Bültenlerden daha kapsamlı olan gazeteler genellikle biçimsel olarak günlük gazete görünümündedirler. Yayınlanması kolay ve ekonomik olan gazetelerden, çoğu zaman belirli sıklıkta iletişim kurulmak istendiğinde yararlanılır.

Kuruluş dergileri ise makale ve yorumlara yer verilen fotoğraf ve diğer basılı görsel materyalden yararlanan bir methodur.

Mega gazeteler ise dergilerdeki makale yaklaşımını gazete tasarımı ile birleştiren kuruluş yayınlarıdır.<sup>(106)</sup>

Bu yayınların, örgütün gerek iç, gerekse dış kamularına tanıtımında kullanımında, öncelikle, örgüt kimliği hakkında vurgulanmak istenen

konular belirlenmelidir. Örgüt faaliyetleri hakkında dış kamuları bilgilendirmek ya da iç kamulara yönelik olarak çalışanlarla ilişkileri düzenlemek, kişisel başarıları teşvik etmek gibi amaçlarla oluşturulan örgüt yayınlarının, ulaşmak istediği kamular önceden etraflıca belirlenmelidir. Yayın organının mutlaka genel halkla ilişkiler programının bir parçası olması amaca ulaşılması için zorunludur. Halkla ilişkiler politikası olmayan yayınların örgüte hiçbir katkısı olmayacaktır. Yayının amacı yayının politikasını belirler. Okurları örgüt hakkında bilgilendirmek, örgüt için olumlu bir kimlik oluşturmak, örgüt çalışanları arasında iletişim ağı oluşturmak, ortakları ürün ya da hizmet hakkında bilgilendirmek ya da okurların görüş ve deneyimlerinden yararlanmak gibi hedeflerden biri yayın politikasını belirleyici olabilir.<sup>(107)</sup> Örgütün dış kamuları ile kurulmak istenen iletişimin sağlanması ve geliştirilmesi için önemli rol oynayan bu kuruluş yayınları örgütün kamularına tanıtımında kimliğinin bir göstergesi niteliğini taşıyabilir.

Buraya kadar, örgütün dış kamularına kendisini en iyi biçimde sunabilmesi, olumlu bir örgüt kimliğinin geliştirilmesi için öncelikle örgütün kültürel yapısının, işleyişinin, iletişim akışının, dış kamuları ve gereksinimlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Halkla ilişkiler biriminin, örgüt çevresinde olumlu bir örgüt kimliği oluştururken kitle iletişim araçlarının önemini kavraması, medya ile sağlıklı ilişkiler kurması, seçmiş olduğu medya kanallarında basın bültenleri, konferansları ve resepsiyonları gibi etkinliklerden yararlanarak bunu gerçekleştirmesi yararlı olabilir.

Kısaca özetleyecek olursak, örgütün çevresinde olumlu bir kimliğe sahip olabilmesinin ilk koşulu iç çevresinde, yani öncelikle çalışanlarının gözünde olumlu bir kimliğe sahip olmasıdır. Bunu, örgütün etkileşimde bulunduğu dışarıdaki çevresinde, yasal sorumluluklarını yerine getirerek oluşturduğu olumlu kimliği izler. Ancak, bu çevreye sunulan çıktılarının niteliği ve bu çevreye karşı yasal sorumlulukların da yerine getirilmesinin yanı sıra, başka toplumsal sorumlulukların da yerine getirilmesi gerekir. Genel toplumsal çevreye karşı olan bu toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesi olumlu bir örgüt kimliği oluşturmanın üçüncü aşamasıdır. Örgütün çevresinde olumlu bir kimliğe sahip oluşu döngüsel olarak örgüt çalışanlarını da olumlu yönde etkileyecek ve bu sayede verimliliklerine katkıda bulunabilecektir. Hem dışarıda hem de içerideki kamuların gözünde olumlu bir örgüt kimliğinin oluşturulabilmesi örgütün güvenilirlik, inanılabilirlik, açıklık gibi niteliklere sahip olmasıyla yakından

ilişkilidir.<sup>(108)</sup> Unutulmamalıdır ki, olumlu bir örgüt kimliği örgütte karartışı sağlayabileceği gibi, güçlü bir örgüt kültürüne, olumlu bir örgüt iklimine ve kimliğine sahip iç ve dış kamuların katılımına önem veren ve geri-bildirim mekanizmalarını etkili bir biçimde çalıştıran örgütlerin kardan daha fazlasına, yani örgütsel başarıya ulaşma ihtimalleri bunlardan yoksun örgütlere oranla daha fazladır diyebiliriz.

#### 1.4.2. DURUM DEĞERLENDİRMESİ (SITUATION ANALYSIS)

Örgütlerin kimlik geliştirme ihtiyaçları çeşitli nedenlere dayanabilir. Her halkla ilişkiler programı bir nedene dayanarak hazırlanır. Örgütün yeterli hizmet sunamama ya da satışlarda düşme gibi bazı problemleri olabilir. Üyelik satışlarında ya da rakip örgüte oranla büyüme hızında azalma görülebilir. Kamuoyu örgüte, ürünlerine ya da sunduğu hizmetin niteliğine karşı çıkıyor olabilir. Tüm bu problemlerin ortadan kalkmasına yönelik olarak programlanan kampanyalar 'reaktif' (tepkiye yönelik) halkla ilişkiler çabalarıdır. Bunun yanı sıra, örgütü genişletmek yada yeni bir girişimde bulunmak için fırsatlar da olacaktır. Örneğin, ortaya çıkacak olan bir sorunu tehdit unsuru haline dönmeden önce açıklama kararı almak; toplumsal, sanatsal bir faaliyette bulunmak, ya da örgütün yaklaşan 25. Yada 50. Yıldönümü için kutlamalar düzenleyerek örgütün o ana kadar dış kamularıyla kurduğu sağlıklı ilişkileri güçlendirmek birer fırsat olabilir. Bu çeşit kampanyalar da 'proaktif' (destekleyici) halkla ilişkiler çabaları olarak adlandırılır.

Halkla ilişkiler çalışmaları ister reaktif ister proaktif olsun, her iki koşulda da örgütteki tutumlar, davranışlar, fikirler etraflıca araştırılmalı örgütün dış kamularıyla kurulacak iletişimin boyutları ve kanalları saptanmalıdır.<sup>(109)</sup>

Örgütteki problemlerin açığa çıkartılması içerisinde bulunulan durumun tanımlanmasına bağlıdır. 'Problem saptama' aynı zamanda 'durum değerlendirme'nin özü niteliğini taşımaktadır. Problemin kaynağının ne olduğuna, problemin nerede ve ne zaman problem haline geldiğine, neleri kapsadığına bu durumun hangi sebeple örgüt ve kamularına sorun yarattığına ilişkin sorular, örgütteki problemlerin tanımlanmasını kolaylaştıracak ve durum değerlendirme (situation analysis) çalışmalarının alt yapısını oluşturacaktır.<sup>(110)</sup>

'Durum değerlendirmesi', i (internal) ve dış (external) olarak iki gruba ayrılır. 'İç değerlendirme' örgüt yapısı, politikaları, işleyişi ve eylemlerinin mevcut problemle ilişkilerini incelerken, 'dış değerlendirme' de örgütün çevresiyle yani dış kamularıyla ilişkili sorunlarını saptamaya çalışır. İ değerlendirmenin bir parçası olan 'iletişim denetimi' (communication audit), örgütteki tüm i ve dış iletişimin değerlendirmesini yaparak örgütün iletişim ihtiyaçları, politikaları, pratikleri ve olanaklarını, geleğine yönelik olarak alınan ekonomik kararlarını, bunların örgüt içindeki alt ve üst birimler arasındaki akışını ortaya çıkarmaktadır. <sup>(111)</sup>

Örgütsel problemleri tespit etmekte kullanılan araştırma metodlarına değinmeden önce, alanında oldukça tanınmış bir yazar olan Oxley'in halkla ilişkiler uygulamalarında reaktif ve proaktif yöntemler uygulayan örgütlerin yapılarına ilişkin görüşlerine kısaca bir göz atalım. Oxley, bu örgütsel yapıları şu şekilde sıralamıştır:

'Dengeyi Koruma Modeli' (Maintaining Equilibrium), 'Hedef Arayışı Modeli' (Goal-Seeking), 'Öğrenme Modeli' (The Learning Model) ve 'Bilinç Modeli' (The Consciousness Model).

'Dengeyi Koruma Modeli' tehdit altında kalan ve 'reaktif' halkla ilişkiler politikaları uygulayan örgütler için geçerlidir. Tehdit ortadan kaldırıldığı anda örgüt eski haline döner. Bu yaklaşım, örgütün dengede kalmaya çalıştığını vurgular. Bu denge bozulduğu anda örgütün geleğinden söz edilemez. Reaktif yaklaşımları benimseyen bu örgütlerin çevresel koşullara uyum sağlamaya çalıştıkları gözlenir. İnaktif durumda olan örgütlerde ise, sistemin ve çevrenin yeterli kaynaklara sahip olmadığı, bu nedenle de çevresel koşullara uyum sağlamaya hazır olmadığı varsayılır. <sup>(112)</sup> Varol'un örgüt sistemleri üzerine yaptığı sınıflandırmalara bakacak olursak, inaktif durumda olan örgütlerin çevreye verdikleri önem bakımından değerlendirilince kapalı sistem grubuna dahil olduklarını görebiliriz. Kapalı Sistem, 1960'lı yıllara kadar hüküm süren, çevrenin örgüt üzerindeki etkisini gözardı eden klasik örgüt kuramlarının sahip olduğu bir sistem türüdür. Sistem, çevresi ile madde, enerji ya da bilgi alışverişinde bulunuyorsa 'açık', bulunmuyorsa 'kapalı' olarak adlandırılır. Kapalı sistemler çevreyle bir alışverişte bulunmadıkları için öğeleri değişmez, durağandır". Oysa, örgütlerin çoğu açık sistemlerdir. <sup>(113)</sup> Açık sistemler çevrelerinden girdi olarak enerji ve bilgi alırlar, bu girdiler dönüştürme sürecinden geçirilerek yeni ürün veya hizmetler oluşturulur.

Çevreye çıktı olarak sunulan bu ürün ve hizmetler sonucu sağlanan olanaklarla örgüte yeni girdiler alınır. Yaşam sürekliliğini sağlamak için, açık sistemler, düzenin bozulması tehdidinde bağlı olarak çevrelerinden aldıkları girdilerin bir kısmını depo ederler. Bu durumda örgütler istikrarlı durumda kalmayı başarabilirler.<sup>(114)</sup>

Oxley'in The Principles of Public Relations adlı eserinde yapmış olduğu diğer örgütsel yapı modelleri olan 'Dengeyi Koruma Modeli', 'Hedef Arayışı Modeli', 'Öğrenme Modeli' ve 'Bilinç Modeli' ise açık sistemlere sahiptir.

Hedef arayışı modeline göre düzenlenmiş örgütlerin temel amacı, çevresi ile etkileşim halinde olmaktır. Örgüte giren bilgi akışı ister olumlu ister olumsuz olsun, asıl olan örgütsel hedeflere ulaşmak için gelen bilgilerin değerlendirilmesidir. İstikrarın sürekliliği geri-bildirim mekanizmasının işleyişini gerektirir. Bir diğer deyişle, bir açık sistem olarak örgüt çevresi üzerindeki etkilerini bilmek ve değerlendirmekle sorumludur".<sup>(115)</sup>

Öğrenme modelini benimseyen örgütler, çevreye ayak uydurabilen, sürekli değişimi hedefleyen örgütlerdir. Oysa, hedef arayışı modeline sahip örgütler hedeflerine ulaştıklarında yeniden değişim sürecine girme eğiliminde değildirlir. Geçmiş deneyimlerini örgütün yeni girdiler olarak değerlendiren öğrenme modelini benimsemiş örgütler, sürekli yeni hedefler oluştururlar.<sup>(116)</sup> Bu örgütlerin halkla ilişkiler uygulamalarında proaktif bir yaklaşımı benimsemeleri de bu sebepten kaynaklanıyor olabilir.

Bilinç modelini benimseyen örgütler öğrenme modeline uyan örgütler gibi çevresiyle etkileşim halindedir. Bu örgütlerde geri-bildirim mekanizması kullanılarak örgütün çevresiyle bilgi alışverişi sağlanır.<sup>(117)</sup> Bu da proaktif halkla ilişkiler uygulamalarıyla bağdaşır. Proaktif halkla ilişkiler uygulamalarında örgüt hakkında bilgi sahibi olunabilmesi ve örgütün yapısının, problemlerinin, ihtiyaçlarının daha iyi tanınması için "üç çeşit bilgiye" ihtiyaç vardır. Bunlardan ilki, örgütün o an ki yapısı, işlevleri ve kaynakları ile ilgili bilgiler, bunlardan ikincisi örgütün geçmişi ile ilgili bilgiler, sonuncusu da örgütün çevresi, dış kamuları ve örgütle olan ilişkilerine yönelik bilgilerdir.<sup>(118)</sup> Bu bilgileri biraraya getirebilmek için özel bazı araştırma tekniklerine başvurmak gerekir. Şimdi bu araştırma metodlarına kısaca değinelim.

### 1.4.3. ÖRGÜT KİMLİĞİ GELİŞTİRMEDE KULLANILAN ARAŞTIRMA METODLARI

Örgütsel gelişimin sağlayabilmesi için örgüt ve çevresi hakkında bazı bilgilerin düzenli olarak 'geri-bildirim mekanizması' kullanılarak girdi olarak alınması bazı bilgilerin de çevreye "çıktı" olarak sunulması gerektiğine değinmiştik. Örgütteki istikrarın sağlanması, geri-bildirim mekanizmasının sürekliliğine, bu mekanizmanın sürekliliği de durum değerlendirmesi çalışmalarının varlığına bağlıdır diyebiliriz. İstikrarlı bir gelişme kaydeden, durum değerlendirmesi çalışmalarını sistematik bir şekilde yerine getiren örgütlerin, yönetimi, örgütteki problemler ve fırsatlar hakkında bilgilendireceklerini söyleyebiliriz. Bu çalışmaların etkili sonuçlar doğurabilmesi için araştırma hedeflerinin açıkça belirlenmesi gerekir. Durum değerlendirmesi çalışmaları sırasında yapılan araştırmalar, örgütün iç ve dış kamularına karar alma süreçlerinde ihtiyaç duyulan doğru bilgi alma olanağı sağlar.<sup>(119)</sup>

Otto Lerbinger halkla ilişkiler araştırmalarının amaçlarını, örgütün çevresini gözlemek, örgüt içindeki çalışmaları, iletişimi ve sosyal ortamı, bir diğer deyişle örgüt iklimini incelemek, denetlemek, bu sayede örgüt kimliğini geliştirmek olarak tanımlamıştır.<sup>(120)</sup>

Alanın iyi bilinen diğer bir yazarı Kendall'a göre, araştırmalar 'tarihsel, betimleyici, deneyimsel' metodlarla sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmayı örgüt bağlamında ele alacak olursak, tarihsel metodla (the historical method) örgüt tarihini; betimleyici metodla (the descriptive method) alan araştırmaları mülakatlar ve içerik analizlerini, örgütün mevcut durumunu; deneyimsel metodla (the experimental method) da kontrollü alan araştırmaları yaparak örgütteki işleyiş ile iletişim akışını inceleme olanağı bulabiliriz.<sup>(121)</sup>

Halkla ilişkiler alanında etkili isimlerden Cutlip Center ve Broom'a göre halkla ilişkiler araştırmalarında biçimsel olmayan (informal) metodlar biçimsel olanlara (formal) oranla hala geçerliliklerini sürdürmektedirler. İformel araştırma metodlarını Cutlip şu şekilde sıralamıştır: Kişisel görüşmeler (personal contacts), anahtar kişilerden bilgi alma (key informants), topluluk forumları (community forums), danışma komiteleri (advisory committees), telefon hatları (calling telephone lines), medya içerik analizi (media content analysis) ve alan raporları (field reports).

Cutlip, Center ve Broom, örgütte, kişisel görüşmeler ve anahtar kişilerden bilgi alma metodlarının örgütün işleyişi, iletişim akışı ve

örgütün yapısına ilişkin bilgiler sunacağını, bunun yanısıra derinlemesine yapılan mülakatların da örgütte söz konusu olabilecek problemler için erken uyarı sinyalleri verebileceklerini iddia etmişlerdir. Bir diğer metod olan topluluk forumu, grupların düşüncelerinin alındığı daha çok piyasa araştırmalarında kullanılan bir tekniktir. Danışma komiteleri ise örgütün uzun vadeli programlarını uygulamada grup toplantılarından daha etkili sonuçlar vermektedir. Ancak bunun da finansal bir bedeli vardır. Telefon hatları da örgütlerin sundukları hizmet ya da ürün karşılığında hedef-kitlelerinin olumlu ve olumsuz eleştirilerini alabilmek için kullandıkları, geribildirim mekanizmasının işlediği, bir araştırma metodudur. Bir diğer informel araştırma metodu da 'alan raporları'dır. Bu raporlar, örgütlerde gözlemlediklerini rapor etmek üzere yetiştirilen, hizmet sundukları bölgelerde yaptıkları araştırmalar sırasında bir radar gibi çalışarak örgüt hakkında bilgiler toplayan görevlilerin hazırladıkları raporlardır. Medya içerik analizi ise medyada örgüte ilişkin yayınlanmış söylemlerin içeriğinin analiz edilmesi yoluyla örgütün çevrede yarattığı etkileri değerlendirme yöntemidir ve diğer informel araştırma metodlarına göre daha sistematik ve resmidir. Gerek formel gerekse informel araştırmaların amacı gerçek ve yararlı bilgileri biraraya getirmektir. Cutlip, Center ve Broom'a göre formel olan araştırmalar daha objektif ve sistematiktirler. Aradaki tek fark formel metodlarda araştırmanın amaçları ve söz konusu problemler araştırma projesi şekillendirilmeden önce belirlenmektedir. Cutlip, Center ve Broom'un iddiasına göre formel metodlara informel yaklaşımların yetersiz kaldığı durumlarda başvurulmaktadır. Cutlip Effective Public Relations (Etkili Halkla İlişkiler) adlı eserlerinde formel metodları ikincil analiz (secondary analysis) ve survey olarak iki grupta incelemiştir. Kendall da Public Relations Campaign Strategies (Halkla İlişkiler Kampanya Stratejileri) adlı eserinde birincil (primary) araştırmaların ilk elden, ikincil (secondary) araştırmaların ise ikinci elden toplanan bilgilere dayalı olduğunu belirtmiştir.<sup>(122)</sup> Research Methods in Mass Communication (Kitle İletişiminde Araştırma Metodları) adındaki kitabında Becker de ikincil (secondary) araştırmaları, "başkaları tarafından biraraya getirilen bilgilerin farklı amaçlarla, örneğin, hükümette, tarım, ekonomi, eğitim gibi alanlarda, kullanılması olarak nitelemiştir.<sup>(123)</sup>

Cutlip, Center ve Broom'a göre, halkla ilişkiler çalışmalarında çoğunlukla başvuru olan survey yönteminde daha çok anket ve mülakatlar kullanılmaktadır. Örneklem surveyi olarak da adlandırılan bu yöntemde,

temel olarak araştırmanın başında belirlenmiş bazı özelliklere sahip bir nüfusa sorular yöneltir. Genellikle çok sayıda kişiye ulaşmak istendiğinde başvurulan bu yöntemde kullanılan anketler derinlemesine bilgi vermekten çok, geniş kapsamlıdır. Araştırma nüfusunun küçük olduğu nadir durumlarda örnekleme gerek yoktur. İyi bir örnekleme tekniği ile, nisbeten az sayıda kimseye sorular sorularak büyük bir nüfusun konuya ilişkin fikirleri hakkında bilgi toplanabilir. Burada en önemli nokta, seçilen örneklemin genellemeler yapılması istenen nüfusu gerçekten temsil etmesidir. Üzerinde çalışılacak nüfusu temsil etmeyen bir örneklem kullanılarak yapılan bir surveyin değeri düşük olacaktır.<sup>(124)</sup> Bu yöntem, halkla ilişkiler uygulamalarında örgütü tanıma, içinde bulunduğu çevreyi değerlendirme örgütün dış kamularının gözünde nasıl nitelendirildiğini tespit etmede kullanılabilir. Örgütün, hedef-kitlesi tespit edildikten sonra hedef-kitleyi temsil eden bir örneklemin belirlenmesi ve bu örnekleme sorular yöneltmesi yoluyla, örgüt çevresinin, örgütün kendisi, sunduğu hizmet ya da ürünleri hakkındaki düşünceleri saptanabilir.

Örgütün kültürel yapısını, işleyişini, problem ve ihtiyaçlarını belirlemede halkla ilişkiler uygulamalarına destek olacak araştırma yöntemlerinden bir diğer de alan araştırmasıdır. Alan araştırmasında, genellikle küçük bir grup ya da topluluğun sosyal yapısı, kişiler ve gruplar arası etkileşimi, değer sistemleri araştırılmaktadır. Alan araştırması derinlemesine, fakat dar kapsamlı bir araştırma yöntemidir. Bu araştırmalarda, veri toplama teknikleri içerisinden en çok 'davranış gözlemi', hazır bilgiden faydalanma ve soru sorma teknikleri kullanılır. Alan araştırması yönteminde araştırmacı çalışacağı grup ya da toplumun içinde bir süre yaşayarak araştırdığı olaylara 'katılan bir gözlemci' olur.

Dolayısıyla, alan araştırması yöntemi, çoğu zaman diğer yöntemlerden daha derine inen, çalışılan grubun yapı ve dinamiği hakkında zengin bilgi veren, araştırmacının çalıştığı toplumu gerçekten tanıyıp anlamasını sağlayan bir yöntem olduğu için, örgütün kültürünün, ikliminin, iletişim sisteminin, kimliğinin geliştirilmesine yönelik çalışmalarda halkla ilişkiler çalışmalarına destek olacağı düşünülebilir.

