

T.C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

**HALKLA İLİŞKİLER ALANI OLARAK
KURUM İÇİ İLETİŞİM:
TÜRKİYE VE İNGİLTERE
HALKLA İLİŞKİLER SEKTÖRLERİNDE
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

Hakan TUNÇEL

2502030099

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Suat GEZGİN

İstanbul - 2007

ÖZ

Bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişimin incelendiği tezde, öncelikle kurumsal yapılarda rutin iç iletişim akışı, kurumsal davranış ile yönetim ve organizasyon teorileri kapsamında analiz edilmiş, ardından halkla ilişkiler disiplini bakımından yönetilen planlı iç iletişim, teorik ve pratik yaklaşımlarla irdelenmiştir. Kurum içi iletişimin, doğası gereği halkla ilişkilerin önde gelen bir alanı olduğu savıyla kurum içi iletişim yönetiminin halkla ilişkilerde yeri, önemi ve uygulandığı literatüre dayanılarak tartışılmıştır. Türkiye halkla ilişkiler sektöründe kurum içi iletişime halkla ilişkiler şirketi yöneticilerinin yaklaşımları, tutumları ve algıları, yapılan ampirik saha araştırmasıyla halkla ilişkilerde gelişmiş bir Avrupa ülkesi olan İngiltere ile karşılaştırılmıştır. Kurulan hipotezler, istatistiksel yöntemlerle sınanmış, 18 hipotezden 6 tanesi reddedilmiştir. İki grup arasında farklılıkların daha fazla olduğu bulunmuştur. Elde edilen bulgulara dayanarak, Türkiye halkla ilişkiler sektöründe kurum içi iletişimin mevcut ve gelecekteki yeri hakkında, İngiltere halkla ilişkiler sektörü benchmark alınarak yorumlar yapılmış ve öneriler geliştirilmiştir.

ABSTRACT

In the thesis where internal communication has been studied as a field of public relations, first the routine flow of internal communication in organizational structures has been analyzed in the context of theories concerning organizational behaviour, management and organization, then the planned managing internal communication with regard to the discipline of public relations has been examined using theoretical as well as practical approaches. Asserting that, due to its nature, the internal communication as a discipline of communication constitutes the primary field of public relations, the position and importance of management of internal communication have been discussed on the basis of available literature on the subject. The approaches, attitudes and perception adopted by the managers of public relations companies towards internal communication in the Turkish public relations sector have been compared with that of United Kingdom as a European country with highly developed public relations sector, by running an empirical field research study. The hypotheses established have been tested by statistical methods, and 6 hypotheses were rejected out of 18. The compared between the two groups, have been found to have more differences than similarities. On the basis of data obtained, interpretations have been made regarding the existing and future place of internal communication in the Turkish public relations sector using the public relations sector in the United Kingdom as a benchmark, and certain proposals have been developed.

ÖNSÖZ

1990'lı yıllarda başladığım profesyonel iş hayatımın önemli bir bölümü iletişim sektöründe geçti. Üniversiteden mezun olduktan yaklaşık 14 yıl sonra yeniden üniversiteye dönüp, yüksek lisans ve doktora çalışmalarına başlayarak, bir uygulamacı olarak halkla ilişkiler, reklam, medya, yayıncılık gibi sektörlerde çalıştığım yıllarda edinmeye uğraştığım pratik bilgi ve beceriyi, altı yıl boyunca teorik çalışmalarla bütünleştirerek, pratik ve teorik hayatın kesişme noktasında yeni açılımları, yeni kazanımları yakalamaya gayret ettim. Diğer sosyal bilimlerin yanında oldukça genç kalan uygulamalı bir iletişim disiplini olan halkla ilişkiler alanında çalışmak kadar teorik araştırmalarda bulunmak da heyecan verici ve zorlayıcıydı. 21. yüzyılın parlayan, önde gelen bir sosyal bilim alanına bu tez çalışmamla çok küçük de olsa bir katkıda bulunabildiysem bu benim için en büyük ödüldür. Kurumların gelişimlerinde dış iletişim kadar iç iletişimin de hayati önemde olduğu ön varsayımından yola çıkarak hem teorik hem de pratik açılardan halkla ilişkiler bakışıyla irdelemeye gayret ettiğim kurum içi iletişim konusundaki yeni araştırmalara tezimin bir referans oluşturmasını ve bu konudaki araştırmaların çoğalmasını diliyorum.