Örgüt ikliminin, örgüt çalışanlarının birbirleriyle ve örgütün dış kamularıyla kurduğu ilişkilerin, örgüt çalışanlarının ve dış kamuların örgüt hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesi örgüt kimliği geliştirme çalışmalarına katkıda bulunabilir.

Aynı zamanda örgütün tarihçesi, felsefesi, değerleri, mitleri/efsaneleriyle kısacası kültürü ile ilgili araştırmalar, bize örgütün kökeni, kurucusunun vizyonu, örgütün ne zaman ve nasıl kurulduğu, bulunduğu noktaya nasıl geldiği ile ilgili bilgiler verir. Bu sayede örgütün kimliğini oluşturan olaylar, örgütü etkisi altına alan liderler, örgütün kültürel yapısını oluşturan öğeler gün ışığına çıkarılarak kültür geliştirme çalışmalarına katkı sağlanabilir.<sup>(125)</sup>Kendall, Public Relations Campaign Strategies (Halkla İlişkiler Kampanya Stratejileri) adlı eserinde, örgütte yer alan efsaneleri örgütün kendi kimliğini tanımlaması sürecinin bir parçası olarak görmektedir. Yazara göre, örgütün geçmişi ile ilgili efsaneler; kuruluşa ilişkin hikâyeler bu hikâyelerden ortaya çıkan toplumsal ve ahlâki değerler ve bu hikâyeler üzerine kurulan inanç sistemleri örgüt kültürünün yapı taşlarını oluşturmaktadır.<sup>(126)</sup>

Buraya kadar halkla ilişkiler biriminin örgüt kültürü,iletişim sistemi, iklimi, kimliği oluşturma, geliştirme görevlerini açıklamaya çalıştık. Örgütün halkla ilişkiler biriminin bu işlevleri dışında bir diğer işlevi de dış kamuları ile olan ilişkisinde faaliyetlerini toplumsal sorumluluk anlayışına göre düzenlemesidir. Örgütlerin ekonomik, sosyal ve politik sorumluluklarını yerine getirmeleri, örgütün kâr ve rekabet amacının yanı sıra sosyal sorumluluklarının da olduğu anlayışını kamuoyuna hissettirmeleri, bugünün halkla ilişkiler anlayışında önemli bir yere sahiptir. Şimdi, halkla ilişkiler uygulamalarında önem taşıyan toplumsal sorumluluk kavramını ve bunun örgüt kültürü oluşturma ve geliştirmedeki rolünü iş etiği kapsamında ayrı bir başlık altında incelemeye çalışalım.

## NOTLAR

1. Wilcox, L. Dennis and Lawrence W. Nolte. Public Relations Writing and Media Techniques. New York: Harper Collins, 1990:65.
2. Varol, Muharrem. Siyaset ve Halkla İlişkiler. Ankara: İmaj Yay. 1994:8.
3. Jefkins, Frank. Public Relations Techniques. 2<sup>nd</sup> Ed. Oxford: Butterworth & Heinemann, 1994: 3-4; Brody, E.W. Public Relations Programming and Production. New York: Praeger, 1988:1.
4. Newsom, Doug and Bob Carrell. Public Relations Writing. Form & Style. 3<sup>rd</sup> Ed. California: Wodsworth Publishing Company, 1991:3.
5. Newsom ve Carrell, 1991:3.
6. Harrison, 1995:2
7. Harrison,1995:2
8. White, J. How to Understand and Manage Public Relations. London: Business Books, 1991: 3.
9. Harlow, Rex. "Building A Public Relations Definition" Public Relations Review 2, No.4, Winter 1976: 36; Harrison, 1995: 3.Varol,1994: 4-14.
10. Peltekoğlu, Filiz Balta. Halkla İlişkiler. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yay. No:524, 1993:3.
11. Varol,1994:.4-14.
12. Otis, Baskin and Aranoff Craig. Public Relations: The Profession and the Practice. 3<sup>rd</sup> Ed. Dupuque: WCB Publishers; 1992:5.
13. Peltekoğlu, 1993:7
14. Cutlip, et al., 1985:4; Varol, 1994:4-24.
15. Cutlip, et al., 1985:5.
16. PRSA Derneği 6 Kasım 1982 Ulusal Konferansından alınmıştır. Cutlip, et al., 1985:5.
17. Marston, E. John. The Nature of Public Relations. New York: Mc Graw.Hill, 1963: 161; Seitel, 1987:11.
18. Seitel, 1987:20.
19. Newsom, Doug, Alan Scott and Judy Van Slyke Turk. This is PR. 4<sup>th</sup> Ed. California: Wodsworth, 1985:5.
20. Newsom ve Carnell, 1991: 4-5.
21. Newsom ve Carrell, 1991:5.
22. Cutlip, M. Scott, Allen H. Center and Glen M. Broom. Effective Public Relations. 6<sup>th</sup> Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1985:8.

23. Cutlip, et al., 1985:8; Seitel, P. Fraser. The Practice of Public Relations. 3<sup>rd</sup> Ed. Ohio: Merrill Publishing Company, 1987:355.
24. Cutlip, et al., 1985:9.
25. Cutlip, et al., 1985:9.
26. Peplow, Reginald. The Good Publicity Guide. London: Sheldon Press, 1987: 4.
27. Bernays, Edward L. Public Relations. Oklahoma: University of Oklahoma Press, 1952:3.
28. Grunig, E., James and Todd Hunt. Managing Public Relations. New York: Rinehart and Winston, 1984, 1984:22-24.
29. Bernays, 1952:83.
30. Harrison, Shirley: Public Relations: An Introduction. New York: Routledge, 1995:4.
31. Cutlip, et al., 1985:9.
32. Newsom ve Carrell, 1991:5.
33. Dunn, S. Watson and Arnold M. Barban. Advertising: Its Role In Modern Marketing, 4<sup>th</sup> Ed. Illinois: The Dryden Press, 1978:8.
34. Cutlip, et al., 1985:9.
35. Cutlip, et al., 1985:11.
36. Newsom ve Carrell, 1991:5.
37. Cutlip, et al., 1985:11.
38. Cutlip, et al., 1985:11.
39. Cutlip, et al., 1985:6.
40. Cutlip, et al., 1985:7.
41. Varol, 1994: 33-34; Cutlip, et al., 1985: 11-12; Seitel, 1987: 331.
42. Varol, 1994: 34; Oskay, Ünsal. Kitle Haberleşmesi Teorilerine Giriş. İstanbul; Der. Yay., 1992:269-270.
43. Varol, 1994: 35; Cutlip et al., 1985:385; Seitel, 1987:273.
44. Dardanne, Peg. "Corporate Advertising", Public Relations Journal, Vol. 39, November, 1963; Varol, 1994:35-36; Cutlip, et al., 1985:385-386.
45. Seitel, 1987: 295-298; Cutlip, et al., 1985:385-386; Varol, 1994:37-38.
46. Lesly, P. Lesly's Public Relations Handbook. New Jersey: Prentice-Hall, 1983:39; Varol, 1994:39; Seitel, 1987: 393-394.
47. Cutlip, et al., 1985: 13-14; Varol, 1994:39-40.

48. Aranoff, Craig and Otis W. Baskin. Public Relations: The Profession and the Practice. Minnesota: West, 1983:345; Grunig ve Hunt, 1984: 527; Cutlip, et al., 1985:14-15.
49. Varol, 1994:40-41.
50. Varol, 1994: 41.
51. Black, Sam. Introduction to Public Relations. London: IPRA. The Modina Press, 1989: 10; Grunig ve Hunt, 1984: 296; Cutlip, et al., 1985: 15-16; Varol, 1994: 42.
52. Cutlip, et al., 1985: 15; Varol, 1994: 43.
54. Winner, Paul. Effective PR Management. A Guide to Corporate Success. London: Kogan Page, 1990: 87.
55. Black, 1989:31.
56. Jefkins, Frank. Public Relations for Your Business. London: Mercury Business, 1990: 150; Harrison, 1995:82-83.
57. Harrison, 1995: 85-86; Newsom, 1991: 295-297.
58. Varol, 1993: 89-90; Reece ve Brandt, 1990: 148-149.
59. Reece ve Brandt, 1990: 149; Varol, 1993, 1993:90-91.
60. Reece ve Brandt, 1990:150-151
61. Varol, 1993: 91-92; Reece ve Brandt, 1990:150-151.
62. Varol, 1993: 97-98.
63. Reece ve Brandt, 1990:152.
64. Varol, 1993: 102; Reece ve Brandt, 1990:157-158.
65. Reece ve Brandt, 1990:159-161; Varol, 1993: 103-104; Onaran, Oğuz. Çalışma Yaşamından Güdüleme Kuramları. Ankara: SBF Yay., No:470, 1981: 50-60.
66. Varol, 1993:105-106.
67. Reece ve Brandt, 1990:164; Wilkins, 1989: 27-29; Varol, 1993: 114
68. Oskay, 1992: 15.
69. Varol, 1993:117.
70. Varol, 1993:125.
71. Varol, 1993:128-129; Cutlip, et al., 1985: 316-325; Reece, L. Barry and Rhonda Brandt. Effective Human Relations in Organizations. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990: 52-53; Harrison, 1995:118.
72. Cutlip, et al., 1985:283-284.
73. Harrison, 1995: 103-105.
74. Varol, 1993: 132.
75. Varol, 1993: 124.

76. Woolcott, A. Lysbeth, Wendy R. Unwin. Mastering Business Communication, 6<sup>th</sup> Ed. London: Macmillan, 1990:243; Kreps, L. Gary. "Reflexivity and Internal Public Relations: The Role of Information in Directing Organizational Development", Carl H. Botan, Public Relations Theory. New Jersey: 1989: 266; Nolte, W. Lawrence. Fundamentals of Public Relations. New York: Pergaman, 1979: 184.
77. Foltz, Roy G. "Communication in Contemporary Organization", Ed. By Carol Reuss, Inside Organizational Communication. New York: 1981: 9; Voros, J. Gerald and Paul H. Alvarez. What Happens in Public Relations. New York: Amacom, 1981: 89; Lesly, 1983:83; Newsom ve Carrell, 1991: 404-405; Harrison, 1995: 111-117; Seitel, 1987: 375-381; 465-474; Brody, E. W. Public Relations Programming and Production. New York: Praeger, 1988: 31-33.
78. Denison, 1990: 25.
79. Katz ve Kahn, 1977:71.
80. Varol, 1993:207.
81. Aranoff, Craig and Otis W.Baskin. Public Relations: The Profession and the Practice. Minnesota: West, 1983:197.
82. Varol, 1993:207.
83. Varol, 1993:209.
84. Aranoff ve Baskin, 1983:196-198.
85. Varol, 1993: 209-210; Aranoff ve Baskin, 1983:223-225; Morita, 1987: 147; 207-212.
86. Varol, 1993:214.
87. Seitel, P. Fraser: The Practice of Public Relations. 3<sup>rd</sup> Ed. Ohio: Merill Publishing Company, 1987: 94; Harrison, Shirley. Public Relations: An Introduction. New York: Routledge, 1995:73-74. Varol, 211-213, Wilkins, 1989: 34-35.
88. Grunig, E. James and Todd Hunt. Managing Public Relations. New York: Rinehart and Winston, 1984: 254-256; Jefkins, Frank. Public Relations Techniques. 2<sup>nd</sup> Ed. Oxford. Butterwoth & Heinemann, 1994, 1994: 320-321; Varol, 1993: 213-214; Wilkins, 1989; 34-35.
89. Varol, 1993: 214-216.
90. Varol, 1993: 216.

91. Varol, 1993: 216; Wilcox, L. Dennis and Lawrence W. Nolte. Public Relations Writing and Media Techniques. New York: Harper Collins, 1990: 25-26.
92. Aranoff ve Baskin, 1983: 374-380.
93. Jefkins, 1994: 95-106; Kendall, 1992: 199-201; Cutlip et al., 1985: 393; Seitel, 1987: 415-417.
94. Seitel, 1987: 57-58; Oskay, 1992:270-271.
95. Seitel, 1987:433-435; Jefkins, 1994: 350-351; Harrison, 1995:155.
96. Jefkins, 1994: 105; Cutlip, et al., 1985:395-396.
97. Cutlip, et al., 1985: 428-430.
98. Bivins, Thomas. Handbook for Public Relations Writing. Illinois: NTC Business Books, 1988: 39.
99. Bivins, 1988: 424-425; Jefkins, 1994, 1994: 75; 108-113; Cutlip, 1985: 374-377.
100. Bivins, 1988: 424-425.
101. Cutlip, et al., 1985: 354-380.
102. Harrison, 1995: 144-148; Kendall, 1992: 404-405.
103. Cutlip, et al., 1985:436-438.
104. Bivins, 1998: 425-430.
105. Black, 1989: 73; Kampe, Joane and Lyn Christenson. "Publication: What's in the Package", Carol Reuss, donn Silvis, Inside Organizational Communication. New York: Longman, 1981: 111.
106. Kampe ve Chritenson, 1981: 112.
107. Kampe ve Christenson, 1981: 111-113; Jefkins, 1989: 135; Haynes, Colin. A Guide to Successful Public Relations. Illinois: Scott Fonesman, 1989: 146; Jefkins, 1994: 226; Grunig ve Hunt, 1984:456.
108. Kendall, 1992: 190-191; Harrison, 1995:47-48.
109. Kendall, 1992: 190-191; Oxley, 1987:17-18.
110. Cutlip, et al., 1985:204-205; Seitel, 1987:58-60.
111. Cutlip, et al., 1985:205; Jefkins, 1994: 73-79.
112. Oxley, 1987:18-19; Varol, Muharrem. Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş. Ankara: A.Ü. Basımevi, 1993:64.
113. Varol, 1993: 16-17; 41.
114. Varol, 1993: 41-42.
115. Varol, 1993: 42; Kazancı, Metin. Halkla İlişkiler. Ankara: Savaş, 1982: 33-34; Oskay, Ünsal. İletişim ABC'si. İstanbul: Simavi, 1992: 22-23; Oxley, 1987:18-19.

116. Oxley, 1987:19-20.
117. Oxley, 1987: 20-21..
118. Oxley, 1987: 20-21.
119. Cutlip, et al., 1985: 207; Oxley, 1987:27.
120. Kendall, 1992: 35.
121. Kendall, 1992:37;46.
122. Cutlip, et al., 1985: 208-216; Kendall, 1992: 38-39.
123. Becker, Lee B. "Secondary Analysis", in Research Methods in Mass Communication. Stempel and Westley Ed., Op.Cit:240.
124. Cutlip, 1987: 216-217; Kağıtçıbaşı, Çiğdem. İnsan ve İnsanlar. İstanbul: Evrim; 1988: 42-44.
125. Peplow, 1987: 6-7.
126. Kendall, 1992: 167-168; Oxley, 1987:34.



## 2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA VE İŞ ETİĞİ

'İş etiği' yada 'çalışma etiği', Solomon ve Hanson'a göre, iş yaşamının kendisidir. İş yaşamı da birbirinden farklı rollerle tanımlanır. İş yaşamı geniş çapta ayrıntılardan oluşur ve bu ayrıntılar sadece işin geneline ilişkin değildir. Çalışma ortamında bazı alışkanlıklar, görenekler bütününden ve beklentilerden oluşan bir iş ahlakı kavramından söz edilmektedir.<sup>(1)</sup>

İş yaşamındaki rol çeşitliliğinin pek çok boyutu vardır. İşin büyüklüğü ve doğasına paralel olarak çeşitlilik gösteren bu rolleri yerine getirecek elemanların da kişilik farklılıklarına dayanan çeşitliliklerinden söz etmek mümkündür.

Örgüt içindeki yaşam tarzını, değerler sistemini, ahlak anlayışını, belirleyen örgütün kültürüdür. Her ne kadar örgütlerin kendi içinde değişim göstermeyen bazı kalıplaşmış rol ve görevleri bulunduğu görüşü yaygınsa da, her örgütün, bir kültürü vardır. Örgüt ortamındaki kültür, aynı zamanda içinde yaşadığımız toplumun makro kültürünün yansımasıdır da diyebiliriz. Ancak, dünyadaki ekonomik ve teknolojik değişimin hızı serbest pazar ortamındaki örgütlerin yapısını olumsuz yönde etkilemiş ve rekabete dayalı acımasız bir iş dünyası yaratmıştır. Dolayısıyla, günümüzde serbest pazar sistemini benimsemiş örgütlerde iş etiğine ya da ahlakına aykırı düşen pek çok uygulamayla karşılaşmaktayız. İçerisinde bulunduğumuz bu durum rekabet etiğini başlı başına bir tartışma alanı haline getirmiştir. Rekabet, doğurduğu sonuçlar itibariyle, gerçekten de her zaman kazananları ödüllendirir mi? Bu soruya verilebilecek yanıtlardan birisi çalışma disiplini olan, sorumluluklarını gerçek anlamda yerine getiren kişi ya da örgütlerin başarısız oldukları takdirde cezalandırılmalarının pek doğru bir yaklaşım olmayacağı doğrultusundadır. Buna rağmen, Darwinci bir yaklaşımı benimseyen kişilerce iş hayatının kendisi olarak nitelendirilen 'rekabet' kavramı, güçlü olanın ayakta kaldığı vahşi bir ormana benzetilebilir. Dolayısıyla, rekabeti bu perspektif içinde yorumlayan kişiler, rekabetin her zaman kazananları ödüllendirdiği iddiasında bulunabilirler.

İnsan doğasına ve örgütlere bir tür makine gibi bakan, insana ilişkin varsayımların genelde olumsuz ve kötümser olduğu 'makine kuramı' na göre serbest piyasaya bakış da oldukça Darwinci ve rekabete dayalıdır. Ancak güçlü olanın ayakta kalabileceğini vurgulayan Darwinci teoriye ve kişisel çıkarlar doğrultusunda engel tanımayan Machivelli'nin yaklaşımına

göre şekillenen Makro etik anlayışında rekabet koşulları her ne şekilde olursa olsun, önemli olan sürecin sonunda elde edilecek kazançtır.<sup>(2)</sup>

Diğer taraftan mikro etik anlayışına göre, esas olan kişinin iş pratiğine katılmasıdır. Kişinin kendi çıkarları yanı sıra örgüt çıkarlarına hizmet edip etmediğini sorgulayan bu yaklaşımda kişinin iş pratiğini belirleyen işe bakış felsefesi, ideolojisidir. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre, rekabet, hangi koşullar altında olursa olsun kazananları ödüllendiren bir mekanizma olmaktan ziyade iş pratiğinin niteliğine ilişkin bir kavramdır.

Adam Smith, Ulusların Serveti adlı klasikleşmiş yapıtında, rekabeti, pazarı harekete geçiren, fiyatları düşüren, arz sağlayan, uygun fiyatlarla yeterli iş olanağı yaratan ve böylece toplumun refahını arttıran bir kavram olarak yorumlamıştır.<sup>(3)</sup>

İş dünyasında rekabetin bu denli odak noktası haline getirilmesi iş dünyasının bir oyuna benzetilmesine yol açmıştır. Dolayısıyla da, iş hayatı denilen bu oyunu iyi ya da kötü oynamak, oyunun sonunda kazanmak yada kaybetmek gibi olasılıklar gündeme getirilmiştir.<sup>(4)</sup>

Yapılan bazı araştırmalar, rekabet, iş oyunları ve serbest pazar sistemindeki iş uygulamaları arasında bağlantılar olduğunu ortaya koymuştur. Rekabet, pazarı harekete geçirir ve kazanmak, kar sağlamak gibi motive edici unsurlara sahiptir. İş hayatının planlar, stratejiler içeren takım oyunlarına benzetilmesi, iş hayatına 'mikro etiği' açısından bakmamızı sağlar. Mikro etik, kişinin iş pratiğine katılması ile ilgilendiğinden, işi bir mekanizma ya da sistem gibi görmek yerine bireylerin katılımıyla gerçekleşen bir etkinlik olarak görür.

Adam Smith, Karl Marx gibi makro ekonomik teorileri ortaya atanlar ise tam tersine iş hayatına; bireysel tercihler ve etkinliklerin, önceden belirlenmiş roller ve mekanizmalara uygun olarak yürütüldüğü 'büyük bir makine' gibi bakarlar.<sup>(5)</sup> Klasik kuramcılar, insan ögesini göz ardı etme veya bu ögenin iş sürecindeki rolünü en aza indirme eğiliminde oldukları için örgüt çalışanlarının denetim ve eşgüdümünü çizimlenebilen bir makine gibi görmektedirler. Dolayısıyla, örgütlere, bir tür makineler gibi bakılınca, insanın, işgörenin doyumuna önem vermek söz konusu olmamaktadır.<sup>(6)</sup> İş hayatında her ne kadar örgütler bazı kurallar çerçevesinde organize edilse de iş hayatı sadece bir sistem ya da mekanizmadan ibaret değildir. Solomon ve Hanson'a göre iş hayatı belirlenmiş sorumlulukların takım oyuncularını tarafından üstlenildiği, etkinlikler bütünüdür. Diğer bir açıdan bakacak olursak iş hayatı bir oyun

değildir. İş hayatı ve oyunlar arasındaki tek benzerlik her ikisinin de uygulamaya dayalı oluşudur. Mikro etik bir anlayışın ürünü olan bu yaklaşıma göre, iş pratiği, sadece rekabete dayanan bir takım oyunundan ibaret değildir. Hedeflere ulaşılması bakımından fırsat eşitliğine ve tarafsızlığa önem veren bu yaklaşım haksız rekabete karşı çıkmaktadır.<sup>(7)</sup> Bir takım oyunu esnasında rekabete dayanan bir tavır içine girilebilir. Ancak iş yaşamında rekabet etik kurallarına uygun bir anlayışla ele alınması gereken bir kavramdır.

Teknolojinin hızlı gelişimiyle beraber toplumlarda ekonomik bir refah gözlenirken, sosyal anlamda insancıl değerlerin yitirilmesi, ahlaki değerlere gösterilen özenin azalması, iş hayatındaki acımasız rekabet ortamı kişileri, toplumları, bunun bir yansıması olarak da örgütleri eskiden sahip olunan ahlaki değerlere tekrar sahip çıkmaya yönlendirmiştir.

Günümüzde artık örgütler sadece teknik donanımları ve üretimleriyle değil, aynı zamanda toplumsal sorumluluk anlayışlarıyla da kamuoyu tarafından değerlendirilmektedirler. Toplum beklentilerinin değişmesinin örgütlerin yeni kimlik kazanmasında oynadığı rol büyüktür..

Edward Bernays Boston Üniversitesi'nde yaptığı bir konuşmada halkla ilişkileri 'sosyal sorumluluğun uygulanması' olarak tanımlamıştır.<sup>(8)</sup> Geniş anlamı ile 'toplumsal sorumluluk', örgütsel kararların kamular üzerinde yapacağı etkilerin önceden etraflica düşünülmesi olarak yorumlanabilir. Ya da diğer bir deyişle, toplumsal sorumluluk, karar verme sürecinde kişisel-örgütsel karar ve uygulamaların tüm toplumsal sistem üzerinde yaratabileceği olası etkileri değerlendirme zorunluluğudur.<sup>(9)</sup>

İş hayatı toplumsal sorumlulukları barındırır mı? Bu soru yıllardır üzerinde tartışılan bir konudur. Çok daha gerilere gidebilmekte birlikte, modern anlamda toplumsal sorumluluk, 1930'larda kişisel ahlak kurallarından, toplumsal ahlak anlayışına doğru eğilimin yönetim felsefesini de etkilemesi ile birlikte gündeme gelmiştir.

1960'lı yılların sonunda ise Amerika'daki işadamları, toplumsal sorunlara 'maksimum sayıda insana maksimum mutluluk' felsefesi ile yaklaşmışlardır. Bu yaklaşıma göre, kirli havayı soluyan, kirli su kullanan, kalitesiz ürünü kullanmak zorunda bırakılan, kalabalık şehirlerde yaşayan ve tanıtım kampanyaları ile yanılığa düşürülen

insanların mutlu olmasını sağlamak için örgütlerin yeni ve sorumlu bir anlayışı benimsemeleri gerekmektedir.<sup>(10)</sup>

Toplumsal sorumluluk anlayışının en önemli temsilcilerinden biri olan İngiliz sanayici Oliver Sheldon, I. Dünya Savaşı'ndan sonra, iş dünyasındaki değişimlerin ve büyüyen sanayinin, örgüt yönetimlerinde sorunlara yol açtığını gözlemlemiş ve örgütlerde yönetim felsefesi kavramına ilişkin yeni bir bakış açısı getirilmesi gerektiğini öngörmüştür. Bu görüşlerini 1923 yılında yayınladığı Yönetim Felsefesi (The Philosophy of Management) adlı eserinde ortaya koyan Sheldon, yapıtında yönetimin ilk sorumluluğunun topluma hizmet olduğunu vurgulamıştır.<sup>(11)</sup>

Toplumsal sorumluluk anlayışını Amerika'da temsil eden John D. Rockefeller ise Sheldon'a kıyasla insan faktörü üzerinde daha az durmuştur. Rockefeller'a göre, örgütler tarafından önce kâr sonra toplumsal sorumluluk ele alınmalıdır. Ona göre, örgüt çalışanlarının toplumsal koşullarının iyi olması, örgütteki mal ve hizmet üretimi kadar önem taşımaktadır.<sup>(12)</sup>

Diğer bir toplumsal sorumluluk yanlısı Amerikalı iş adamı Henry Ford ise kâra kıyasla hizmet üstünlüğünü savunmuş, ancak hizmeti 'üretim ve kardaki artış' olarak yorumlamıştır.<sup>(13)</sup>

Toplumsal sorumluluk karşıtı görüşlere sahip bazı yazarlar da vardır. 1970 yılında yayınlanan bir yazısında Milton Friedman'ın bu tür sorumlulukları inkar etmesi ve iş hayatına bu denli toplumsal meselelerin karıştırılmasını mantıksız bulduğunu ifade etmesiyle birlikte 'iş hayatı toplumsal sorumlulukları barındırır mı?' tartışması hız kazanmıştır.<sup>(14)</sup>

Friedman'a göre, söz konusu olan sorumluluklar işin kendisine ait değil, bireylere ait olan toplumsal sorumluluklardır. Yazara göre, örgüt yöneticisi de kişisel yargılara sahip ve pek çok sorumluluğu olabilir, bu sorumluluklardan bazıları da toplumsal olabilir. Ancak bunlar, işin kendisine değil, bireylere aittir. Solomon ve Hanson İş Etiğine Giriş adlı eserlerinde, Friedman'ın bu görüşüne ilişkin şu açıklamayı yapmışlardır:

"Niye, kişilerin toplumun birer ferdi olduklarından dolayı bazı toplumsal sorumlulukları olduğunu düşünürüz de bu sorumlulukların onların iş hayatlarını da içeren bazı roller ve pozisyonlardan kaynaklandığını, bu durumun da onları toplumun farklı birer ferdi yaptığını düşünmeyiz?"<sup>(15)</sup>

Buradan şöyle bir sonuç çıkartabiliriz: Kişilerin içinde bulunduğu bazı pozisyonlar ve sahip oldukları bazı roller onların bazı toplumsal sorumlulukları da yüklenmelerini gerektirir. Topluma sunduğu ürün yada hizmet karşılığı kazanç sağlayan bir işverenin, bunun karşılığında kaliteli ürün yada hizmet sunmak gibi bir sorumluluğu vardır.

Satışa sunulan bir ürüne makul bir fiyat biçmek, hizmet edilen topluma herhangi bir zarar vermemek, yapılan antlaşmalarda yer alan hükümlere uymak örgütlerin toplumsal sorumlulukları arasındadır.

Toplumsal sorumlulukların uygulama alanlarını daha genişletebiliriz. Toplumsal sorumlulukları; hava kirliliği, gürültü kontrolü, atıkların yeniden kullanımı gibi 'ekoloji ve çevre ile ilişkili sorumluluklar'; ürün ve hizmet garantisi, kalite kontrol, örgüt faaliyetlerinde dürüstlük gibi 'tüketiciye yönelik sorumluluklar'; sağlık konusunda destek vermek, toplumsal problemlerle ilgilenmek gibi 'toplumsal gereksinimlere ilişkin sorumluluklar'; örgütün politik faaliyetlerinin kontrolü, lobi faaliyetlerine mali katkıda bulunmak, eğitimi desteklemek, yardım derneklerine katkıda bulunmak gibi 'maddi destek olma sorumluluğu'; örgüt çalışanlarına kreş imkanı, güvenceli emeklilik sunmak gibi sorumluluklar; 'ortaklarla olan ilişkilere yönelik sorumluluklar'; patent kullanımının sınırlandırılması, holdingleşmenin kontrolü gibi 'ekonomik faaliyetlere ilişkin sorumluluklar' toplumsal sorumluluğun uygulama alanları içinde yer alır.<sup>(16)</sup>

Bununla beraber, her örgütün toplumsal sorumluluklara bakışı farklılık gösterir. Her örgütün kendisine özgü bir yapısı, buna ilişkin üretim, faaliyet ve imalat süreçleri vardır. Dolayısıyla örgütün toplumsal sorumluluk anlayışı aynı zamanda o örgütün yapısı ve işleyişiyle de ilgilidir.

Örgütlerin işleyişlerini toplumsal bir anlayışla sürdürmeleri gerektiği gibi, toplumsal sorumluluk anlayışı da iş anlayışıyla ele alınmalıdır. Örneğin; kimyasal madde üreten bir şirketin hava ve çevre kirliliğine karşı önlem olarak arıtma tesisi kurması çevre ve ekolojiye ilişkin toplumsal sorumluluğunu yerine getirmesi anlamına gelirken, arıtma tesisini yüksek kalitede, ama olabilecek en düşük maliyetle kurması da toplumsal sorumluluk anlayışının iş anlayışıyla yerine getirileceğine bir örnektir.

Grunig ve Hunt'a göre, örgütsel sorumluluk üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar, örgütün temel görevleri, örgüt faaliyetlerinin örgütün çevresi

üzerindeki etkilerinin saptanması, son olarak da örgüt ile ilgili olmayan genel toplumsal problemlerin çözümü ile ilgilenmektir.<sup>(17)</sup>

Örgütün dış kamularına duyduğu sorumluluk sadece ucuz, kaliteli mal ve hizmet sunmakla sınırlı değildir, aynı zamanda dürüst bir tutum içinde olunması gerekir. Örneğin, medyaya karşı sorumluluk doğru bilgi akışının sağlanmasıdır. Hükümet ajanslarına karşı olan sorumluluk halkla ilişkiler birimlerinin düzenli, gerçekçi haber kaynağı olmasıdır. Örgüt ortaklarına karşı duyulan sorumluluk örgütün finansal durumu hakkında yatırımcıları bilgilendirme, onlar ile açık ve güvene dayalı iletişim kurmaktır. Topluma karşı sorumluluk, çevreyi korumak, adil vergi dağılımı, yöre halkının istihdamı, yerel sorunların çözümüne katkıda bulunmak şeklinde sıralanabilir. Rakiplere karşı olan sorumluluk ise, yasal çerçeve içinde rekabet etmek olarak yorumlanabilir.<sup>(18)</sup>

Halkla ilişkiler uygulamalarının yasal bir çerçevede yerine getirilmesi için profesyonel davranış ilkelerini ve görgü kurallarını kapsayan 'Meslek Etik Yasası' Mayıs 1961'de IPRA'nın Venedik'te yapılan Genel Kurulunda düzenlenmiştir. Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği'nce (IPRA) alınan kararların, kanunların, davranış ve görgü kurallarının derneğin üyeleri üzerinde bağlayıcı etkisi vardır. Bu kurallar, sırasıyla 'Kişisel ve Mesleki Bütünlüğe İlişkin Kurallar', 'Müşteriye Yönelik Kurallar', 'Halka ve Basına Yönelik Davranış Kuralları' ve 'Meslektaşlara Yönelik Kuralları' içerir. Daha sonra 1965'te Atina'da yapılan IPRA Genel Kurulunda 'Atina Yasası' adıyla bilinen etik kurallar kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra 1978'de Lizbon'da Avrupa Konfederasyonunun Genel Kurulunda kabul edilen ve 1989 yılında üzerinde eklemeler yapılan Lizbon Halkla İlişkiler Etik Kodu da bu alanda yapılan çalışmalar arasında yer almaktadır.<sup>(19)</sup>

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının görgü ve etik kuralları çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmelerini öngören yukarıda sözünü ettiğimiz kurallar çeşitli konuları kapsamaktadır. Bu kurallar, halkla ilişkiler uygulayıcılarına; bütün müşterilerine adil davranmalarını, müşterilerine ait gizli bilgileri onayları olmadan açıklamamaları gerektiğini, kültür şartlarına ve görgü kurallarına uyarak, insan haklarına önem vererek çalışmalarını yürütmelerini, iletişim ağları kurarak üyelerin birbirlerini sürekli bilgilendirmelerini, topluma iyi örnek olabilmeleri için üyelerin özel hayatlarına da özen göstermeleri gerektiğini, evrensel etik ve görgü kurallarına uygun davranmalarını, aktüel ve toplumu

ilgilendiren diğerkonularda da entelektüel donanıma sahip olmalarını, çalışmalarını kamularını yanlış bilgilendirmeden, ahlaka ters düşen bir konuda taraf olmadan, güven uyandıran bireyler olarak sürdürmelerini, zorlayıcı teknik ve metod kullanmamalarını, buldukları ortamdaki çalışanlara, müşterilere, diğerkonulara, halka ve basına karşı samimi olmalarını, her zaman doğruyu söylemelerini öngörmektedirler.<sup>(20)</sup>

Bugünün halkla ilişkiler uygulamalarında yaygın olan toplumsal sorumluluk anlayışı beraberinde, örgütün işlem ve eylemlerinin sosyal, siyasal ve ekonomik sonuçlarından dolayı sorumluluk duyması ve bu sebeple de kendini kamu yararına hizmet etmekle yükümlü sayması anlayışını getirmektedir. Halkla ilişkilerin sosyal felsefe boyutunu ele alan Canfield'e göre, biraz önce sözünü ettiğimiz yönetim felsefesi örgütün, kamu yararına ve kamusal hizmet ilkesine uygun olarak işleyişini sürdürmesini gerektirir.<sup>(21)</sup>

Kısaca, özetlemek gerekirse, kişinin iş pratiğine katılması ile ilgilenen, işi bir mekanizma ya da kurulu bir sistem gibi görmekten ziyade bireylerin katılımıyla gerçekleşen etkinlikler bütünü olarak tanımlayan mikro etik anlayışına göre, iş pratiğini belirleyen kavram işe bakış felsefesidir. Kişinin kendi çıkarları yanı sıra şirket çıkarlarına da hizmet etmesi gerektiğini savunan bu yaklaşım, bize göre, ancak örgütsel amaçların, hedeflerin çalışanlar tarafından bilinmesini sağlayan, işleyişe ilişkin sosyal ve ekonomik sorunlar hakkında çalışanları bilgilendiren, alınan kararlar, gerçekleştirilen etkinlikler ve elde edilen başarılar konusunda çalışanları aydınlatan, yöneticiler ile elemanlar arasındaki iki yönlü iletişimi özendirilen bir örgütsel iklimde, güçlü bir örgüt kültürü yaratılması yoluyla var olabilir.

Şimdi çalışmamızda şu ana kadar yer verdiğimiz sırasıyla örgüt kültürü oluşturulması, halkla ilişkiler uygulamaları ve iş etiği geliştirme konularıyla ilgili olarak genel bir değerlendirme yaparak, bu kavramların yeni kurulan bir örgütte oluşturulmaya çalışılmasında karşılaşılan sorunları yeni bir başlık altında incelemeye çalışalım.

## NOTLAR

1. Solomon, C. Robert ve Kristine R. Hanson. Above the Bottom Line: An Introduction to Business Ethics. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1983:80
2. Solomon ve Hanson, 1983:105.
3. Solomon ve Hanson, 1983:105.
4. Solomon ve Hanson, 1983:106.
5. Solomon ve Hanson, 1983:106.
6. Varol, Muharrem. Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş. Ankara: A.Ü. Basımevi, 1993:18-19.
7. Solomon ve Hanson, 1985:109.
8. Grunig, E. James and Todd Hunt. Managing Public Relations. New York. New York: Rinehart and Winston, 1984: 47.
9. Davis, Keith and Robert L. Blomstrom. Business and Society 1975:85; Cutlip, M. Scott, Allen H. Center and Glen M. Broom. Effective Public Relations. 6<sup>th</sup> Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1985: 476-477.
10. Luthans, Fred and Richard M. Hudgetts. Social Issues in Business. New York: The Macmillan Company, 1972:3.
11. May, D. Robert, Edmond R. Gray, James E. Gates. Business and Society. Cases and Text: Cincinnati, West Chicago: South Western 1976:2-3.
12. May, et al., 1972:16.
13. May, et al., 1972:16.
14. Solomon ve Hanson, 1983:231.
15. Solomon ve Hanson, 1983: 231-232.
16. Davis ve Blomstrom, 1975:7; Kendall, Robert. Public Relations Campaign Strategies. New York: Harper Collins Publishers, 1992: 18-19; Cutlip et al., 1985:121-144.
17. Grunig ve Hunt, 1984: 55.

18. Seitel, P. Fraser. The Practice of Public Relations. 3<sup>rd</sup> Ed. Ohio: Merrill Publishing Company, 1987: 525-537.
19. Peltekoğlu, Filiz Balta. Halkla İlişkiler. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yay. No: 524, 1993: 163-167; Kendall, 1992: 409-416, Cutlip, et al., 1985: 461-468; Newsom, Doug, Alan Scott and Judy Van Slyke Turk. This is PR 4<sup>th</sup> Ed. California. Wodsworth, 1985: 16-17.
20. Peltekoğlu, 1993: 163-169; Harrison, Shirley. Public Relations An Introduction. New York: Routledge, 1995: 174-177; Newsom ve Carrell, 1991:16-20; Wilcox, L. Dennis and Lawrence W. Nolte. Public Relations Writing and Media Techniques. New York: Harper Collins, 1990: 69-72.
21. Varol, Muharrem. Siyaset ve Halkla İlişkiler. Ankara: İmaj Yay., 1994: 16-21.

### 3. DEĞERLENDİRME

#### 3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURULMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

İşletmelerde örgüt kültürü oluşturmada karşılaşılan en temel sorun 'güçlü bir kültürel yapının yeni kurulan bir örgüt için ne denli önem taşıdığı'nın' üst-yönetim tarafından yeterince anlaşılabilmesidir. Örgütün kuruluş döneminde böyle bir sorunla karşılaşmak kuşkusuz problemin boyutlarını daha da genişletecektir. Bu soruna, çalışmamızın üçüncü bölümünde yer vereceğiz.

Üst-yönetimin, örgütün yeni elemanlarına aktarılacak kültürünün örgütsel gelişimin sağlanmasındaki rolünü farkedememiş olması, beraberinde, örgütte karar alma, süreçlerinde gecikmelere, yatay ve dikey iletişimin aksamasına, çalışanların motivasyonunun azalmasına yol açabilir.

Örgüt üyelerinin gerek işlerinden gerekse çalıştıkları örgütten hoşnut olmaları ve bu hoşnutluğun derecesi geniş ölçüde iletişim sisteminin istenilen biçimde işleyip işlememesine bağlıdır.<sup>(1)</sup> Burada ifade edilmek istenen, bize göre, örgüt içindeki iletişim akışında ortaya çıkan aksaklıkların, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemesidir. İletişim akışındaki kopukluk ya da yetersizlik, üst-yönetime çalışanların sorunlarının, örgütsel politika ve uygulamalara ilişkin bilgi ve raporların iletilmemesi şeklinde, çalışanlara da üst yönetimin örgütsel kararlar ve işleyiş hakkında bilgilerin aktarılmaması olarak yansiyabilir.

O halde, halkla ilişkiler biriminin en önemli görevlerinden biri, örgüt yönetimi ile çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmek, örgütsel işleyiş hakkında çalışanları bilgilendirmektir. Bu da örgüt içinde etkili bir iletişim sisteminin varlığıyla sağlanabilir. Örgütteki işleyişe ilişkin bir gizliliğin varlığı bu iletişimi engelleyici bir unsur olacaktır.

Yapılan bazı araştırmalar, örgütsel çatışmaların, genellikle örgütsel iletişimin yetersizliğinden kaynaklandığını ortaya koymuştur.<sup>(2)</sup> İletişim sürecinin başarıyla sonuçlanabilmesi, göndericinin ifade etmeye çalıştığı anlamın alıcının algıladığı anlamla eşdeğer olmasına bağlıdır. Ancak, uygulamada bu sonucu elde etmek zordur. Mesajdaki anlam güçlükleri, yetersiz bilgi değişimi, iletişim kanallarındaki gürültü, duygular, tutumlar, rol beklentileri gibi filtreler iletişim sürecini olumsuz yönde etkiler. Anlam güçlükleri; çalışanlar arasındaki sosyo-kültürel yapıların farklılığından ya

da algılama, dinlemeye ilişkin bazı sorunlardan kaynaklanabilir. İletilen mesajda söz konusu olan ileti ne kadar soyutsa, kişilerin tek bir anlam üzerinde ortak bir fikre sahip olmaları da o denli zor olacaktır. İletişim sürecini olumsuz yönde etkileyen bu koşullar örgütte çatışmanın kaynağı haline gelebilirler. Bunun yanı sıra, örgütte yetersiz bilgi değişimi kadar, gereğinden fazla bilgi aktarımı da olumsuz sonuçlar doğurabilir. Valton, Dutton ve Cafterty'in yaptıkları çalışmalarda örgütte yer alan birimler hakkında gereğinden fazla bilgi sahibi olunmasının örgütte çelişkiyi arttırdığını ortaya çıkarmışlardır.<sup>(3)</sup> Bir diğer deyişle, iletişimdeki artışın bir noktaya kadar işlevsel olduğunu, aşırısının örgütte çatışmaya yol açabildiğini söyleyebiliriz. Dolayısıyla, örgüt içi işleyişte bilgi akışı gerektiği zaman, gerektiği yerde ve gereken miktarda sağlanmalıdır.

İletişim sistemindeki aksaklıklar örgütsel düzeni olumsuz yönde etkiler. Özellikle emir-komuta, düzenleme ve denetim işlevlerinin yerine getirilmesi güçleşir. Örneğin; örgütte dikey iletişime ilişkin sorunlar yönetimin işleyişinde tıkanmalara yol açabilir. Yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde güven sağlanmışsa örgütteki mesajlar doğru bir şekilde aktarılabilir, ancak örgütte güven ortamı sağlanamamışsa ki, bu durum örgüt kültürünün güçlü olmayışı ile yakından ilişkili bir durumdur, dedikodu ve çatışmalar iletilerin sağlıklı bir şekilde akışına engel teşkil edebilir. Bunun yanı sıra, elemanların günlük çalışma koşulları, her türlü istemleri orta kademeli yöneticilerin üst yönetime verdikleri bilgiler doğrultusunda düzenlendiğinden, orta kademeli yöneticilerin üst yönetime yanlış bilgi aktarması dahilinde, çalışanlar üst yönetimi suçlu bulacaklarından, bu durum elemanların motivasyonunu, bu sebeple de örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir.

Buradan çıkaracağımız sonuç şudur; üst yönetimin örgüt kültürü oluşturmadaki yetersizliği, öncelikle örgütsel iletişim akışını olumsuz yönde etkileyebilir, örgütsel iletişimdeki aksaklıklar da örgütsel işleyişin yavaşlamasına ve karar alma süreçlerinin gecikmesine yol açabilir.

Üst-yönetimin böyle bir sorunla karşılaşmaması için çalışanlarının karar alma süreçlerine katılımını sağlaması bir çözüm yolu olabilir. Bu konuya çalışmamızın üçüncü bölümünde değineceğiz.