Akademik çalışmalarım sırasında beni teşvik eden ve destekleyen değerli hocalarıma, dostlarıma, meslektaşlarıma ve aileme teşekkürü bir borç bilirim. Tez danışmanım ve akademik çalışmalarımda beni her zaman yüreklendiren hocam Prof. Dr. Suat Gezgin; doktora öğrenimim sırasında kendilerinden ders aldığım ve ayrıca tez izleme komitemde yer alan hocalarım Prof. Dr. Edibe Sözen, Prof. Dr. Murat Özgen ve Doç. Dr. Aydemir Okay; yine doktora öğrenimim sırasında kendilerinden ders aldığım hocalarım Prof. Dr. Mahmut Oktay, Doç. Dr. Ayla Okay, Doç. Dr. Serra Görpe ve Doç. Dr. Mete Çamdereli; dışarıdan yabancı bir göz olarak tezimi değerlendiren ve doğru kaynaklarla beni besleyen Londra Üniversitesi Birkbeck College öğretim üyesi Dr. Stephanie Morgan; yüksek lisans tezimin danışmanı ve doktora devam etmem için beni teşvik eden hocam Prof. Dr. Nükhet Vardar; araştırmamın tasarımında fikirleriyle katkıda bulunan araştırmacı, arkadaşım Yard. Doç. Dr. Halil İbrahim Zeytin; tezimdeki şekilleri orijinalinden yeniden çizerek katkı sağlayan sanat yönetmeni, arkadaşım Levent

Bekata Özdikmen; telefonla yaptığımız uzun sohbetlerde derin entelektüel görüşlerinden her zaman faydalandığım doktora sınıf arkadaşım öğretim üyesi Esra Arcan; geçmişte birlikte çalışma olanağı bulduğum, kimi zaman anlaşamamak da tartışmalarımızda bile bana enerji veren iletişim mesleğini sevmemi sağlayan sektörün duayen ismi Ali Saydam; görüşlerinden her zaman faydalandığım ve destek gördüğüm sektörün duayen isimleri Salim Kadıbeşgil, Selim Oktar, Prof. Dr. Alaeddin Asna, Prof. Dr. Haluk Şahin; geçmişte birlikte çalışma olanağı bulduğum akademik çalışmalara beni teşvik eden Prof. Dr. Ali Atıf Bir; akademik dünyada yer almam konusunda beni her zaman destekleyen reklamcı, arkadaşım Hakan Senbir; doktora yeterlilik sınavımda jüri üyesi olarak bulunan eserlerinden etkilendiğim Prof. Dr. Veysel Batmaz ve Prof. Dr. Filiz Balta Peltekoğlu; doktora savunmamda jüri üyesi olan, övücü sözleriyle yeni çalışmalarım için beni teşvik eden Prof. Dr. Ahmet Orkan; tez araştırmamın anketine katılan İstanbul'daki ve Londra'daki iletişimciler; adlarını sayamayacağım kadar çok olan her zaman ilham aldığım sektördeki iletişimci dostlarım; İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi ve Kadir Has Üniversitesi İletişim Fakültesi'nde 2003 yılından beri ders vermeye çalıştığım, bana daima enerji veren genç öğrenci arkadaşlarım; ve tabii ki tezimi ithaf ettiğim İstanbul İletişim Fakültesi'nin ilk oluşumu olan Gazetecilik Enstitüsü'nün 1952 yılı ilk mezunlarından, daha sonra öğretmenlik ve avukatlık mesleğini tercih eden, oğlu olmaktan onur duyduğum sevgili babam Yusuf Tunçel ve beni hayatımın her anında destekleyen sevgili annem Nurhayat Tunçel; hepinize sonsuz teşekkürlerimle, iyi ki varsınız...