Üst-yönetimin güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmaksızın örgütte ılımlı bir iklim yaratmaya çaba göstermesi sonuçsuz kalabilir. Çünkü örgüt iklimi örgüt kültürünün örgütte yarattığı atmosferdir ve varolmayan bir kavramın yansımalarından da söz edilemez.

Daha önce de belirttiğimiz gibi, örgüt iklimi, çalışanların denemiş oldukları, davranışlarını etkileyen, bazı kalıplaşmış değerlerle ifade edilebilen, örgüt içindeki ortamın niteliğidir, örgüt kültürünün örgütte yarattığı atmosferdir. Örgüt kültürü ise, daha önce de belirttiğimiz gibi, bazı değerler, inançlar, mitler, kahramanlar, semboller, törenlerden oluşan, bunların daha sonraki kuşaklara aktarılmasını sağlayan, örgütün kimliğini tanımlayan, çalışanları motive eden, planlama ve karar almayı kolaylaştıran, örgütsel amaçları belirleyen ve sürekliliğini sağlayan bir yapıdır.

Güçlü bir örgüt kültürünün var olmayışı, örgütün bazı değer ve prensiplerden yoksunluğu, olumlu bir örgüt kimliğinin oluşturulması, örgütün çevreye tanıtılması ile ilgili sorunlar da yaratabilir. Güçlü bir kültürel yapıya sahip olmayan bir örgütte olumlu bir örgüt kimliğinden de söz edilemez. Örgütün kimliği denildiği zaman, daha önce de belirttiğimiz gibi, kamuları gözünde örgütü diğerlerinden ayıran örgütün kültürü tarafından belirlenen nitelikleri akla gelir. Örgüt kültüründen yoksun bir örgütün, kamularına yansıtılabileceği ayrıcalıklı niteliklerinden de söz etmek pek mümkün olmayacaktır. Bu durumda, örgütün çevresinde olumlu bir kimlik oluşturabilmesi, dış kamularının gözünde olumlu bir izlenim bırakabilmesi, olanaksızlaşabilecek ve örgütün dış kamularına tanıtımında zorluklar yaşanacaktır.

Örgütlenme eksikliği ve gizlilik de örgütün çevreye tanıtımında güçlükler çıkartır. Bazı örgütsel faaliyetler ve kararların örgüt çalışanlarından gizli tutulması, örgüt içindeki iletişimi ortadan kaldıracığı gibi, bu durum örgüt çalışanlarının moral ve doyumlarını azaltarak, örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir. Bu konuya çalışmamızın üçüncü bölümünde tekrar değineceğiz. Şimdi yeni kurulan örgütlerde halkla ilişkiler uygulamalarında karşılaşılan sorunları ele almaya çalışalım.

## NOTLAR

1. Kazancı, Metin. Halkla İlişkiler. Ankara: Savaş, 1982. 139.
2. Robbins, P. Stephen. Örgütsel Çatışmanın Yönetimi. Çev. Bülent Himmetoğlu ve Alev Ergenç. İzmir, 1977:29.
3. Hadsell, R. S. “Haberleşmeye Başlangıç”, USA. Haberleşme ve Tanıtma Dairesi Enformasyon Bülteni: Ankara, 1967:30.



### 3.2. HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Yeni kurulan örgütlerde halkla ilişkiler uygulamalarıyla ilgili olarak karşımıza çıkabilecek önemli sorunlardan bir tanesi alanın çerçevesine ilişkin kavramsal bulanıklığın varlığıdır.

Alanın kavramsal çerçevesine yönelik belirsizlik, yeni kurulan örgütlerde alanın uygulamalarına yönelik bazı hataların yapılmasına sebep olabilir. Bir diğer deyişle, tabelacısından broşür yapımıcısına, mankeninden sunucusuna, kamuoyu araştırmacısından yerel politikacısına kadar herkes günümüzde kendini halkla ilişkiler uzmanı saymaktadır. Bununla beraber, uygulama alanında çalışanların çoğu halkla ilişkileri bir özne olarak betimlemekte, örgütlerde 'halkla ilişkilerin işi', 'halkla ilişkiler yapar' gibi ifadeler kullanılmaktadır. Böylece, halkla ilişkiler kavramı, alanın kendisini değil de uygulayıcısını tanımlar hale gelmiştir. Oysa, halkla ilişkiler uygulamalarında özne olan yönetimdir.<sup>(1)</sup>

Bize göre, alanın kavramsal çerçevesindeki yaygınlaşan bu belirsizlik, yeni kurulan bazı sistemsiz örgütlerin yönetimine yansımakta ve alanın uygulamalarıyla ilgili sorunlar yaşanmaktadır. Kuruluş aşamasında olan örgütlerin halkla ilişkiler uygulamalarıyla ve alanın kavramsal çerçevesiyle ilgili problemlerinin ortadan kalkması bu örgütlerin profesyonelce yönetilmesi ve halkla ilişkiler birimlerindeki uygulayıcıların alanın uzmanları arasından seçilmesi ile yakından ilgilidir.

Başarılı bir halkla ilişkiler uzmanının, iletişim yöntemleri, yönetim ve organizasyon hakkında geniş bir bilgi birikimine, liderlik özelliklerine sahip olması, ekip çalışmasına uygun, uyumlu, dürüst, güçlü bir kişiliğe sahip olması gereklidir. Bunların yanı sıra, nitelikli bir halkla ilişkiler uzmanının, insan davranışlarını anlamaya çalışması, geleceğe yönelik eğilimleri analiz edebilen, sonuçlarını değerlendirebilen, kamuoyunun davranış ve beklentilerini araştıran, tam ve doğru bilgiye dayalı olarak örgüt ve kamuları arasında iki yönlü iletişimi kurabilen, örgütte çatışmaları önleyebilen, sosyal sorumluluk anlayışını geliştirebilen, olumlu bir örgütsel kimlik oluşturabilen ve bu kimliği örgütün dış kamularına yansıtabilecek yapıya sahip olmalıdır.<sup>(2)</sup>

Halkla ilişkiler kavramının, bazı çevreler tarafından örgütün imajını yaratmakla sınırlı bir çerçevede algılanması da halkla ilişkiler uygulamalarında karşımıza çıkan diğer bir sorundur. Oysa, "imaj; birey, örgüt veya ürünün gerçekte olduğundan farklı görünüşü ya da gerçekte

olmadığı şekilde görünüşü” demektir. Dolayısıyla, burada örgütün dış kamuları ve kendisinin ortak çıkarlarına hizmet ederek toplumsal sorumluluk anlayışını benimseyerek işleyişini sürdürmesinden ziyade kendi çıkarlarına hizmet etmesi söz konusudur. Her örgütün dış kamularıyla, örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla iletişimde bulunduğu bilinmektedir. Ancak, sahte bir maskeyi taşımak yerine örgütün kalıcı, kültürüne uygun, örgütü, dış kamularına her boyutuyla yansıtabilecek olumlu bir kimlik yaratmaya çalışması alınacak daha yerinde bir karar olacaktır.<sup>(3)</sup>

Halkla ilişkiler uygulamalarında karşılaşılan diğer bir sorun da, örgütün, dış kamuları ve özellikle medya ile kurmuş olduğu iletişiminin zayıf oluşudur. Başarılı bir halkla ilişkiler uygulaması için, kitle iletişim araçlarından yararlanmak zorunludur. Halkla ilişkiler uygulamalarında kitle iletişim araçlarını kullanmanın taşıdığı önemin örgütün üst düzey yöneticileri tarafından anlaşılammış oluşu, sorunun ana kaynağıdır. Bununla beraber, sorun, halkla ilişkiler uygulayıcılarının kişisel yetersizliklerinden kaynaklanıyor da olabilir. Söz konusu problemin varlığı, örgütün dış kamularına sağlıklı bir şekilde tanıtılmasını da engelleyecektir. Örgütte olumlu bir örgüt kimliğinin olmayışı ile yakından ilişkili olan bu durum, üst-yönetimin güçlü bir kültürün varlığını sağlaması, dış kamuları ile basın bültenleri, konferansları, resepsiyonları gibi yöntemler kullanarak ilişkilerini güçlendirmesiyle ortadan kaldırılabilir.

Halkla ilişkiler uygulamalarında, toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesinde karşılaşılan sorunları da iş etiği kapsamında ayrı bir başlık altında inceleyelim.

## NOTLAR

1. Varol, Muharrem. Siyaset ve Halkla İlişkiler. Ankara: İmaj Yay., 1994: 9-10.
2. Seitel, P. Fraser. The Practice of Public Relations. 3<sup>rd</sup> Ed. Ohio: Merrill Publishing Company, 1987:58-62; Oxley Harold. The Principles of Public Relations. London: Kogan Page, 1987: 6-7; Jefkins, Frank. Public Relations Techniques. 2<sup>nd</sup> Ed. Oxford: Butterworth & Heinemann, 1994:27.
3. Varol, 1994:3-5.



### 3.3. İŞ ETİĞİ GELİŞTİRMEYE İLİŞKİN SORUNLAR

Kişinin kendi çıkarları yanısıra örgüt çıkarlarına da hizmet etmesi gerektiğini savunan mikro etik anlayışı, daha önce de belirttiğimiz gibi, ancak üstler arasında iki yönlü iletişimin sağlandığı ılımlı bir örgütsel iklimde, güçlü bir örgüt kültürünün yaratılması yoluyla var olabilir. Bir başka deyişle, kültürü güçlü olmayan örgütlerin bazı değerlerden, inanç ve felsefelerden yoksun olduğunu göz önüne alacak olursak, bu örgütlerde toplumsal sorumluluk anlayışıyla da ilgili sorunların oluşacağını varsayabiliriz. Bu, günümüzde çok sık rastlanan bir durumdur. Örgütsel işleyişte çalışanlar arasındaki ve çalışanlarla üst-yönetim arasındaki iletişime yeterince önem verilmeyen bir örgütün çevresiyle olan iletişimde de bazı toplumsal değerleri göz ardı edebileceği düşünülebilir.

Öte yandan, örgütsel amaçlar, hedefler ve politikaların çalışanlar tarafından bilinmesini sağlayan, örgütsel işleyişe ilişkin, sosyal ve ekonomik sorunlar hakkında çalışanları bilgilendirme sorumluluğu taşıyan, örgütte alınan kararlar, gerçekleştirilen etkinlikler ve elde edilen başarılar konusunda çalışanları aydınlatan ve onları ödüllendirerek motive eden, yöneticiler ile elemanlar arasındaki iki yönlü iletişimi özendirerek, kısacası, güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerin, çevrelerine, yani dış kamularına karşı duyarlı olmaları ve faaliyetlerinin dış kamuları üzerindeki sosyal, siyasal ve ekonomik etkilerinden dolayı sorumluluk duymaları ihtimali yüksektir.

Günümüzde , iş yaşamında iş etiği kapsamında karşılaşılan belli başlı sorunlardan biri de haksız rekabettir. Örneğin, ünlü İtalyan firması Benetton'un reklam kampanyalarından birinde kullanılan, 'petrol içinde yüzen ördek' fotoğrafı 'çevreci bir yaklaşım' olmasına rağmen, Almanya'nın Karlsruhe kentinde bir mahkeme tarafından 'insanların acı çekmesini sömürmek' suretiyle, rekabet yasalarını ihlal ettiği gerekçesiyle yasaklanmıştır.<sup>(1)</sup> Ülkemizde de uygulanmakta olan idari para cezalarının arttırılması ile rekabetin korunması hükümetçe sağlanmaya çalışılmaktadır.<sup>(2)</sup>

Roger Enrico, Kola Savaşı Nasıl Kazandı ? adlı kitabında, şirketler arasındaki savaş niteliğindeki rekabetin yararlı olduğunu, örneğin, halk Pepsi ile Coca-Cola arasındaki savaşla ilgilendiğinde , rakiplerden birinin savaşı diğerine karşı kazanmış olmadığını iddia ediyor. Böylesi bir durumla karşı karşıya kalındığında iş dünyasındaki herkesin

kazançlı çıktığını öne süren Roger Enrico, tüketicinin ilgisinin pazarı genişlettiğine değinerek, halkın ne kadar ilgisi çekilirse satışların da o ölçüde arttığını belirtiyor. Ancak, Ennico'nun kendi ifadesi ile "kola savaşlarındaki eğlence öğesi" nin yok olduğu, bir şirketin asla kendine gelemeyecek kadar zarar gördüğu durumlarda, "tıpkı bir şişe soda açıldığında çıkan fıss sesi gibi," oyunun da tadı kaçıyor.<sup>(3)</sup> Örneğin, Japonya'da şirketlerin, rekabet ederken, pazardaki yerlerini büyötmek için, acımasız taktiklerle rakiplerini yıldırđıkları söylenir. Pazar paylarını arttırmak için hiç kar yapmama pahasına zaman zaman fiyatlarını indiren bu şirketler arasında piyasada zarara en uzun süre dayanabilen şirket kazançlı çıkar. Bu gibi uygulamalar, özellikle Japonların, "ülkenin alışkanlık ve uygulamalarına aldırmadan kendi sistemlerini getirdikleri Güneydoğu Asya ülkelerinde kırgınlık ve düşmanlıklara neden olmuştur."<sup>(4)</sup>

Ancak, Japon iş hayatının zaferi, sanayi mekanizmasının mükemmel bir şekilde işleyişi, rekabete dayanır. Bu rekabet son derece ciddi ve yoğun olduğu için, sadece iş hayatı ile sınırlı kalmamış, aynı zamanda günlük yaşamı da kapsayacak boyutlara ulaşmıştır. Morita'nın Bir Japon Mucizesi: Sony adlı yapıtında belirttiği gibi, savaş sırasında, ordu yanlıları, imparatorun ismini kullanarak, onun adına emirler çıkararak boyun eğmeyi sağlamışlar, Japon halkı da birbirleriyle rekabet ederek imparatora ne kadar bağlı olduklarını kanıtlamaya kalkışmışlardır. Morita'nın ifadesine göre, o zaman bile, Japonya'da rekabet ile yıkım arasında çok ince ve hassas bir çizgi bulunmuştur. Çin'de, "insanın pirinç kasesinin kırılmaması bir gelenek halini almışken, Japonya'da "değerli bir rakibin onurunu kırmama geleneği"vardır. (5)

Sonuç olarak, haksız rekabet uygulamalarının aksine, rekabet, eğer kurallara uygun gerçekleştirilebilirse, sanayi ve teknolojinin gelişmesi dolayısıyla da insanlığın gelişimi açısından önem taşıyacak bir potansiyel güç haline dönüşecektir.

Buraya kadar, bir örgütün kültürünü oluşturan öğeleri, örgüt kültürü oluşturma ve geliştirmede önemli olan faktörleri, örgütsel işleyişte çalışanların verimliliğini arttırmaya yardımcı olan motivasyon kavramını, iş gören iletişiminin örgüt iklimi ve kimliği geliştirmedeki önemini, örgütün iklimini ve kimliğinin oluşturulma süreçlerini, kuruluş içi halkla ilişkiler birimlerinin uygulamalarını, iş etiği kapsamında örgütlerin işleyişlerini ele almaya, incelemeye çalıştık. Bunun yanı sıra örgüt kültürü oluşturmada, halkla ilişkiler uygulamalarında ve örgütsel faaliyetlerde iş etiği

örgüt kültürü oluşturmada, halkla ilişkiler uygulamalarında ve örgütsel faaliyetlerde iş etiği geliştirmede karşılaşılan zorlukları, sorunları aktarmaya çalıştık. Araştırmamızın bu son bölümünde ise bu konuya ilişkin saptamalarımızın geçerliliğini gösterebilmek amacıyla daha önce üzerinde durduğumuz kavramlar açısından ACC adlı yeni kurulmakta olan bir örgütü örnek olay olarak inceleyeceğiz. Oluşturmaya çalıştığımız kuramsal çerçeve bağlamında inceleyeceğimiz örgütün analizinde katımlı gözlem, yüz yüze görüşmeler gibi tekniklerden yararlanılacaktır.



## NOTLAR

1. Sabah Gazetesi, 1995, 8 Temmuz.
2. Hürriyet Gazetesi, 1998, 20 Ocak.
3. Enrico, Roger. Kola Savaşı Nasıl Kazanıldı? Çev. Yakut Güneri. İstanbul: Kesim Ajans, 1987:24.
4. Morita, Akio. Made In Japan: Bir Japon Mucizesi Sony. Çev. Yakut Güneri. İstanbul: İlgı, 1987:247.
5. Morita, 1987: 225-226.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

### BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Burada, araştırmamızın ilk bölümünde ele aldığımız örgüt kültürü, halkla ilişkiler ve iş etiği literatüründe yer alan temel kavramlar çerçevesinde örnek olay incelemesini üç ayrı başlık altında yapmaya çalışacağız.

İlk aşamada örnek olayın ‘örgüt kültürü oluşturma süreci’ni aşağıda belirtilen başlıklar dahilinde inceleyeceğiz:

- 1) Örgüt yapısı
- 2) Liderlik yapısı

İkinci aşamada, örnek olayı ‘örgüt kültürü oluşturma aracı olarak halkla ilişkiler kavram ve etkinlikleri’ açısından şu başlıklar altında inceleyeceğiz:

- 1) Yönetiminin halkla ilişkiler kavramına bakışı
- 2) Halkla ilişkiler ve örgüt kimliği geliştirme
- 3) Dış kamular ile iletişim

Üçüncü aşamada örnek olayı ‘iş gören iletişimi ve örgüt iklimi geliştirme’ açısından aşağıda belirtilen başlıklar altında inceleyeceğiz:

- 1) Örgüt iklimi
- 2) Örgüt çalışanlarının motivasyonu
- 3) İletişim sistemi

Son olarak, örnek olayı ‘iş etiği geliştirme’ açısından aşağıda belirtilen başlıklar dahilinde inceleyeceğiz:

- 1) Makro etik
- 2) Mikro etik
- 3) Toplumsal sorumluluk anlayışı.

## 1.ACC'NİN KURULUŞU

ACC; binicilik, tenis ve yüzme sporu dallarında, sosyo-ekonomik açıdan gelir ve kültür seviyesi yüksek bir hedef-kitleye hizmet verme amacıyla Ankara yakınlarında 1994 Kasım ayında açılmıştır. Üyelik sistemiyle çalışan bir spor klübüdür.

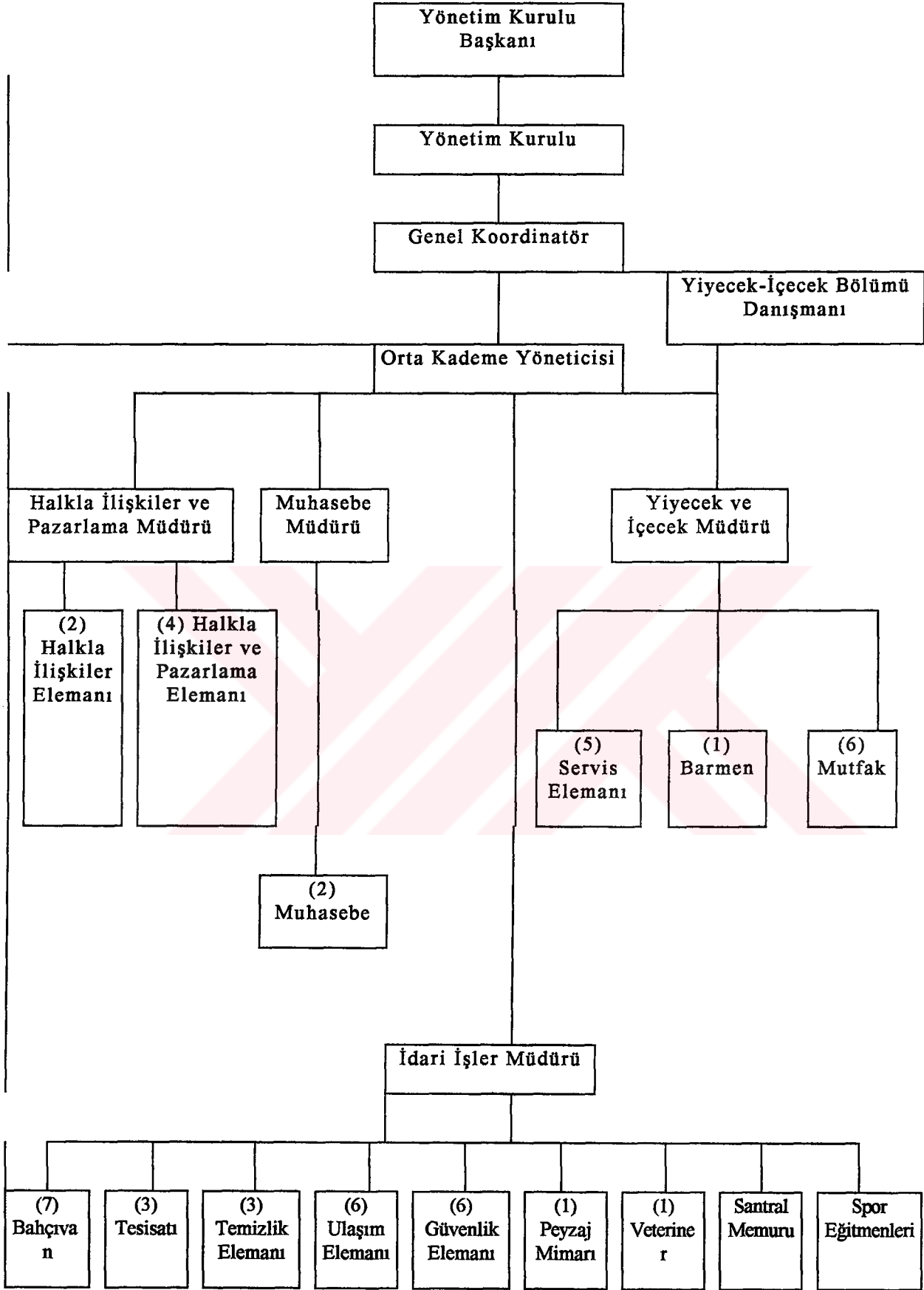
Biri olimpik olmak üzere iki açık manej (binicilerin koşu parkuru), bir yarı kapalı, bir kapalı manej, 'pony' adı verilen küçük atların yürüyüş alanı olan bir adet yürüyüş padoğu ve atların eğitiminde kullanılan bir adet 'adeta makinası', yüzme havuzu, iki tenis kortu, dinlenme alanları, çocuk parkları ve dünya mutfaklarından seçmeler sunan restoranı ile üyelerine hizmet veren ACC, Türkiye'de evrensel standartlarda binicilik sporuna hizmet edenler kuruluşlarından biri olma özelliğini taşımaktadır.