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER.....	V
KISALTMALAR.....	IX
ŞEKİL/TABLO/GRAFİK/ LİSTESİ.....	X
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. RUTİN İÇ İLETİŞİM AKIŞI VE KURUMSAL DAVRANIŞA ETKİLERİ ÜZERİNE İRDELEMELER.....	11
1.1. Birebir iletişimden karmaşık iletişim ağlarına doğru rutin akışın izlekleri.....	20
1.1.1. İç iletişim kanallarının işleyişi ile kurumsal yapı arasındaki ilişki.....	33
1.1.2. İletişim ağlarının yapısı ve grup etkileşimi bağıntısı.....	59
1.2. Kurumsal davranış üzerinde iç iletişimin etkilerine dair bulgular ve önermeler.....	73

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİLERİ ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL YAPIDA İÇ İLETİŞİM ANALİZİ (HALKLA İLİŞKİLER BAKIŞIYLA).....85

- 2.1. Klasik teorilerde iç iletişim analizi.....87
- 2.2. İnsan ilişkileri/insan kaynakları teorilerinde iç iletişim analizi.....102
- 2.3. Çağdaş teorilerde iç iletişim analizi.....128
 - 2.3.1. Sistem yaklaşımı: Birbirine bağımlı parçaların etkileşimi..129
 - 2.3.2. Kurum kültürü yaklaşımı: İletişim, kültürün yapı taşıdır...152
 - 2.3.3. Eleştirel yaklaşım: İç iletişime radikal bakış.....164

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HALKLA İLİŞKİLER DİSİPLİNİNDE YÖNETİLEN PLANLI İÇ İLETİŞİME KAVRAMSAL VE PRATİK YAKLAŞIMLAR..181

- 3.1. Kavramsal yaklaşımlar: Halkla ilişkilerin temel rolleri açısından iç iletişim yönetimi.....182
 - 3.1.1. İç iletişim yönetiminde insan kaynakları ve halkla ilişkiler çekişmesi.....201
 - 3.1.2. Grunig ve Hunt'ın dört halkla ilişkiler modeliyle iç iletişime bakış.....208
 - 3.1.3. İç iletişim analizinde halkla ilişkiler bakışıyla akademik ve pratik araştırma/ölçümleme gelenekleri.....214
- 3.2. Pratik yaklaşımlar: İç iletişim programlarının iç hedef kitle üzerinde etkin kullanımı.....226
 - 3.2.1. İç hedef kitle analizi.....226
 - 3.2.2. Stratejik iç iletişim planlaması231
 - 3.2.3. İç medya araçlarının ve iç iletişim etkinliklerinin tasarımı, uygulanması.....242

3.2.3.1. Basılı kurum içi yayınlar.....	248
3.2.3.2. Görsel/işitsel iç medya araçları.....	260
3.2.3.3. Yüz yüze iç iletişim araçları.....	265
3.2.3.4. Elektronik iç medya araçları.....	268
3.2.3.5. İç iletişim etkinlikleri.....	272
3.2.4. Halkla ilişkiler sorumlusunun iç iletişimdeki konumu ve halkla ilişkiler şirketinin işlevi.....	278
3.2.5. İç iletişim programının uygulanmasında örnek vakalar.....	288
3.2.5.1. Global Bilgi, kurumsal değerler iç iletişim programı.....	288
3.2.5.2. BP “petrolün ötesinde” iç iletişim kampanyası.....	292
3.2.5.3. British American Tobacco Türkiye, İmbat kurum içi dergi çalışması.....	295

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA: Türkiye ve İngiltere halkla ilişkiler sektörlerinde kurum içi iletişim alanı üzerine karşılaştırmalı yaklaşım, tutum ve algı araştırması.....	297
4.1. Araştırmanın kapsamı.....	297
4.2. Araştırmanın amacı.....	297
4.3. Araştırmanın faydası/önemi.....	298
4.4. Ana kütle (evren).....	299
4.5. Analiz birimleri (denekler).....	300
4.6. Araştırma problemleri ve hipotezler.....	300
4.7. Araştırma yöntemi, tasarımı ve uygulama.....	308
4.8. Gerekçeler/ön kabuller.....	309
4.9. Araştırmanın kısıtlamaları ve zorlukları.....	310
4.10. Verilerin analiz yöntemi.....	311
4.11. Bulgular ve değerlendirme.....	315