Üyelerine her alanda en iyi hizmeti sunmayı hedefleyen ve bunu gerçekleştirmek için de büyük kaynak harcanan klübün, yönetim kurulu başkanından aldığımız bilgiye göre yatırım maliyeti beş trilyon Türk Lirasıdır. Biraz önce de değindiğimiz gibi binicilik sporunda dünyanın önde gelen tesislerinin sahip olduğu koşulları Türkiye'ye taşıyan örgütün sahip olduğu Hollanda, İngiltere ve Almanya'dan ithal edilen 'engel atlama' dalında özel eğitmenler tarafından eğitilmiş seksen adet at ve atlar için özel olarak tasarlanmış ısıtılmalı korunaklar ve manejler yatırımın büyük bir kısmını oluşturmaktadır. ACC, aylık bir bakım ücreti karşılığında üyelerinin atlarına da yüksek standartta bakım olanağı sağlamaktadır. Atlar, binicilik eğitmenleri tarafından düzenli olarak hergün çalıştırılmakta, binicilik müsabakalarına hazırlanmakta, çalışmalar tamamlandığında da kendilerine ayrılan kapalı korunaklarda seyisler tarafından bakıma alınmaktadırlar.

Binicilerin sağlığına önem verilmekte, bu sebeple manejlere sürekli kum ilavesi yapılarak zemini düzenli olarak düzeltilerek olası kazalara karşı önlem alınmaya çalışılmaktadır.

Üyelerine kaliteli hizmet sunmayı ilke edinen örgütün restoranda sunduğu hizmetlerinde de aynı duyarlılığı gösterdiğini söyleyebiliriz. Gastronomi (yiyecek-içecek bilimi) dalında akademisyen bir kişinin danışmanlığında yürütülmesi tercih edilen restoran hizmetleri örgütün bu anlayışının bir göstergesi olabilir.

Üyelerine sunduğu spor tesisleri , restoran hizmetleri, ve sosyal etkinlikler dışında proje aşamasındaki villa tipi konutlarıyla birlikte doğal ortamda yeni bir yaşam biçimi sunmayı hedefleyen klübün işleyişi klüp bünyesinde oluşturulmuş bir idari kadro ile birlikte, daha çok şehir içindeki merkez ofisten yürütülmektedir. Örgütsel işleyişin sürekliliğini sağlayan tesis sorumlusunun alt kadrosunda yedi bahçıvan, üç tesisatçı, üç temizlik elemanı, bir peyzaj mimarı, bir santral memuru, bir veteriner, yirmi seyis, dört binicilik, iki tenis, bir yüzme eğitmeni, altı ulaşım, altı güvenlik elemanı, dört altı spor eğitmeni bulunmaktadır ve bu elemanlar idari kadroyu oluşturmaktadır. Yiyecek içecek bölümü ise danışmanlık hizmeti veren bir firmanın direktifleri doğrultusunda çalışmalarını sürdüren yiyecek-içecek müdürü, beş servis elemanı, bir barmen ve altı mutfak elemanından oluşmaktadır. Klübün sosyal etkinliklerini, çeşitli turnuvaları organize eden, örgüt kimliğini oluşturmak ve dış kamularına tanıtmaktan kulübün üyeleri ile yüz yüze iletişimi kurmaktan sorumlu iki halkla ilişkiler elemanı, bunun yanı sıra kulübün henüz tamamlanmamış projeleri için finansal kaynak sağlanmasına yönelik üyelik ve konut satışlarını yürüten, bu sebeple kulübün dış kamuları ile özellikle de medya ile iletişim akışını sağlayan dört kişiden oluşan halkla ilişkiler ve pazarlama bölümü; iki kişiden oluşan muhasebe bölümü, örgüt içerisinde yukarıda saydığımız bölümler ile iletişim akışını sağlayacak bir orta kademe yöneticisi, örgütteki eşgüdümünden sorumlu bir genel koordinatör ve bir üst-düzey yöneticiden oluşan örgüt dört birimden ve yukarıda belirttiğimiz üst düzey yöneticilerden oluşmakta, örgütte kararlar tek bir merkezden alınmakta, dolayısıyla örgütteki işleyiş aşağıdaki örgüt şemasında da görüldüğü gibi tek bir merkezden yürütülmeye çalışılmaktadır. Bu konuya biraz sonra döneceğiz.



(20)  
Seyis

Şimdi örnek olayı daha önce belirtmiş olduğumuz başlıklar altında inceleyelim.



## 1. ACC'NİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA SÜRECİ

Kuruluş döneminde örgüt kültürünü oluşturmada karşılaşılan en temel sorunlardan biri, güçlü bir kültürel yapının yeni kurulan bir örgüt için ne denli önem taşıdığına üst-yönetim tarafından yeterince anlaşılamamış olmasıdır. Üst yönetimin bu konudaki yetersizliği, örgütü ayakta tutacak, çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirecek, fikir birliği yaratacak, çalışanlara örgüte ait olma bilincini verecek değerler, felsefe, kahramanlar, mitler ve törenlerden yoksun bırakacaktır. Nitekim, ACC'de aynı sorun gündeme gelmiştir.

Bir örgütün kültürü örgütün yönetim sistemini belirleyen ve güçlendiren bazı değerler, inançlar ve prensiplerden oluşmakta ve bu prensipler de örgütün ayakta kalabilmesi için gerekli olan stratejileri temsil etmektedirler.(1) Oysa ACC'de çalışanlar tarafından paylaşılan, benimsenen, örgütteki başarı standartlarının oluşması açısından önem taşıyan değerler; bu değerlerin görünür olmalarına olanak sağlayan kahramanlar; çalışanları motive ederek, ekip çalışmasını özendiren takım ruhu yaratan liderler, çalışanları birbirlerine yaklaştırıp örgüte ait olma bilincini sağlayan törenlerden ve örgütün geçmişinde elde ettiği başarıları dile getiren mitlerden söz etmemiz mümkün değildir. Örgüt çalışanlarıyla yaptığımız yüzyüze görüşmelerde edinilen bilgiler de bu görüşümüzü doğrulamaktadır. Yapılan yüzyüze görüşmelerde örgüt çalışanlarının yüzde altmışı üstleri tarafından yeterince motive edilmedikleri için çok istekli çalışmadıklarına değinmişler ve yönetimden karar alma süreçlerine kendilerinin de katılmasına fırsat tanınmasını istediklerini belirtmişlerdir. Örgüt çalışanlarının yüzde yirmisi, daha ziyade idari işler müdürlüğüne bağlı olan seyisler, tesisatçılar, güvenlik ve ulaşım elemanlarından oluşan alt düzey elemanlarise, yönetimden ücret politikasının değiştirilmesini, ulaşım koşullarının iyileştirilmesini, sosyal güvencelerinin arttırılmasının sağlanmasını istemişlerdir.

Yaptığımız gözlemler ve çalışanlarla yapılan yüzyüze görüşmeler sonucu elde ettiğimiz bilgilere göre, örgüt kültürünün öneminin üst-yönetim tarafından anlaşılamamış oluşu yanı sıra örgütün halkla ilişkiler elemanlarının üst-yönetimin bu yaklaşımı karşısında yönetimi ikna etmedeki yetersizlikleri güçlü bir örgüt kültürünün oluşumuna engel teşkil etmiş olabilir. Birbirleriyle aynı inanç, değer, felsefe ile kenetlenmemiş,

örgüte ait olma bilinçleri yeterince gelişmemiş, örgüt içerisinde birbirleriyle kurdukları iletişimde pek başarılı olamamış, kişisel çıkarlarını daima örgüt çıkarlarının önünde tutma eğiliminde olan örgüt çalışanları bunun bir göstergesi olabilir. Çalışanlarla yapılan görüşmelerde farklı birimlerde çalışan elemanların sorunlar karşısında birbirlerini sorumlu tutmaları, sorunların çözümüne yönelik hareket etmekten ziyade birbirlerini suçlayan bir tutum takınmaları buna bir örnektir.

Oysa, örgütün kültürel yapısı, örgüt çalışanlarının çalışma stilini, temposunu, örgüt içinde kurulan ilişkilerin formel ya da informel oluşunu belirler, çalışanları motive eder, örgütte karar alma ve planlamayı kolaylaştırabilir.

Örgütün kültürel yapısının oluşturulması sürecinde en büyük sorumluluk üst-yönetime aittir. Örgütün değerlerini, amaçlarını belirlemek, çalışanların görevlerini bu doğrultuda tanımlamak, örgütün politikasını iç ve dış koşullara göre uyarlamak, tüm bunların örgüt çalışanları tarafından benimsenmelerini sağlamak ve çalışanlara bu sayede yol göstermek, çalışanların yeteneklerini ödüllendirmek, onları motive etmek, örgütte yetenekli kişilerin yeteneklerini geliştirmek, karar alma süreçlerinde çalışanların da katılımını sağlamak, takım birliği ve ekip çalışmalarını özendirme, örgüt içindeki iletişim akışının güçlenmesini sağlamak örgüt kültürünün oluşumu sürecinde örgüt liderinin üstlenmesi gereken sorumluluklar arasındadır.

Bunun yanısıra, güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilmek için örgütte karar alma süreçlerinin fazla uzun sürmemesi, çalışanların verimliliğin asıl kaynağı olarak görülmesi ve motive edilmeleri, fazla hiyerarşik yapılaşmadan kaçınılması, küçük ölçekli bir örgüt yapısını, tercih etmek, aşırı merkezîyetçi bir yönetim anlayışından kaçınmak, çalışanlar arasında rahat bir çalışma ortamının sağlanması yararlı olabilir.

ACC'de örgüt kültürü oluşturma çabaları örgütün kuruluşundan yaklaşık bir yıl kadar sonra kendisini göstermeye başlamıştır. Örgütün halkla ilişkiler bölümünün kadrosunun değiştirilmesi, üst yönetimin örgütün işleyişinde bazı aksaklıkların varlığını farketmesi üzerine, verimliliği arttırmak amacıyla yeni halkla ilişkiler kadrosunun oluşturulması ile birlikte yönetim, klüp üyelerine 'kaliteli ve eşsiz hizmet sunma' ilkesini, felsefesini örgütte yerleştirmeye çalışmıştır. Bu girişim,

örgütte zamanla temel değerlerin, kahramanların, mitlerin de yavaş yavaş ortaya çıkaracağı izlenimini yaratıyor.

## ÖRGÜT YAPISI

ACC'nin yapısına baktığımızda merkeziyetçi bir yönetim, güçlü bir hiyerarşik yapı ve sıkı bir denetimin var olduğunu görüyoruz. Örgütte ağırlıklı olarak iletişim akışının liderden çalışanlara doğru tek-yönlü oluşu işleyişe ilişkin çalışanların fikirlerine yeterince alınmayışı örgütte otoriter bir düzenin var olduğunun bir göstergesi sayılabilir.

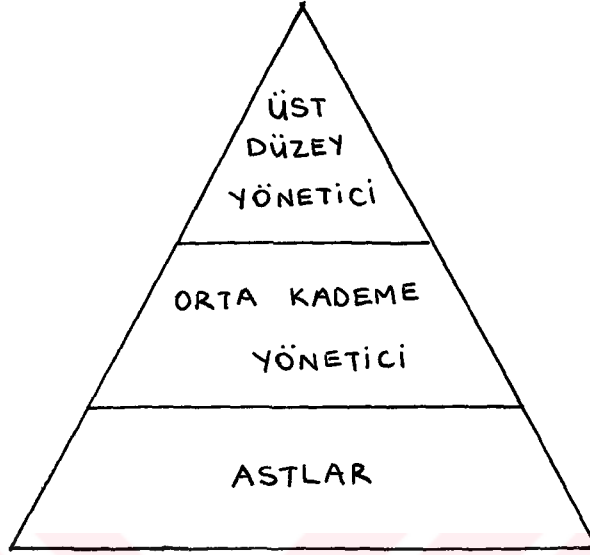
Örgütün yönetim kurulu başkanı ve orta kademe yöneticisiyle yapılan yüz yüze görüşmelerde yönetim kurulu başkanının çalışanları sorumluluk almaktan kaçınan, çalışmaktan hoşlanmayan, ancak ceza verildiği zaman harekete geçirilebilen, denetim ortadan kalktığında çalışmamayı yeğleyecek kişiler olarak gördüğü anlaşılmıştır. Bu durum, örgütün klasik kuramlardan olan makina kuramına göre yönetildiği izlenimini uyandırıyor da örgütün orta kademe yöneticisinin çalışanlara biraz daha olumlu olmakla birlikte benzer bir yaklaşımı benimsediği görülmüştür.

Orta kademe yöneticisiyle yapılan görüşmede, yöneticinin örgütte denetim mekanizmasının iyi çalıştığı sürece elemanların verimli çalışabileceğini düşündüğünü belirtmiştir. Sonuç olarak her iki yönetici de çalışanların, denetim mekanizması ortadan kalktığında, üstleri onları yönlendirmedikçe örgütsel işleyişin devamlılığını sağlayabilecek kendi kendilerini kontrol edebilecek yapıya sahip olmadıklarına inanmaktadır. Bu durumda örgütte katılımcı bir sistemin varlığından söz etmek pek mümkün olmayacaktır. Örgütte daha ziyade klasik kuramlardan 'makine kuramı'nın etkileri görülmektedir.

Örgütte, klasik kuramcılardan Argyris'in öne sürmüş olduğu piramit yapının varlığından söz edebiliriz. Örgütsel yapı, örgütteki iş bölümü, hiyerarşi, liderlik biçimleri, iklim ve kültürü kapsar. Bu yapı, piramit tipi olduğunda örgütteki iletişim ve otoritenin merkezileştiği görülür. Genellikle yukarıdan aşağıya emir-komuta zinciri niteliğinde gerçekleşen iletişimde, iletişim akışı daha ziyade üstlerden astlara doğru ve tek yönlüdür. Üzerinde araştırma yaptığımız bu örgütte gözlemlediğimiz ve yapılan yüzyüze görüşmeler sonucunda elde ettiğimiz bilgiler doğrultusunda üst-yönetimin tek-yönlü iletişimi daha çok astlarına ve

çevresine bilgi aktarmada, görüşlerini ifade etmede kullandığı, karşıt görüşlere ve eleştirilere ise önyargılı ve olumsuz yaklaştığı görülmüştür.

### PİRAMİT TİPİ ÖRGÜT YAPISI



Piramit tipi örgüt yapısına sahip örgütlerde genellikle iletişimin yukarıdan-aşağıya ve tek yönlü olduğu bilinmektedir. Örgütte piramit tipi örgüt yapısının, dikey tek-yönlü iletişimin varlığı örgütte otoriter bir düzenin varlığına işaret etmektedir. Bunun bir göstergesi şudur: Örgütte astlarına güvensiz bir yaklaşımı benimseyen, bu nedenle de onlara yeterince yetki ve sorumluluk vermekten kaçınan otoriter lider tipi, örgütte tüm iletişimin kendisine yapılmasını tercih etmekte, böylelikle de örgütsel işleyişe ilişkin tüm detayları öğrenme arzusu ile örgüt üzerindeki kontrol mekanizmalarını tamamıyla elinde tuttuğunu düşünmektedir. Fakat, örgütten uzaklaştığı anda oluşturduğu bu kontrol mekanizmasının ortadan kalkacağı ve astlarının çalışmalarını yarıda kesme eğiliminde olacaklarını düşünen bu lider tipi, buna fırsat vermemek ve örgütsel işleyişin devamlılığını sağlayabilmek için her an örgütte bulunma ihtiyacını hissetmektedir. Örgütteki otoriter liderin bu yaklaşımından dolayı, gözlemlediğimiz kadarıyla örgüt çalışanlarının verimliliklerinde azalma görülmüştür. Örneğin, örgütte klüp üyelerine yönelik olarak düzenlenen bir yemek organizasyonunun hazırlıkları sırasında organizasyonda görev alan halkla ilişkiler uygulayıcıları ve yiyecek-içecek bölümünde görevli diğer çalışanların üstlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeye

çalışanlarına güven duymadığı izlenimini bırakarak onları sürekli denetleme ihtiyacında olduğu gözlenmiş bu gözlem, çalışanlarla yapılan yüzyüze görüşmeler sonucu edinilen bilgilerle de desteklenmiştir. Üst-düzey yöneticinin bu tavrı karşısında ne yapacaklarını şaşırان çalışanların motivasyon ve iş doyumlarında kendilerine güven duyulmadığını düşündükleri için bir azalma görülmüştür. Çalışanlarla yapılan görüşmelerde, halkla ilişkiler birimindeki elemanların tümü üst-yönetimin bu tavrından şikayetçi olduklarını, isteksizce çalışmaya başladıklarını belirtmişlerdir. Bir elemen sıkıntısını şu şekilde dile getirmiştir: “Üst yönetimin sadece kararlar aldığını, işin uygulamalı kısmını çalışanlara bıraktığını düşünürdük, üst yönetim uygulamalara bu denli müdahale edecekse bize neden gerek duyuyorlar?”

Oysa, böyle bir organizasyonun hazırlıkları sırasında görev ve yetki dağılımı yapıldıktan sonra örgüt yöneticisinin çalışanların hatalarını vurgulamak yerine onları hatalarını düzeltmek için teşvik etmesi doğruyu yaptıkları anda da desteklemesi çalışanların motivasyonunun ve verimliliklerin artmasına yardımcı olabilirdi.

Örgütü bir sistem olarak ele alırsak, bireyler, biçimsel yapı, informel yapı, statü ve rol düzenleri ve son olarak da fiziksel kuruluş yani ortamın sistemi oluşturan öğeler olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca sistemin içerisinde yer alan bu öğeleri birbirine bağlayan bazı süreçler vardır. Bu süreçler, karar merkezlerini birbirine bağlayan denetim ve eşgüdüm mekanizması işlevi gören “iletişim”, öğelerin, uyumlu bir ilişki içinde korunduğu “denge mekanizması” ve son olarak da üretim ve sisteme katılma kararlarından oluşan “karar alma” süreçleridir.<sup>(2)</sup>

Bir sistem çevresi ile madde, enerji ya da bilgi alışverişinde bulunuyorsa “açık”, bulunmuyorsa kapalı sistemdir. Kapalı sistemler böyle bir alışverişte bulunmadıkları için öğeleri değişmez.

ACC, gibi kısmen kapalı sisteme sahip örgütlerin bir diğer sorunu da çevreleriyle etkin bir iletişim içinde olmadıkları için çevreden alabilecekleri geri-bildirimleri örgütsel işleyişin devamı için yeni girdiler olarak kullanma şanslarının olmayışıdır. Bunun sonucu olarak çevredeki değişim ve yeniliklere, yaratıcı fikirlere de sırtlarını çevirmiş olmaktadırlar. Yapılan gözlemler ve klüp üyelerinin bir kısmıyla yapılan yüzyüze görüşmeler sonucunda, ACC yönetimi'nin gerek klüp üyelerinin

gerekse örgütü ziyaret amaçlı gelen kişilerin örgütün işleyişine ilişkin önerilerini yeterince dikkate almadığı görülmüştür. Örneğin, klüp üyelerinin bir kısmıyla yapılan görüşmelerde, klüp yönetimine kendilerinin de katılımını sağlayacak bir yönetim sisteminin geliştirilmesini önerdikleri, ancak yönetim tarafından bunun dikkate alınmadığı öğrenilmiştir. Bir diğer örnekte ise, bir klüp üyesi, şehir merkezinden oldukça uzakta bulunan klübe ulaşım imkanı sağlanmasını defalarca önerdiği halde bu isteğinin gerçekleşmemesinden yakınmıştır.

## LİDERLİK YAPISI

Bir örgütteki rol dağılımında en etkin rol yönetici lidere aittir. Yönetici liderin verdiği kararlar örgütün politikasını oluşturur ve sahip olduğu sorumluluk anlayışı da örgütsel işleyişe ilişkin toplumsal ve ahlaksal kuralları belirler. Yönetici liderler elemanlarının yeteneklerini ortaya çıkarmalarında katkıda bulunur ve çalışanlarına bu yetenekleri geliştirebilecekleri uygun bir örgüt iklimi hazırlarlar. Yönetici liderlerin ayrıca, örgüt çalışanlarının örgüte ait olma bilincini geliştirme, örgütün çevresine karşı örgütü temsil etme, ödül ve ceza mekanizmalarını kullanarak çalışanları motive etme, örgütte emir-komuta zincirini oluşturma, örgütün işleyişinin devamı için gerekli bilgi ve mesajların akışını sağlama, örgütün çevresine, örgüte ilişkin gerekli bilgileri aktarma gibi rolleri de bulunmaktadır. Böyle bir lider, örgütte ideoloji, efsane, inanç ve törenlerin yaratıcısıdır. Örgüt yapısını canlandırıcı, harekete geçiricidir.

ACC'yi incelediğimizde ise yaptığımız gözlemler ve yöneticiler, çalışanlarla yapılan görüşmeler sonucunda ACC'de merkezîyetçi bir yönetim, güçlü bir hiyerarşik yapı, sıkı denetimin söz konusu olduğu otoriter bir düzen, otoriter bir liderin var olduğu söylenebilir. Bu örgütteki yönetici liderin çalışanlara yönelik varsayımları genelde kötümser ve olumsuz görünmektedir. Çalışanları sorumluluk almaktan kaçınan, çalışmaktan hoşlanmayan, ancak ceza verildiği zaman verimli çalışabilen kişiler olarak görmektedir. Örgütte iletişim yukarıdan aşağıya astlara bilgi aktarmak ve görüşleri ifade etmek için kullanılırken, aşağıdan yukarıya da örgütsel işleyiş hakkında çalışanlardan rapor alınarak gerçekleşir. Ancak, örgütte güçlü bir iletişim sisteminin varlığından söz edilemez.