SONUÇ VE ÖNERİLER	381
KAYNAKÇA	393
EK 1: Türkiye grubuna uygulanan anket formu.....	403
EK 2: İngiltere grubuna uygulanan anket formu.....	408
ÖZGEÇMİŞ	413

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

A.e.: Aynı eser

Akt.: Aktaran

A.g.e.: Adı geçen eser

A.g.m.: Adı geçen makale

A.m.: Aynı makale

B.a.: Bütüne atıf

Bkz.: Bakınız

Bs.: Baskı

c.: Cilt

CEO: Murahhas Aza (Yürütme Kurulu Başkanı)

Çev.: Çeviren

Ed.: Editör/yayına hazırlayan

CIPR: Chartered Institute of Public Relations (İngiltere Halkla İlişkiler Enstitüsü)

IPRA: International Public Relations Associations (Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği)

İDA: İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği

İK: İnsan Kaynakları

No.: Numara

PRCA: Public Relations Consultants Association (Halkla İlişkiler Danışmanları Derneği)

PR: Halkla İlişkiler (Public Relations)

s.: Sayfa

t.y.: Tarih yok

IABC: International Association of Business Communicators (Uluslararası İş İletişimcileri Derneği)

ŞEKİL/TABLO/GRAFİK/ LİSTESİ

Şekiller

Şekil 1.1. Kişiler arası iletişim sürecinin unsurları.....	24
Şekil 1.2. Kurum içinde resmi iletişim kanallarının akış biçimleri.....	38
Şekil 1.3. Resmi olmayan iletişimde Tek Hatlı Zincir modeli.....	55
Şekil 1.4. Resmi olmayan iletişimde Söylenti Zinciri modeli.....	56
Şekil 1.5. Resmi olmayan iletişimde Olasılık Zinciri modeli.....	57
Şekil 1.6. Resmi olmayan iletişimde Küme Zinciri modeli.....	58
Şekil 1.7. Tekerlek tipi iletişim ağı modeli.....	64
Şekil 1.8. Y tipi iletişim ağı modeli.....	65
Şekil 1.9. Zincir tipi iletişim ağı modeli.....	66
Şekil 1.10. Dairesel (çember) iletişim ağı modeli.....	67
Şekil 1.11. Serbest (çoklu kanal) iletişim ağı.....	68
Şekil. 2.1. Kurumsal alt-sistemlerde yönetim alt-sisteminin bir parçası olarak halkla ilişkiler alt-sisteminin yeri.....	149
Şekil 3.2. Pazarlama Halkla İlişkileri (MPR) yaklaşımının, Kurum İçi İletişim Yönetimi'ne (KİY) uyarlanmış hali.....	206

Tablolar

Tablo 4.1. Z' nin kritik değerleri (anamlılık düzeyine göre).....	313
Tablo 4.2. Kurum içi iletişim hizmetini ayrıca fiyatlandırma durumu.....	316
Tablo 4.3. Kurum içi iletişim hizmetine odaklanmış eleman durumu...	318
Tablo 4.4. Kurum içi iletişim konusunda eğitim alma durumu.....	321
Tablo 4.5. Kurum içi iletişim konusunda ölçümleme yaptırma durumu.....	323
Tablo 4.6. Ölçümleme yapılan kurum içi iletişim konularının oranı.....	326
Tablo 4.6.1. İç iletişim ölçümleme konuları yoğunluk sıralaması (Türkiye).....	327
Tablo 4.6.2. İç iletişim ölçümleme konuları yoğunluk sıralaması (İngiltere).....	327
Tablo 4.7. Lobcilik ve devletle ilişkiler alanına yoğunlaşma durumu...	329