Örgütte astlarına güvensiz bir yaklaşım benimseyen, bu nedenle de onlara yeterince yetki ve sorumluluk vermekten kaçınan lider tipi örgütte iletişimin daha ziyade aşağıdan yukarıya olmak üzere kendisine yapılmasını tercih etmekle belki de örgütsel işleyişe ilişkin tüm detayları öğrenme arzusu ile örgüt üzerindeki kontrol mekanizmalarını tamamıyla elinde tuttuğunu düşünmekte olabilir. Fakat, örgütten uzaklaştığı anda oluşturduğu bu kontrol mekanizmasının ortadan kalkacağını ve astlarının çalışmalarını yarıda kesme eğiliminde olacaklarını düşünen lider, buna fırsat vermemek ve örgütsel işleyişin devamlılığını sağlayabilmek için sürekli çalışanlarını denetleme ihtiyacı duymaktadır. Yönetici liderin bu yaklaşımı, gözlemlediğimiz kadarıyla çalışanların verimliliklerini olumsuz yönde etkilemiştir. Yapılan yüzyüze görüşmelerde çalışanların yaklaşık olarak yüzde altmışının yönetici liderin bu tavrından rahatsız oldukları görülmüştür. Çalışanlardan biri rahatsızlığını şu şekilde dile getirmiştir: “Sürekli her yaptığımızı kontrol etmesi, bize güvenmediğini düşünmek çalışma tempomu düşürüyor.”

Bununla birlikte eğer, üst-yönetim, karar alma süreçlerinde elemanlarına yeterince söz hakkı tanımıyorsa örgütün içinde bulunduğu durum daha da kötüye gidebilir. ACC’de karşılaştığımız bu durum, bizi ‘otoriter düzen’, ‘otoriter lider’, ‘motivasyondan yoksun çalışanlar’, ‘örgütsel verimlilikte azalma’ arasında bağlantılar kurmaya yöneltmiştir. Daha ziyade, otoriter düzene, merkeziyetçi yapıya, otoriter bir yönetici lidere sahip örgütlerde çalışanlara duyulan güvensizlik, karar alma süreçlerinde çalışanlarına söz hakkı tanımaması örgütün çevresiyle olan ilişkisinde olduğu gibi, iç işleyişinde de geri-bildirim mekanizmasının yeterince işlemeyişi, çalışanların yenilikçi fikirlerinin, yaratıcı görüş ve önerilerinin üst-yönetime ulaşmasına engel olmaktadır diyebiliriz. Üst-yönetimin çalışanlarına güven duymamasının bir diğer göstergesi onlara yetki ve sorumluluk verilmemesidir. Bu noktada, orta kademe yöneticisine büyük sorumluluklar düşmektedir. Örgütte üst-yönetim ve çalışanlar arasında güven ortamının varlığını sağlamak taraflara örgütsel işleyişe ilişkin bilgi aktarmak orta kademe yöneticisinin sorumluluğundadır.. Nitekim, ACC’de sözünü ettiğimiz üst-yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim kopukluğu, ‘kendi yaptığı işleri çalışanların daha iyi yapacağından endişe duyan’ bir orta kademe yöneticisinin örgüt çalışanları ile üst-düzey yöneticisi arasındaki iletişimin güçlenmesini

kişisel çıkarları doğrultusunda tercih etmemesi sonucu daha da artış göstermiştir. Örneğin, klübün günlük işleyişi için önem taşıyan, orta-kademe yöneticisinin sorumluluğunda olan bir faaliyete ilişkin bir sorun yaşanmış, orta-kademe yöneticisi o anda klüpte bulunmadığı için problem bir başka çalışan tarafından çözülmüştür. Problemin çözüldüğünü öğrenen üst-düzey yöneticisi orta-kademe yöneticisini sorunu zamanında çözümlendiği için kutlamıştır. Üst-yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirme ihtiyacı duymayan orta-kademe yöneticisi sorunu kendisinin çözdüğünü belirterek yanında çalışan bir elemanı tarafından sorunun çözümlendiğini ifade etmekten kaçınmıştır.

Buraya kadar ACC adında bir örnek kuruluşun örgüt kültürü oluşturma aşamasında karşılaştığı sorunları, örgüt ve liderlik yapısını incelemeye çalıştık. Şimdi de bu kuruluşu örgüt kültürü oluşturma aracı olarak halkla ilişkiler uygulamaları açısından değerlendirmeye çalışalım.



yöneticisi arasındaki iletişimin güçlenmesini kişisel çıkarları doğrultusunda tercih etmemesi sonucu daha da artış göstermiştir. Örneğin, klübün günlük işleyişi için önem taşıyan, orta-kademe yöneticisinin sorumluluğunda olan bir faaliyete ilişkin bir sorun yaşanmış, orta-kademe yöneticisi o anda klüpte bulunmadığı için problem bir başka çalışan tarafından çözülmüştür. Problemin çözüldüğünü öğrenen üst-düzye yöneticisi orta-kademe yöneticisini sorunu zamanında çözümlediği için kutlamıştır. Üst-yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirme ihtiyacı duymayan orta-kademe yöneticisi sorunu kendisinin çözdüğünü belirterek yanında çalışan bir elemanı tarafından sorunun çözümlendiğini ifade etmekten kaçınmıştır.

Buraya kadar ACC adında bir örnek kuruluşun örgüt kültürü oluşturma aşamasında karşılaştığı sorunları, örgüt ve liderlik yapısını incelemeye çalıştık. Şimdi de bu kuruluşu örgüt kültürü oluşturma aracı olarak halkla ilişkiler uygulamaları açısından değerlendirmeye çalışalım.



## 2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA ARACI OLARAK HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI AÇISINDAN

### 2.1.1. HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMINA BAKIŞ

ACC'de halkla ilişkiler kavramı ve alanın çerçevesine ilişkin gerek örgütün yönetiminde, gerekse çalışanlarında belirsizlikler sözkonusudur. Profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmeyen ACC'de halkla ilişkiler çalışmaları, yönetime göre, pazarlama çalışmalarına destek vermek, örgüte ilişkin imaj oluşturmak ve klübün üyeleri ile ilişkileri güçlendirmek, onların klüpte iyi vakit geçirmelerini sağlayabilmek için bazı etkinlikler düzenlemekle ifade edebileceğimiz müşteri ilişkileri ile sınırlı kalmaktadır. Bu yetersiz yaklaşım, örgütün halkla ilişkiler kadrosunun alana ilişkin alt yapısı olmayan niteliksiz çalışanlardan oluşturulmasına ve bu kişilere kavramsal çerçevesini bile kuramadıkları alana ilişkin pek çok sorumluluğu yerine getirme görevi verilmesine yol açmıştır.

Oysa, profesyonel anlamda halkla ilişkiler uzmanlığı iletişim becerilerine sahip olmayı, medya ile olan ilişkilerde uzmanlığı, kitle iletişimi hakkındaki bilgileri, kamuoyu dinamiklerini ve ikna etme süreçlerinden haberdar olmayı gerektirir. Halkla ilişkiler bir grup insanın katılımını sağlamak için örgütün sağladığı çabadır, örgütlerin anahtar kamularıyla etkili iletişimde bulunmalarına yardımcı olur, uzmanlık gerektiren bir yönetim görevidir ve uzmanlar tarafından yerine getirilmelidir.

Halkla ilişkiler biriminin görevi öncelikle, örgütün yapısını, ihtiyaçlarını, iletişim akışını, çalışan elemanlarını, işleyişe ilişkin problemlerini en iyi şekilde tanımak, tanımlamak örgütün iç kamuları yani çalışanları arasındaki iletişim akışını oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak, örgüt içinde tespit edilen olduğu problemler ve ihtiyaçların giderilmesine ilişkin planlar yaparak hedefler saptamak şeklinde kendisini gösterir. Bir diğer deyişle, örgütün dış kamularına olumlu bir kimlikle tanıtılabilmesi için örgütün iklimine, iletişim akışına ilişkin problemlerinin, ihtiyaçlarının belirlenmesi ve sorunların giderilmesi gerekmektedir.

Örgütsel amaçları tespit edilmemiş kurumlarda işleyişe ilişkin planlar yapılmasından, işleyişe ilişkin doğru ve yanlış uygulamaların tespit edilmediği durumlarda da amaçların belirlenmesinden söz etmek pek mümkün olmayacaktır.<sup>(3)</sup>

ACC'de güçlü bir örgüt kültürünün var olmaması, örgütün profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmemesi, örgütün yapısının, işleyişinin ve problemlerinin anlaşılmasını güçleştirmekte, otoriter bir düzenin varlığı ve yönetim tarafından alınan kararlarda çalışanlara söz hakkı tanınmayışı bu problemlerin tanımlanmasını iyice zorlaştırmaktadır. Üst düzey yöneticinin, çalışanlarla yaptığı toplantılarda, kendi fikirlerine ters düşen önerileri reddetmesi, yapılan eleştirileri kabul etmemesi ve çalışanlarca varolduğu iddia edilen bazı dikkate almaması bunun bir göstergesi sayılabilir.

### 2.1.2. HALKLA İLİŞKİLER VE ÖRGÜT KİMLİĞİ GELİŞTİRME

Örgütün dış kamularına tanıtımında olumlu bir kimlik oluşturabilmenin ilk koşulu, bize göre, örgüt içerisinde çalışanlar arasında olumlu bir örgüt iklimi yaratmaktır. Bu da ancak örgüt kültürü oluşturulmuş sistemli kurumlarda sağlanabilir.

ACC gözlemlediğimiz kadarıyla örgüt kültürü oluşturma sürecini henüz tamamlayamamış, problem ve ihtiyaçları tam olarak tespit edilmemiş, iç kamuları arasındaki iletişim akışı yeterince sağlıklı olmayan bir örgüt izlenimi bırakmaktadır. ACC'nin bu koşullar altında dış kamularına tanıtımında örgütün başarı sağlaması oldukça zordur. Çünkü örgütlerin kimlikleri, taşıdıkları nitelikler doğrultusunda, kültürel yapılar içinde oluşturulur. Örgütün kültürel yapısı yeterince güçlü değil ise, olumlu bir örgüt kimliği oluşturmak zorlaşacak ve örgütün çevreye etkili bir şekilde tanıtımında sorunlar yaşanabilecektir. Örgütün iç kamuları yalnızca kimliğin taşıyıcıları değil, aynı zamanda onun oluşumunda ve şekillendirilmesinde de etkiye sahiptirler. Bunun yanı sıra, örgütün dış kamuları da hemen hemen aynı etkiye sahiptir. Ancak, ACC, örgüt-çevre ilişkileri bakımından çevreden gelen geri-bildirimlere yeterince açık değildir. Aynı zamanda ACC'de yönetim iç kamulardan gelen önerileri de yeterince dikkate almadığından örgütte olumlu bir örgüt kimliğinin oluşturulması oldukça zorlaşmaktadır.

Örgütte güçlü bir örgüt kültürünün var olmaması örgütte söz konusu olması gereken değerler, prensipler ve felsefenin yokluğu örgütün çevreye tanıtımıyla, dolayısıyla halkla ilişkiler uygulamalarıyla da ilgili sorunlar yaratır.

Örgütü dış kamularına karşı temsil edecek kültürü tarafından belirlenen bazı niteliklerin olmayışı o örgütte aynı zamanda örgütsel kimliğin oluşturulmadığının da bir göstergesidir. Buna rağmen, çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmeler ve gözlemler sonucunda örgütün dış kamularına, özellikle potansiyel üyelerine, örgütün henüz tamamlanmamış projeleri olan konut yapımını sonuçlandırmak ve finansal kaynak sağlamak amacıyla, 'doğa ve spor klübü' kimliği ile ulaşmaya çalıştığı belirlenmiştir. Örgütün halkla ilişkiler birimi tarafından, 'şehir insanına farklı ve insani değerlere uygun, sanata önem veren bir yaşam biçimi alternatifi' sunma savı ve bu 'yaşam biçimi' felsefesini çağdaş bir yaklaşımla insan gücü açısından yeterli donanım ve birikime sahip, güvenilir ve sorumlu bir örgüt imajı ile bütünleştirerek olumlu bir örgüt kimliği yaratma çabaları örgütün olumlu bir kimlik oluşturmasında önemli bir gelişme olarak yorumlanabilir. Ancak, yönetimin sadece sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyi yüksek kişilere ulaşma isteği ve ulaşmayı amaçladığı bu hedef-kitleye de kitle iletişim araçları vasıtasıyla ulaşmayı kurumun geniş kitleler tarafından tanınmasının pazarlama çalışmalarını olumsuz yönde etkileyebileceği gerekçesiyle doğru bulmayışı örgütün dış kamularına ulaşmasını geciktirici ve zorlaştırıcı bir rol oynamaktadır. Burada, yönetimin bu yaklaşımı örgütte otoriter bir düzenin varlığına işaret eder niteliktedir. Bu yaklaşım, gerek karar alma süreçlerine elemanların katılımının engellenmesi şeklinde, gerekse örgüt kültürü ve kimliğinin bir örgütün işleyişini sürdürebilmesi ve gelişiminin sağlanması için nedenli önem taşıdığı bilincinde olunmadığının vurgulanması şeklinde kendisini göstermiştir.

Burada üzerinde önemle durmamız gereken bir başka sorun daha vardır, o da sözü geçen örgütteki halkla ilişkiler uygulayıcılarının üst-yönetimi örgüt kültürü ve örgütsel kimlik oluşturmaya ikna edemeyişleridir. Acaba bu sadece, örgütün otoriter bir düzen içerisinde, otoriter bir yönetici lider tarafından yönetilmesinden mi kaynaklanmaktadır, yoksa halkla ilişkiler uygulayıcılarının kişisel başarısızlıkları da mı söz konusudur?

Biz, burada her iki sebebin de geçerli olduğu kanısındayız. Profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmediği izlenimi bırakan ACC'de halkla ilişkiler kadrosu da alana ilişkin alt-yapısı olmayan kişilerden oluşmakta, çalışanların kişisel başarısızlıkları da örgütün tanıtma faaliyetlerine yansarak örgütsel başarısızlığa dönüşebilmektedir.

### 2.1.3. DIŞ KAMULAR İLE İLETİŞİM

Başarılı bir halkla ilişkiler uygulaması için kitle iletişim araçlarından yararlanmak zorunludur. Örgüt içi halkla ilişkiler birimi dış kamularına ulaştırmak istediği mesajların iletimi için kitle iletişim araçlarını kullanabilme yeteneği ve teknik bilgisine sahip olmalıdır. Bu birikime sahip olmayan bir halkla ilişkiler görevlisi yüz yüze iletişimde başarı sağlayabilir, ancak örgütün dış kamularına tanıtımında yetersiz kalacaktır.

Tanıtma ve bilgilendirmeyi yaratmak için maksimum yayını hedefleyen medya ilişkileri halkla ilişkiler uygulamaları içinde önemli yer tutar. Burada medya ilişkilerinden kastedilen radyo, tv, gazete gibi tüm medya kanallarının kamuoyunu örgüt hakkında bilgilendirme amacı ile kullanılmasıdır.

İşletmelerdeki örgütlenme eksikliği ve gizlilik kitle iletişim araçlarından yeterince yararlanılmaması örgütün dışkamularına tanıtımında güçlükler çıkarmaktadır.

ACC'nin tanıtma çalışmaları, yönetimin kitle iletişim araçlarından faydalanmayı, pazarlama çalışmalarına ve oluşturmaya çalıştıkları sosyo-ekonomik düzeyi yüksek bir topluluğa hitap eden klüp imajı fikrini olumsuz yönde etkide bulunacağını düşünerek reddetmelerdir.

Gerek, ACC yöneticileri tarafından örgütün dış kamularına tanıtımında kitle iletişim araçlarından faydalanmanın ne denli önem taşıdığıının üst yönetim tarafından anlaşılammış oluşu, gerekse halkla ilişkiler uygulayıcılarının üst-yönetimi kitle iletişim araçlarının önemi konusunda ikna etmedeki başarısızlığı, olumlu bir örgütsel kimliğin oluşturulamayışı ile birleşince örgütün dış kamularına tanıtımını zorlaştırmaktadır ve sınırlamaktadır.Örneğin, örgütün tanıtma faaliyetleri; klüpte gerçekleşen sosyal etkinliklerden klüp üyelerini ve medya mensuplarını haberdar etme ve bu sosyal etkinliklerin medya kanallarında haber niteliğinde kamulara sunulmasını sağlama yani duyurma-tanıtma faaliyetleri ve birkaç basın toplantısı girişimiyle sınırlı kalmıştır. Çalışanlarla yapılan yüzyüze görüşmeler sonucu edinilen bilgiye göre, ACC'nin organize edeceği büyük bir binicilik müsabakası öncesinde düzenlenen basın toplantısı, örgütün halkla ilişkiler birimindeki uygulayıcıların başarısızlıkları yüzünden, bu etkinlik basına yeterince duyurulammış ve bir iki basın mensubu dışında etkinliğe katılım olmamıştır.

ACC'de, örgütün dış kamularına tanıtımında klüp üyeleri ile iletişimin sağlanması ve sürdürülmesini amaçlayan aylık bültenlerden, örgütün ulaşmayı hedeflediği potansiyel üyeler ile iletişimi sağlamak için de içeriğinde klübe ilişkin fotoğraf ve diğer basılı görsel materyaller yer alan tanıtım kataloglarından yararlanılması örgütün gelecekte dış kamularıyla olan iletişimini güçlendirebileceği izlenimini yaratmaktadır.

Bu bölümde üzerinde incelemeler yaptığımız ACC adındaki örnek kuruluşun halkla ilişkiler kavramına bakışını, örgüt kültürü oluşturma aracı olarak halkla ilişkiler çalışmalarını, dış kamularıyla iletişimini ve örgüt kimliği geliştirme çalışmalarını değerlendirmeye çalıştık. Şimdi de ACC'nin örgüt kültürü oluşturma sürecini iş gören iletişimi ve örgüt iklimi geliştirme açısından değerlendirmeye çalışalım.

## 2.2.İŞ GÖREN İLETİŞİMİ VE ÖRGÜT İKLİMİ GELİŞTİRME AÇISINDAN

### 2.2.1. ÖRGÜT İKLİMİ

Üst-yönetimin örgütün kuruluşu sırasında güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmaksızın örgütte ılımlı bir iklim yaratmaya çaba göstermesi alt yapısı olmadığı için sonuçsuz kalır. Çünkü örgüt iklimi örgüt kültürünün örgütle yarattığı atmosferdir ve varolmayan bir kavramın yansımalarından da söz edilemez.

ACC'de gözlemlediğimiz ve örgüt çalışanlarıyla yaptığımız yüzyüze görüşmeler sonucunda aldığımız bilgilere göre, örgütün üst-düzey yöneticisi çalışanları haftada birkaç kez toplantı odasında toplamakta ve örgütün sorunlarıyla ilgili olarak onların önerilerini almak istemektedir. Ancak, örgüt çalışanlarının, sorunların çözümüne yönelik fikirlerinin alınmasının örgütsel kararlara katılımlarının sağlanmasının amaçlandığını düşündüğümüz bu toplantıların çoğunda üst düzey yöneticinin asıl amacının kendi fikirlerini çalışanlarına kabul ettirmek olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt çalışanlarıyla yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda, özellikle yönetim kurulu başkanı ile doğrudan iletişim kurabilen halkla ilişkiler, pazarlama ve muhasebe birimi elemanlarının yapılan bu toplantılarda fikirlerini ya da eleştirilerini dile getirdiklerinde genellikle olumsuz tepki aldıkları, dolayısıyla da zamanla fikirlerini, özellikle de olumsuz eleştirilerini dile getirmekten çekinir hale geldikleri öğrenilmiştir. Bir çalışan duygularını şu şekilde ifade etmiştir: "Sadece düşüncelerini bize kabul ettirmek için toplanıyorlarsa, o zaman neden bize fikrimizi soruyorlar?". Buradan çıkaracağımız sonuç şudur:

Örgütte çalışanların fikirlerine önem veren, düşüncelerini önemseyen, yeni önerilere açık olan, herkesin fikrini rahatça ortaya sunabildiği ve kararların takım ruhuyla örgüt çalışanlarının katılımıyla verildiği olumlu bir örgüt iklimi yaratma çabaları, örgütün bu saydığımız özellikleri barındırabilecek bir kültürü olmadığı için sonuçsuz kalmaktadır. Bunun en basit göstergesi sadece kendi fikirlerinin doğruluğuna inanan, çalışanlarına güven duymayan, bunu da onlara hissettiren, onları doğruyu değil de hata yaparken yakalamayı tercih eden, eleştirilere ve yeniliklere açık olmayan bir örgüt liderinin çalışanlarına olumlu bir çalışma ortamı yaratmaya çalışmasının güçlü bir örgüt kültürünün yaratılması için yetersiz

oluşudur. Örgüt güçlü bir kültüre sahip değilse, örgütte olumlu bir iklimin varlığından söz etmek mümkün değildir.

Çünkü, örgüt iklimi bir örgütün çalışanları arasında inanma, güvenme, açıklık, içtenlik, yardımlaşma, katılım ve doyum, beklenti düzeyleri gibi duyguların örgütte varlığı ile ölçülebilecek bir kavramdır. Ancak bu duyguları uyandıran bir ortam söz konusu olduğunda o örgütün olumlu bir örgüt iklimine sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu ortam da örgütte ancak üstleri tarafından motive edilen çalışanların varlığıyla hayat bulabilir. İş gören motivasyonunun olumlu bir örgüt iklimi yaratmadaki rolünü ve ACC çalışanları üzerindeki etkilerini ayrı bir başlık altında incelemeye çalışalım.

### 2.2.2. ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONU

İş yaşamında motivasyonun büyük bir önemi vardır. İşe karşı iyi motive edilmiş bireylerin hem verimleri hem de moral ve iş doyumları yüksek olacaktır. Dolayısıyla, motivasyon, iş doyum ve verimlilik arasında, bunlar ile de örgüt iklimi arasında karşılıklı ilişkiler vardır. Çalışanların, iş öğeleri, çalışma koşulları, iş arkadaşları, yönetici ve iş yerine karşı olan ilgisi, bunlarla bütünleşmesi ve özdeşleşmesi 'moral' olarak tanımlanabilir. Çalışanların güven duygusuna sahip olmaları morallerinin yüksek olduğunun bir göstergesidir. 'İş doyumunda, işten ve o iş yerinde çalışmaktan övünç duyarak o iş yerine bağlanma duygusunun yaşanmasıdır. Bu tür duyguların yaşanabilmesi için sistemli bir örgütün varlığı, örgütte değerlilik gösterilmesi, adil bir maaş sisteminin bulunması, olumlu bir örgüt ikliminin varlığı gibi faktörler gereklidir.<sup>(4)</sup>

ACC'de yöneticiler, makina kuramına benzer bir tavır içinde ceza uygulamalarının motive edici etken olduğunu düşünmekte ve çalışanları doğruyu yaptıklarında övmek yerine onları hata yaparken yakalayıp cezalandırmayı tercih etmekte gibidirler. ACC çalışanlarıyla yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda, çalışanların yüzde ellisi, daha ziyade idari işler müdürlüğüne bağlı seyisler, ulaşım elemanları ve bahçevanlardan oluşan elemanlar yönetim kurulu başkanının hata yaptıklarında kendilerini cezalandırdığını belirtmişlerdir.

ACC'de yöneticiler çalışanlarının moral ve iş doyumları gibi ihtiyaçlarını gözardı ediyor görünmektedir. Örgüt çalışanları arasında düşük moral, düşük üretim gibi motivasyonla ilişkili problemlerle

karşılaşılmaktadır.Örneğin, klüpte bir defalığa mahsus olmak üzere, klüp üyeleri ile doğrudan yüz yüze iletişimde bulunan yirmi seyis içinden, gösterdikleri performansa göre ayın çalışanı belirlenmiş ve ikramiye ile ödüllendirilmiştir. Çalışanların performansları doğrultusunda ödüllendirilmeleri örgüt yönetiminin motivasyona verdiği önem konusunda bir gelişme niteliği taşıırken, yönetimin bu uygulamayı örgütün geneline yaymaktan kaçınması bunun için bütçeden bir pay ayrılmasının gerekli olmadığı konusunda fikir birliğine varması bizi yine önceliği işe vererek, çalışanları yalnızca araç olarak gören onların motivasyonu moral ve iş doyumları ile ilgilenmeyen makina kuramının ACC’de yaygın anlayış olduğu fikrine götürmektedir.

Bir örgütün olumlu bir iklime sahip oluşu örgütte güçlü bir kültürün, motive edilmiş çalışanların hem de güçlü bir iletişim sisteminin varlığı ile yakından ilişkilidir. Bu ilişkiyi ve ACC’nin iletişim sistemini ayrı bir başlık altında incelemeye çalışalım.

### 2.2.3. İLETİŞİM SİSTEMİ

Örgüt içinde birimler ve kişiler arasındaki ilişkiler ya önceden belirlenmiş biçimsel kanallar üzerinde ya da önceden kestirilemeyen doğal kanallar aracılığı ile gerçekleşir. Örgüt yönetiminde etkinliği sağlayabilmek için iyi bir iletişim sistemine ve bunun uygulanmasına gereksinim vardır. Örgütün iç işleyişi bakımından, amaçların benimsetilmesi, elemanların motivasyonu, ast-üst ve eşdüzey elemanların işbirliği, görevlerin neler olduğunun ve nasıl gerçekleştirileceğinin bilinmesi, karar alma, eşgüdüm, denetim gibi süreçler iletişimsiz düşünülemezler.<sup>(5)</sup>

Örgütteki girdilerin çıktılar haline dönüştürülmesi iletişime bağlıdır. İletişim yalnızca sorunların çözümünü kolaylaştırmaz, aynı zamanda sorunların açığa çıkmasına da katkıda bulunur. Örgütün amaçları, hedefleri ve politikasının elemanlar tarafından bilinmesini sağlamak, örgütteki işleyişe ilişkin örgütün sosyal ve ekonomik sorunları hakkında çalışanları bilgilendirmek, örgütte alınan kararlar, gerçekleştirilen etkinlikler ve elde edilen başarılar konusunda çalışanları aydınlatmak, yöneticiler ve elemanlar arasındaki iki yönlü iletişimi özendirmek, örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmak ve bunun sürekliliğini sağlamak örgüt içi iletişimin amaçları arasındadır.<sup>(6)</sup>

ACC'nin, piramit tipi bir yapıya sahip olduğunu örgütteki iletişim ve otoritenin merkezileştiğini söyleyebiliriz. Genellikle yukarıdan aşağıya, tek-yönlü olarak, emir-komuta zinciri niteliğinde gerçekleşen iletişimde, üst-yönetim söz konusu olan bu tek-yönlü iletişimi daha çok, astlarına ve çevresine bilgi aktarmada, fikirlerini ifade etmede kullanmaktadır.

Ancak, örgütün işleyişinin sağlanması için alınan kararların merkez ofisten, alınan bu kararların uygulamalarının da sosyal tesislerin yer aldığı klübün içinden yürütülmesi, bununla beraber bu iki ofis arasında çift yönlü iletişim akışının yetersizliği örgütte bir dizi problemin varlığına zemin hazırlamıştır. Başlangıçta sadece çalışanlar arasındaki iletişimin yetersizliği zamanla daha da büyüyerek, örgütün birimleri arasındaki çapraz ve yatay iletişimin zayıflamasına yol açmış, altı ay gibi bir süre içerisinde de 'örgütsel çatışma' boyutuna ulaşmıştır. Örgütte çalışanlar ve birimler arasındaki çatışma ekip çalışmalarını zorlaştırırken, öte yandan üst-yönetimin ve orta-kademe yöneticisinin duruma müdahale etmemesi ile sorun giderek artış göstermiş, iş doyumunu elde edemeyen çalışanların performansları olumsuz yönde etkilenmiştir. Örneğin, örgütün dış kamularına tanıtımı için oldukça önem taşıyan ve örgütün halkla ilişkiler birimi tarafından organize edilen bir binicilik müsabakasının hazırlıkları sırasında çalışanlar arasındaki iletişimin kopukluğu ve çatışmanın varlığı yüzünden görev dağılımı sırasında örgütte gergin bir ortam yaratılmış ve ekip çalışmasında zorlandıkları gözlenmiştir.

Örgütün halkla ilişkiler biriminde görev alan çalışanlarla yapılan yüzyüze görüşmelerde örgütü dış kamularına tanıtımına yönelik olarak düzenlenen bu tür etkinliklerde görev, yetki dağılımı yapılırken adil davranılmadığı, yetki ve sorumluluk arasındaki dengenin yeterince kurulamamış olduğu, bu durumun da bu birimdeki elemanlar arasında zaman zaman çatışmalara yol açtığı öğrenilmiştir. Örgüt içi iletişimde karşılaşılan bu sorunlar karşısında, yönetimin sorunu çözmek için yeterince çaba sarfetmediği gözlenmiştir. Oysa, örgütün kültürel yapısı içerisinde çalışanlar arasındaki işlevsel olmayan çatışmaları ortadan kaldırmaya ve örgütte yeralan gruplar arası ilişkilerin geliştirilmesine yönelik çabalar, örneğin üst yönetimin örgüt içi iletişimde karşılaşılan sorunların giderilmesine yönelik toplantılar düzenlemesi ve bu toplantılarda çalışanların konu hakkındaki fikirlerini rahatça tartışabilecekleri bir ortamın yaratılması çatışmanın gerçek yapısını ortaya

çıkarabilir ve gruplar arasındaki ilişkileri geliştirecek çözümler bu sayede geliştirilebilirdi.

ACC, sistem-çevre ilişkisi bakımından inaktif (sistemin de çevrenin de yeterli kaynaklara sahip olmadığı durum) durumda görünmektedir. Örgütün, halkla ilişkiler birimi aracılığı ile çevresi ile kurduğu iletişim örgütten dış kamularına doğru tek yönlü, yani medya kanallarına, klüp üyelerine, potansiyel üyelere doğru ve örgütsel işleyişe ilişkin dışkamuları bilgilendirmek ve etkinlikleri duyurmak amaçlıdır. Örgütün çevresiyle olan iletişiminin yetersiz olduğunu, örgütte geri-bildirim mekanizmasının etkin bir şekilde işleyemediğini gözlemlediğimizi söyleyebiliriz. Örneğin, klüp üyelerinin örgütteki işleyişe ilişkin önerileri dikkate alınmak istenmiş ve bu fikirlere örgüt tarafından üyelerine iki ayda bir postalanan bültenlerde yer verilmiş ancak, yapılan altı aylık gözlem ve çalışanlarla yüz yüze görüşmeler sonucu, bu önerilerin hiçbir zaman hayata geçirilemediği görülmüştür. Çalışanlarla yapılan görüşmeler de bu fikri destekler niteliktedir. Yapılan görüşmelerde, halkla ilişkiler elemanları klübün işleyişine ilişkin üyelerinden pek çok öneri aldıklarını, ancak yönetime kabul ettiremedikleri için zaman zaman üyelere karşı zor durumda kaldıklarını belirtmişlerdir.

Şimdi de ACC'nin örgüt kültürü oluşturma sürecinde iş etiği geliştirme açısından değerlendirmesini yapmaya, örgüt yönetimi ve çalışanlarının yaptıkları işe, buldukları örgüte ve örgütün çevresine yaklaşımlarını, makro etik, mikro etik ve toplumsal sorumluluk anlayışı açılarından değerlendirmeye çalışalım.

## 2.3. İŞ ETİĞİ GELİŞTİRME AÇISINDAN

### 2.3.1. MAKRO ETİK

Çalışma ortamında bazı alışkanlıklar, görenekler bütününden ve beklentilerden oluşan bir iş etiği kavramından söz edilmektedir. Örgüt içindeki yaşam tarzını, değerler sistemini, ahlak anlayışını belirleyen ise örgütün kültürüdür. O halde bir örgütün kültürel yapısı ile ahlak anlayışı arasında yakın bir ilişki bulunduğunu söyleyebiliriz.

ACC'de her ne kadar gelişmiş ve güçlü bir örgüt kültürünün varlığı söz konusu değilse de, örgüt otoriter bir düzene ve merkezîyetçi bir yönetim sistemine sahip gibi görünmektedir. Makina kuramı yaklaşımına benzer şekilde yönetilen ACC'de yönetimin çalışanlara yaklaşımında 'makro etik' anlayışının etkileri olduğu söylenebilir. O halde, makina kuramına benzer ilkelere göre yöneltilen bir örgütte makro etik anlayışının bulunması örgütün kültürel yapısı ile ahlak anlayışı arasında yakın bir ilişki bulunduğunun göstergesi sayılabilir.

ACC'de olduğu gibi, iş hayatına önceden belirlenmiş roller ve mekanizmalara uygun olarak yönetilen 'büyük bir makina' gibi bakan makro ekonomik teorilere göre örgütlerini yöneten yönetici liderler 'insan ögesini göz önüne almama ve bu ögenin iş sürecindeki rolünü en aza indirme eğiliminde oldukları için örgütü ve örgütteki insanları birer makina gibi görme eğilimindedirler. Dolayısıyla, ACC ve benzeri örgütlerde çalışanlara birer makina gibi bakılınca örgütte onların moral ve iş doyumlarına önem verilmesi söz konusu değildir. ACC'de yapılan yüz yüze görüşmelerde, çalışanların yüzde altmışı, yönetimin örgütte merkezi bir yapı oluşturduğu, astlarına yetki aktarmadığı ve çalışanların kararlarına itibar etmediği için, yönetimin bu tavrının iş doyumlarını olumsuz yönde etkilediklerini belirtmişlerdir. Yönetimden beklentileri, rahat çalışabilecekleri bir iş ortamına sahip olmak, karar alma süreçlerine katılmak, örgütsel işleyişe ilişkin öneri ve eleştirilerini üst yönetime aktarabilmek ve üst yönetimin kendilerine güvenmesidir. Diğer taraftan, örgütün yönetim kurulu başkanı ve orta kademe yöneticisi ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda, yönetim kurulu başkanı, çalışanlara uyguladığı tatminkar ücret politikasıyla, ulaşım ve sosyal güvence olanaklarıyla, iyi bir iş ortamı sunduğunu, bunun karşılığında da çalışanlardan daha verimli çalışmalarını, işlerini aksatmamalarını,

sorumluluklarını bilerek işlerine ve klübe sahip çıkmalarını istediğini belirtmiştir.

Yapılan görüşmeler sonucunda edinilen bilgiye göre, orta kademe yöneticisinin çalışanlardan beklentisi debenzer nitelikler taşımaktadır. O da çalışanların daha verimli çalışmalarını, çalıştıkları zamanın niceliğinden çok niteliğine dikkat etmelerini, örgütte kendilerine verilen sorumluluklardan daha fazlasını almaktan çekinmemelerini istemektedir. Yönetim kurulu başkanı ve orta kademe yöneticisinin çalışanlar hakkındaki ortak görüşü şudur: Çalışanlar denetlendikleri sürece verimli çalışabilirler. Denetlenmedikleri zaman görevlerini aksatacaklar ve sorumluluk almaktan kaçınacaklardır. Yönetimin çalışanlar hakkındaki görüşü bizi insanların doğasına ve dolayısıyla örgütlere bir tür makina gibi bakan, insana ilişkin varsayımları genelde olumsuz ve kötümser olan klasik makina kuramı yaklaşımına götürmektedir.

Bu yaklaşıma göre serbest pazar uygulamalarına bakış da oldukça Darwinci ve rekabete dayalıdır. Güçlü olanın ayakta kalabileceğini vurgulayan Darwinci teoriye ve kişisel çıkarlar doğrultusunda engel tanımayan Machivellian yaklaşımına göre şekillenen 'makro etik' anlayışına sahip serbest pazar sistemini benimsemiş örgütlerde iş etiğine aykırı olan pek çok uygulamayla karşılaşmaktadır. Ancak, ACC'de böyle bir rekabet anlayışı mevcut değildir. ACC, rakiplerine oranla daha evrensel standartlara sahiptir. Bununla beraber, iş etiğine aykırı bir rekabetçi yaklaşıma sahip olmadığı gözlenmiştir.

### 2.3.2. MİKRO ETİK

Kişinin iş pratiğine katılması ile ilgilenen, işi; bir mekanizma ya da kurulu bir sistem gibi görmekten ziyade bireylerin katılımıyla gerçekleşen etkinler bütünü olarak tanımlayan mikro etik anlayışına göre ise iş pratiğini belirleyen kavram işe bakış felsefesidir.

ACC'yi iş etiği açısından incelediğimizde örgüt çalışanları arasında mikro etik bir yaklaşımın kısmen yer aldığını görmekteyiz. Kişinin kendi çıkarları yanısıra örgüt çıkarlarına da hizmet etmesi gerektiğini savunan mikro etik anlayışının örgüt çalışanlarının çoğunluğu tarafından benimsenmemiş oluşu, bize göre, örgütte makina kuramı yaklaşımının uzantısı olan otoriter düzenin ve otoriter bir yönetici-liderin varlığı ile ilişkili gibi görünmektedir. Bunun sonucunda, çalışanlarında motivasyon

yoksunluğu gözlenmekte, örgütte etkin bir iletişim sisteminin varolmayışı ile üst-yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim kopukluğu artış göstermekte, bununla beraber örgütü ayakta tutan değerler, felsefe ve inançların, yani örgüt kültürünün henüz oluşturulamayışı da çalışanların birbirlerine ve örgüte kenetlenmelerini biraz daha güçleştirmektedir. Çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmelerde, örgüt çalışanlarının sadece yüzde onu kişisel çıkarları kadar örgüt çıkarlarına da önem verdiğini hissettirmiştir. Bu çalışanların da daha ziyade örgütün halkla ilişkiler, muhasebe ve yiyecek içecek birimlerinde görev aldığı görülmüştür.

Mikro etik yaklaşım, bize göre, ancak örgütün amaçları, hedefleri ve politikasının elemanlar tarafından bilinmesini sağlayan, örgütteki işleyişe ilişkin örgütün sosyal ve ekonomik sorunları hakkında çalışanları bilgilendiren, örgütte alınan kararlar, gerçekleştirilen etkinlikler ve elde edilen başarılar konusunda çalışanları aydınlatan, yöneticiler ile elemanlar arasındaki iki yönlü iletişimi özendirilen bir örgütsel iklimde, güçlü bir örgüt kültürü yaratılması yoluyla var olabilir.

### **2.3.3. TOPLUMSAL SORUMLULUK**

Dünyadaki ekonomik, teknolojik değişimin olumsuz etkilerinin yanı sıra son zamanlarda dünyada gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde toplumsal beklentilerin de aksi yönde bir değişim geçirdiği gözlenmektedir. Teknolojinin hızlı gelişimiyle beraber toplumlarda ekonomik bir refah gözlenirken, sosyal anlamda insancıl değerlerin yitirilmesi, ahlaki değerlere gösterilen özenin azalması, iş hayatındaki acımasız rekabet ortamı kişileri, toplumları ve bunun bir yansıması olarak da örgütleri eskiden sahip olunan ahlaki değerlere sahip çıkma yolunda harekete geçirmiştir.

Günümüzde örgütler artık sadece teknik ve ekonomik kuruluşlar olarak değil, aynı zamanda bir toplumsal örgüt olarak da benimsenmektedirler. Toplum beklentilerinin değişmesinin örgütlerin yeni kimlikler kazanmasındaki rolü büyüktür. Söz konusu olan bu toplumsal beklentileri örgüt açısından karşılama işlevini ise yönetim sisteminin bir alt parçası olarak örgütlerin halkla ilişkiler birimleri üstlenmektedir.

Geniş anlamı ile 'toplumsal sorumluluk' örgütlerin kararlarının kamuları üzerinde yapacağı etkileri önceden etraflıca düşünmeleri olarak yorumlanabilir. Bununla beraber, her örgütün toplumsal sorumluluklara

bakışı farklılık gösterir. Her örgütün kendisine özgü bir yapısı, buna ilişkin üretimi, pazarı, faaliyetleri ve imalat süreçleri vardır. Dolayısıyla, bir örgütün günlük işleyişin tamamını da ilgilendirebilmektedir.

Toplumsal sorumlulukları; hava kirliliği, gürültü kontrolü, atıkların yeniden kullanımı gibi 'ekoloji ve çevre ile ilişkili sorumluluklar'; ürün ve hizmet garantisi, kalite kontrol, örgüt faaliyetlerinde dürüstlük gibi 'tüketiciye yönelik sorumluluklar; sağlık konusunda destek vermek, toplumsal problemlerle ilgilenmek gibi 'toplumsal gereksinimlere ilişkin sorumluluklar' olarak çoğaltabiliriz.(7)

Bize göre, bir örgütün toplumsal sorumluluk anlayışı ile o örgütün çalışanlarının mikro etik anlayışa sahip olup olmamaları arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Bir örgütte çalışanları örgütün lehinde düşünmeye ve kişisel çıkarlar kadar örgüt çıkarlarını da korumaya yönlendirecek inanç, felsefe ve değerler bütünü yok ise ve eğer o örgüt tüm bu saydığımız, örgütü ayakta tutacak, gerek çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkilerinde, gerekse çalışanlarla üst-yönetim arasında kurulan ilişkilerde büyük rol oynayan inanç, felsefe ve değerler bütününe önem vermiyor ise o örgütün dış kamuları ile kurduğu ilişkilerinde de bazı toplumsal değerleri gözardı edebileceği düşünülebilir.

ACC'nin toplumsal sorumluluklara yaklaşım bakımından duyarlı olduğunu söyleyemeyiz. Bunu örneklendirmek gerekirse, örgütün dış kamularına bulunduğu bazı vaadleri yerine getirmediğine işaret edebiliriz. Örgütün halkla ilişkiler birimi tarafından yürütülen bir duyurma-tanıtma çalışması sonucu, klübün işleyişine, binicilik sporu alanında gençleri eğitime konusunda üstlendiği misyonuna ilişkin olarak yazılı basında bir haber yer almış ve bu haberde klübün, biniciliği öğrenmek isteyen tüm gençleri ücretsiz olarak yetiştirmeyi vaadettiği belirtilmiştir. Bu haberin yazılı basında yer almasını takiben çeşitli yaş gruplarından oluşan pek çok çocuk ve genç klübe akın etmiş ancak belirli bir ücret karşılığı bu hizmetin sunulacağı kendilerine söylenince de bu çocuk ve gençlerin yüzde doksanı hayal kırıklığı ile klübü terk etmişlerdir. Bu durum, bize göre örgütün kamularına verdiği vaadleri yerine getirmeyişi ile eş anlamlıdır.

Sonuç olarak, bir örgütün iç ve dış kamularına ve toplumun geneline karşı duyduğu sorumluluk anlayışının zayıf oluşunun örgütün çevresinde olumsuz bir kurumsal kimlik izlenimi yaratacağını belirtmek durumundayız.

## NOTLAR

1. Denison, R. Daniel. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Wiley, 1990: 2.
2. Varol, Muharrem. Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş. Ankara: A.Ü. Basımevi, 1993: 39-4
3. Oxley, Harold. The Principles of Public Relations. London: Kogan Page, 1987: 17; Kendalı, Robert. Public Relations Campaign Strategies. New York: Harper Collins Publishers, 1992: 189-190.
4. Varol, 1993: 97-98
5. Varol, 1993: 125
6. Varol: 1993: 128-129
7. Solomon, C. Robert ve Kristine R. Hanson. Above the Bottom Line. An Introduction to Business Ethics. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1983: 105.

## SONUÇ

Araştırmamızda, örgütlerde örgüt kültürü oluşturma, halkla ilişkiler uygulamaları ve iş etiği anlayışı arasındaki bağlantıları belirlemeye söz konusu kavramlara ilişkin varsayımları birbirleriyle ilişkilendirerek, katımlı gözlem tekniğinden yararlanarak, yüz yüze görüşmeler yaparak örnek olay analizi yapmak suretiyle sınıma çalıştık.

Yaptığımız araştırmamızın sonucunda elde ettiğimiz bulguları değerlendirecek olursak, bir örgütte, çalışanlar tarafından paylaşılan, benimsenen ve başarı standartlarının kurulması açısından önem taşıyan değerler; kültürel değerlerin görünür hale gelmelerine, kısaca somutlaşmalarına yardımcı olan kahramanlar; çalışanların karar verme süreçlerine katılımına olanak tanıyarak, onların örgütle bütünleşmelerini sağlayan ve takım ruhu yaratan liderler; günlük örgütsel işleyiş içerisinde çalışanların birbirleriyle yakınlaşmalarını sağlamak için düzenlenen törenler, örgütün geçmişte elde ettiği başarılarını nesilden nesile aktaran mitlerden, kısacası örgüt kültürünün varlığından söz ediliyorsa o örgütte gerek iç kamular gerekse dış kamularla olan iletişimin güçlendirilmesi, çalışanlar için olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulması ve örgütü dış kamularına iyi bir şekilde yansıtabilecek olumlu bir kimliğin oluşturulması zor olmayabilir. Bir diğer deyişle, varolan problemleri, ihtiyaçları, hedefleri, dışkamuları tanımlanmış örgütlerin, gerek, kendilerini yansıtacak örgüt kimliği oluşturmaları sürecinde, gerekse kendilerini dışkamularına tanıtmak için yürüttükleri faaliyetlerde başarı sağlayacakları düşünülebilir. Söz konusu özelliklere sahip örgütlerin, işleyişlerini sürdürürken ve çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlerken, bazı değerleri önemsedikleri göz önünde alınacak olunursa, dışkamularıyla kurdukları ilişkilerde de benzer değerleri ön planda tutarak toplumsal sorumluluk anlayışı çerçevesinde iş etiği kurallarına uygun faaliyetlerini sürdürecekleri düşünülebilir.

Örgütlerin içinde buldukları ve her geçen gün büyük bir hızla teknolojik ve toplumsal değişim geçiren çevreleri ile etkileşim halinde olmaları, meydana gelen toplumsal, ekonomik ve politik değişime paralel olarak bazı önlemler almaları esastır. Örgütlerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri, dışkamularıyla kurdukları ilişkileri güçlendirebilmeleri,

dış kamularına karşı olumlu bir örgüt kimliği oluşturabilmeleri, faaliyetlerini iş etiği kuralları çerçevesinde ve toplumsal sorumluluk anlayışı içinde sürdürebilmeleri için sahip olması gereken değerlere rehberlik eden “kültürlerini” oluşturmaya her zamankinden çok fazla önem vermeleri gerekmektedir.

Araştırmamızın üçüncü bölümünde bir örnek kuruluş olarak incelemeye çalıştığımız ACC adlı örgütle ilgili olarak, katılmalı gözlem tekniği ve çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmeler sonucu elde ettiğimiz bilgileri değerlendirecek olursak, yeni kurulmakta olan örgütün, örgüt kültürü oluşturma sürecinde sorunlarla karşılaştığı görülmüştür. Bu sorunlar, gerek çalışanlar arasında gerekse çalışanlarla yönetim arasındaki örgüt içi iletişimin yetersizliğine bağlı olabileceğini düşündüğümüz, karar alma süreçlerine yeterince katılım sağlayamayan çalışanlar arasındaki motivasyon ve iş doyumunun azalması, karar alma süreçlerinin uzaması ve bunlara bağlı olan sorunlardır. Örgüt içindeki iletişimin yetersizliği örgütte olumlu bir örgüt ikliminin varlığının sağlanmasını zorlaştırmakta, çalışanlar arasında çatışmaların ortaya çıkması da takım çalışmalarının verimliliğini düşürebilmektedir.

Örgütlerin iletişim sistemleri, kültürü, iklimi ve örgütün olumlu bir kimliğinin oluşturulması arasında yakın ilişkiler olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla, bunlarda biri ya da birkaçı ile ilgili bir problem söz konusu olduğunda diğerleri de bundan etkilenecektir. ACC’de benzeri bir durumun yaşandığı söylenebilir. ACC yeni kurulmakta olan bir örgüt olduğu için örgüt kültürü, yani çalışanlar tarafından benimsenebilecek değerler, örgüt felsefesi oluşturmada sorunlar yaşanması doğaldır. Çünkü, kuruluş süreci zaten bunları oluşturma sürecidir. Ancak, örgüt kültürü oluşturma sıkıntıları, örgüt içindeki iletişimin yetersizliği ve çalışanlar arasındaki motivasyonun azalması ile birleşince örgütte olumlu bir iklimin yaratılması zorlaşabilmektedir. Örgüt kültürü henüz tam olarak oluşturulamamış bir örgütün dış kamularına karşı olumlu bir örgüt kimliği geliştirmesi de güçleşebilmektedir.

Örgütte gözlediğimiz, gerek çalışanlar gerekse yöneticilerle yaptığımız görüşmeler sonucunda elde ettiğimiz bilgilere göre, ACC yaşanan tüm bu sorunların, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimin güçlendirilmesi halinde, gelecekte çözümlenebileceği izlenimini uyandırmaktadır.

## ÖZET

Toplumların olduğu gibi örgütlerin de yeni elemanlarına aktarılacak ortak düşünce ve duygu kalıpları, kısacası bir kültürel kalımları vardır. Dolayısı ile, her örgüt kendi değerleri, inançları, felsefesi, kahramanları, mit ve törenlerinden oluşan ve nesilden nesile aktarılan bir kültüre sahiptir. Güçlü bir kültürel yapı, örgüt çalışanlarının davranışlarını biçimlendirmede önemli bir araçtır. Örgütün kültürel yapısı, örgüt çalışanlarının çalışma stilini, temposunu oluşturur, örgüt içerisindeki havayı, yani örgütün iklimini ve kimliğini belirler.

Bir örgütte kültürel yapının varlığı ile, bize göre, “örgütün yapısını tanıma” ve “dışkamularına tanıtma” görevlerini içeren halkla ilişkiler uygulamaları arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Örgütün, dış kamularına kendisini en iyi biçimde sunabilmesi, tanıtabilmesi için, bize göre, öncelikle kendi örgütsel yapısını, iletişim akışını, çalışan elemanlarını, işleyişine ilişkin problemlerini ve ihtiyaçlarını, bunun yanı sıra dışkamularının gereksinimlerinin tanınması, onların beklentilerinden haberdar olması gerekmektedir.

Örgütün iç kamuları, yani çalışanları arasındaki iletişim akışını oluşturmak, sürekliliğini sağlamak, örgütün kültürel yapısına uygun bir kurumsal kimlik oluşturmak ve örgüt içinde tespit edilmiş problemlerin, ihtiyaçların giderilmesine ilişkin planlar yapmak ve örgütün geleceğine ilişkin hedefler saptamakla genişletilebilecek örgütün halkla ilişkiler biriminin görevlerinden biri olan “örgütü tanıma”, aynı zamanda bir diğer işlevi olan “örgütü dışkamularına tanıtma”ya zemin hazırlamaktadır. Bir diğer deyişle, tanıtma işlevinin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi, örgütte ancak bu birim tarafından her yönüyle iyice analiz edilmiş, yani tanımlanmış, sistemli bir kültürel yapının varlığıyla olanaklıdır.

Bunun yanı sıra, hedef-kitlenin yani dışkamuların saptanması, söz konusu kamulara uygun içeriğe sahip mesajların hazırlanması ve dış kamulara ulaşılacak kitle iletişim araçlarının seçilmesi, medya ile sağlıklı ilişkiler kurulması ve çeşitli teknikler yardımıyla kurumsal kimliğin dış kamulara tanıtılması da, örgütün halkla ilişkiler biriminin diğer bir işlevi olan “tanıtma”yı oluşturan faaliyetlerdir.

Örgüt içinden yürütülen halkla ilişkiler çalışmalarının yukarıda belirtilenler dışında diğer bir fonksiyonu da örgütün kamuoyu ile olan

ilişkisinde, toplumsal sorumluluk anlayışını örgütte oluşturmasıdır. Örgütlerin, ekonomik, sosyal ve politik sorumluluklarını yerine getirmeleri, iş etiği anlayışı ile çalışmalarını sürdürmeleri, kar ve rekabet amacının yanısıra, toplumsal sorumluluklarının da olduğu anlayışını kamuoyunun hissettirmeleri, bugünün halkla ilişkiler anlayışında önemli bir yere sahiptir.

Bir örgütün iş etiğine uygun bir şekilde çalışmalarını sürdürmesi ile bize göre örgüt kültürel yapısı arasında da bir ilişki vardır. Kişinin kendi çıkarları yanında örgüt çıkarlarına da hizmet etmesi gerektiğini savunan mikro etik anlayışı ancak; örgütün amaçları, hedefleri ve politikasının çalışanlar tarafından bilinmesini sağlayan, örgütteki işleyişe ilişkin örgütün sosyal ve ekonomik sorunları hakkında çalışanları bilgilendiren, örgütte alınan kararlar, gerçekleştirilen etkinlikler ve elde edilen başarılar konusunda çalışanları aydınlatan, yöneticiler ile elemanlar arasındaki iki yönlü iletişimi özendirilen bir örgütsel iklimde güçlü bir örgüt kültürü yaratılması yoluyla var olabilir.



## **SUMMARY**

Like the societies, organizations have some similar shared ideas and shaped feeling, in short, cultural inheritance to transfer the new members of the organization. Therefore, each organization has a culture which consists of its own values, believes, philosophy, heroes, myths and ceremonies that is transferred from one generation to the other. A strong cultural structure is an important tool in shaping the behaviours of the members of the organization. The cultural structure of the organization determines; the working style and tempo of organization members, the types of relationships whether it is formal or informal, and the atmosphere in the organization, in other words, organizational climate and in addition to this the corporate identity.

We think that, there is a close relationship between the existence of cultural structure and the public relations practices that is consisted of two function parts called “situation analysis of organization” and “presentation of organization to its publics”. We think that, in order to present itself to its external publics, first of all, the organization has to recognize its own corporate structure, the flow of communication, the members, the problems and needs related to the organizational issues, and related to this, the organization has to be aware of the expectations of external publics.

One of the functions of public relations applications that is called “situation analysis”, can be enlarged by forming the flow of communication between the internal publics and by supplying its continuity, by creating corporate identity which is suitable for the corporate structure, and by planning to solve the problems and satisfying the needs and by determining the corporate targets, at the same time prepares a suitable base for the other function of public relations that is called “presentation”. In other words, the possibility of the fulfilment of the “presentation function” can be achieved effectively only if there is a systematical cultural structure analysed in detailed and defined by the public relations department in the organization.

Beside this, setting of the external publics, the preparation of the messages that are suitable for these publics, the choice of the mass-media

tools that will reach these publics, and forming a strong relationship with media and lastly the presentation of the corporate identity by using some techniques are the facilities that form the other function of public relations in the organization, that is "presentation".

The other function of public relations, that is carried out inside the organization except the ones which we have mentioned before, is forming the mentality of social responsibility in the organization in establishing relations with its publics.

The fulfillment of economical, social and political responsibilities, and maintaining their studies with the mentality of business ethics, in addition to the aim of profit and competition, their effort in making their publics feel that they have an understanding of social responsibilities, has an important place in today's understanding of public relations.

We think that, there is also a relationship between one organization's cultural structure and the maintenance of the company's applications in norms of business ethics. The understanding of micro ethic, which defends that one has to serve for his/her organization as he/she serves for him/herself can exist only in a cultural climate by creating a strong culture in the organization where the corporate aims, targets and the policies are known by the members, and where the members are informed about the social and economic problems, where the members are enlightened about the decisions, performed activities, achieved successes, and where a two-way communication between managers and members is motivated.

## KAYNAKÇA

1. Alvesson, Mats. Cultural Perspectives on Organizations. Cambridge: Cambridge UP, 1993.
2. Aranoff, Craig and Otis W. Baskin. Public Relations: The Profession and the Practice. Minnesota: West, 1983.
3. Becker, Lee B. "Secondary Analysis", in Research Methods in Mass Communication. Ed. Stempel and Westley, op. Cit. (sf.240)
4. Bernays, Edward L. Public Relations. Oklahoma: University of Oklahoma Press, 1952.
5. Bivins, Thomas. Handbook for Public Relations Writing. Illinois: NTC Business Books, 1988.
6. Black, Sam. Introduction to Public Relations. London: IPRA-The Modino Press, 1989.
7. Blanchard, Kenneth ve Spencer Johnson. Bir Dakikalık Yönetici. Çev. Duygu Uğur. İstanbul: İlgı, 1994.
8. Brody, E.W. Public Relations Programming and Production. New York: Praeger, 1988.
9. Cutlip, M. Scott, Allen H. Center and Glen M. Broom. Effective Public Relations. 6<sup>th</sup> Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1985.
10. Dardenne, Peg. "Corporate Advertising", Public Relations Journal, Vol. 39, November, 1963.
11. Davis, Keith and Robert L. Blomstrom. Business and Society. 1975.
12. Davis, Keith and Robert L. Blomstrom. Business Society and Environment. Social Power and Social Response. 2<sup>nd</sup> ed, New York: Mc Graw Hill, 1971.
13. Deal, Terrence E. and Allen A.Kennedy. Corporate Cultures. London: Addison-Wesley, 1982.
14. Denison, R. Daniel. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Wiley, 1990.
15. Dunn, S. Watson and Arnold M. Barban. Advertising: Its Role in Modern Marketing, 4<sup>th</sup> Ed. Illinois: The Dryden Press, 1978.
16. Enrico, Roger. Kola Savaşı Nasıl Kazanıldı? Çev. Yakut Güneri. İstanbul: Kesim Ajans, 1987.
17. Foltz, Roy G. "Communication in Contemporary Organization", Ed. by Carol Reuss, Inside Organizational Communication. New York: 1981.

18. French, Wendell. "Organization Development: Objectives, Assumptions and Strategies", California Management Review, Winter 1969.
19. French, Wendell. The Personal Management Process. Boston: Houghton, 1974.
20. Graves, Desmond. Corporate Culture. Diagnosis and Change. London: Frances Pinter, 1986.
21. Grunig, E. James and Todd Hunt. Managing Public Relations. New York. Rinehart and Winston, 1984.
22. Hadsell, R.S. "Haberleşmeye Başlangıç", USA. Haberleşme ve Tanıtma Dairesi Enformasyon Bülteni: Ankara, 1967.
23. Harlow, Rex. "Building A Public Relations Definition." Public Relations Review 2, No.4. Winter 1976.
24. Harrison, Shirley. Public Relations: An Introduction. New York: Routledge, 1995.
25. Haynes, Colin. A Guide to Successful Public Relations. Illinois: Scott Foresman, 1989.
26. Hickman, R. Craig and Michael A. Silva. Creating Excellence. Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age. New York: Plume, 1984.
27. Hodge, B.J. and William P. Anthony. Organizaiton Theory. London: Allyn and Bacon, 1991.
28. Hürriyet Gazetesi, 1998, 20 Ocak.
29. Kağıtçıbaşı, Çiğdem. İnsan ve İnsanlar. İstanbul: Evrim, 1988.
30. Kampe, Joane and Lyn Christenson. "Publication: What's in the Package", Carol Reuss, Donn Silvis, Inside Organizational Communication. New York: Longman, 1981.
31. Katz, Daniel ve Robert L. Kahn. Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. Çev. Halil Can ve Yavuz Bayar. Ankara: TODAİE Yayınları, 1977, No:167.
32. Kazancı, Metin. Halkla İlişkiler. Ankara: Savaş, 1982.
33. Kendall, Robert. Public Relations Campaign Strategies. New York: Harper Collins Publishers, 1992.
34. Kotter, P. John and Leonard A. Schlesinger. Organization. Text, Cases and Readings on the Management of Organizational Design and Change. Illinois: Irwin, 1986.

35. Kozlu, M. Cem. Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü. İstanbul: Bilkom Yayınları, 1986.
36. Kreps, L. Gary. "Reflexivity and Internal Public Relations: The Role of Information in Directing Organizational Development", Carl H. Botan, Public Relations Theory. New Jersey: 1989.
37. Jackson, J.M. "The Organization and its Communication Problems", The Journal of Communication, Vol 9, 1959.
38. Jefkins, Frank. Public Relations Techniques. 2<sup>nd</sup> Ed. Oxford: Butterwoth & Heinemann, 1994.
39. Jefkins, Frank. Public Relations for Your Business. London: Mercury Business, 1990.
40. Jefkins, Frank. Public Relations. 3<sup>rd</sup> Ed. London: Pitman, 1989.
41. Luthans, Fred and Richard M. Hudgetts. Social Issues in Business. New York: The Macmillan Company, 1972.
42. Lesly, P. Lesly's Public Relations Handbook. New Jersey: Prentice-Hall, 1983.
43. Marston, E. John. The Nature of Public Relations. New York: Mc Graw-Hill, 1963.
44. May, D. Robert, Edmond R.Gray, James E.Gates. Business and Society: Cases and Text: Cincinnati, West Chicago: South Western, 1976.
45. Mintzberg, Henry. "The Manager's Job: Folklore and Fact". Harvard Business Review, July-August, 1975.
46. Morita, Akio. Made In Japan: Bir Japon Mucizesi Sony. Çev. Yakut Güneri. İstanbul: İlgi, 1987.
47. Newsom, Doug, Alan Scott and Judy Van Slyke Turk. This Is PR. 4<sup>th</sup> Ed. California: Wodsworth, 1985.
48. Newsom, Doug and Bob Carrell. Public Relations Writing: Form & Style. 3<sup>rd</sup> Ed. California: Wodsworth Publishing Company, 1991.
49. Nolte, W. Lawrence. Fundamentals of Public Relations. New York: Pergaman, 1979.
50. Onaran, Oğuz. Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları. Ankara: SBF Yay., No:470, 1981. (sf.50-60)
51. Oskay, Ünsal. Kitle Haberleşmesi Teorilerine Giriş. İstanbul: Der. Yay., 1992.
52. Oskay, Ünsal. İletişimin ABC'si. İstanbul: Simavi, 1992.

53. Otis, Baskin and Aranoff Craig. Public Relations: The Profession and the Practice. 3<sup>rd</sup> Ed. Dupuque: WCB Publishers, 1992.
54. Ouchi, G. William. Theory Z: American Business Can Meet the Japanese Challenge: Addison & Wesley, 1981.
55. Oxley, Harold. The Principles of Public Relations. London: Kogan Page, 1987.
56. Peltekoğlu, Filiz Balta. Halkla İlişkiler. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yay. No:524, 1993. (sf.3-4, 163-169).
57. Peplow, Reginald. The Good Publicity Guide. London: Sheldon Press, 1987.
58. Peter, J.Lawrence. Peter'in Reçeteleri. Çev. Melih Ölçer. Ankara: Bilgi, 1984.
59. Peters, J. Thomas ve Robert H. Waterman. Yönetme ve Yükselme Sanatı. Çev. Selami Sargut. İstanbul: Altın Kitaplar Yay., 1987.
60. Reece, L. Barry and Rhonda Brandt. Effective Human Relations in Organizations. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.
61. Robbins, P. Stephen. Örgütsel Çatışmanın Yönetimi. Çev. Bülent Himmetoğlu ve Alev Ergenç. İzmir, 1977.
62. Robbins, P. Stephen. Örgütsel Davranışın Temelleri. Çev. Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: Etam, 1994.
63. Roberts, K.H., C.A.O'Reilly, G.E. Bretton and L.W. Porter. "The Organizational Theory and Organizational Communication: A Communication Failure?", Human Relations, Vol.27, 1974. (sf.106-107).
64. Rock, L. Milton and Robert H. Rock. Corporate Restructuring. New York: Mc Graw-Hill, 1990.
65. Sabah Gazetesi, 1995, 8 Temmuz
66. Seitel, P. Fraser. The Practice of Public Relations. 3<sup>rd</sup> Ed. Ohio: Merrill Publishing Company, 1987.
67. Solomon, C. Robert ve Kristine R. Hanson. Above the Bottom Line: An Introduction to Business Ethics. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1983.
68. Varol, Muharrem. Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş. Ankara: A.Ü. Basımevi, 1993.
69. Varol, Muharrem. Siyaset ve Halkla İlişkiler. Ankara: İmaj Yay., 1994.

70. Voros, J. Gerald and Paul H. Alvarez. What Happens in Public Relations. New York: Amacom, 1981.
71. White, J. How to Understand and Manage Public Relations. London: Business Books, 1991.
72. Wylie, Frank. "The New Professionals." Speech to the first National Student Conference, Public Relations Student Society of America. Ohio: Dayton, 24 October, 1976.
73. Wilcox, L. Dennis and Lawrence W. Nolte. Public Relations Writing and Media Techniques. New York: Harper Collins, 1990.
74. Wilcox, L. Dennis, Philip H. Ault. Public Relations. Strategies and Tactics, 2<sup>nd</sup> Ed. New York: Harper & Row, 1989.
75. Wilkins, L. Alan. Developing Corporate Character. How to Successfully Change an Organization Without Destroying It. London: Jossey-Bass, 1989.
76. Winner, Paul. Effective PR Management: A Guide to Corporate Success. London: Kogan Page, 1990.
77. Woolcott, A. Lysbeth, Wendy R. Unwin. Mastering Business Communication, 6<sup>th</sup> Ed, London: Macmillan, 1990.