Tablo 4.8. Ürün İletişimi/Marketing PR alanına yoğunlaşma durumu...	329
Tablo 4.9. Kurumsal iletişim/kurum itibarı alanına yoğunlaşma durumu.....	330
Tablo 4.10. Kişisel PR alanına yoğunlaşma durumu.....	330
Tablo 4.11. Finansal iletişim alanına yoğunlaşma durumu.....	330
Tablo 4.12. Kurum içi iletişim alanına yoğunlaşma durumu.....	330
Tablo 4.12.1. Kurum içi iletişime yoğunlaşma derecesi Türkiye sıralaması.....	331
Tablo 4.12.2. Kurum içi iletişime yoğunlaşma derecesi İngiltere sıralaması.....	331
Tablo 4.12.3. Diğer halkla ilişkiler alanları arasında kurum içi iletişime yoğunlaşma durumu (Türkiye).....	332
Tablo 4.12.4. Diğer halkla ilişkiler alanları arasında kurum içi iletişime yoğunlaşma durumu (İngiltere).....	332
Tablo 4.13. Kurum içi iletişim hizmet konularının talep edilme durumu.....	335
Tablo 4.14. Kurum içi iletişimin halkla ilişkiler mesleğinde yoğunluk durumu hakkında tutumlar.....	338
Tablo 4.15. Kurum içi iletişimin dahil edildiği akademik disiplinlerin yoğunluk durumu.....	341
Tablo 4.16. Kurum içi iletişim konusundaki yayınlara/konferanslara ilgi düzeyi.....	343
Tablo 4.17. Kurum içi iletişim alanında uzmanlaşma istek durumu....	345
Tablo 4.18. Kurum içi iletişim yönetiminin amacı hakkındaki tutumlar.....	348
Tablo 4.19. Kurum içi iletişim hizmetinin uzman firmalar tarafından verilmesi hakkındaki tutumlar.....	351
Tablo 4.20. Kurum içi iletişim uzmanı çalıştırma hakkındaki tutumlar.....	354
Tablo 4.21. İç iletişimin kimin sorumluluğunda olacağına dair tutumlar.....	356
Tablo 4.22. İç iletişim çalışma sistemi hakkındaki tutumlar.....	358
Tablo 4.23. Kurum içi iletişimin sektörde gelişmişlik düzeyi hakkındaki tutumlar.....	359

Tablo 4.24. Kurum içi iletişimin gelecekteki önem derecesi hakkında tutumlar.....	361
Tablo 4.25. Yöneticilerin iç iletişimi önemsemediği görüşü hakkındaki tutumlar.....	363
Tablo 4.26. Yöneticilerin iç iletişimi halkla ilişkiler alanı olarak görmediğine dair görüş hakkındaki tutumlar.....	365
Tablo 4.27. Müşterilerin iç iletişime bütçe ayırmadıklarına dair görüş hakkındaki tutumlar.....	367
Tablo 4.28. Müşterilerin ve sektörün kurum içi iletişim yönetimini tanımadıklarına dair görüş hakkındaki tutumlar.....	369

Grafikler

Grafik 4.1. Kurum içi iletişim hizmetini ayrı hizmet modülü olarak fiyatlandırma durumu.....	316
Grafik 4.2. Kurum içi iletişim hizmetine odaklanmış eleman çalıştırma durumu.....	319
Grafik 4.3. Kurum içi iletişim konusunda eğitim alan eleman durumu.....	321
Grafik 4.4. Kurum içi iletişim konusunda müşterilere ölçümleme yaptırma durumu.....	323
Grafik 4.5. Kurum içi iletişim hizmet konularının talep edilme durumu.....	335
Grafik 4.6. Kurum içi iletişimin halkla ilişkiler mesleğinde yoğunluk durumu hakkında tutumlar.....	339
Grafik 4.7. Kurum içi iletişimin dahil edildiği akademik disiplinlerin yoğunluk durumu.....	342
Grafik 4.8. Kurum içi iletişim konusundaki yayınlara/konferanslara ilgi düzeyi.....	344
Grafik 4.9. Kurum içi iletişim alanında uzmanlaşma istek durumu.....	346
Grafik 4.10. Kurum içi iletişim hizmetinin uzman firmalar tarafından verilmesi hakkındaki tutumlar.....	352
Grafik 4.11. Kurum içi iletişim uzmanı çalıştırma hakkındaki tutumlar.....	354

Grafik 4.12. İç iletişimin kimin sorumluluğunda olacağına dair tutumlar.....	357
Grafik 4.13. İç iletişim çalışma sistemi hakkındaki tutumlar.....	358
Grafik 4.14. Kurum içi iletişimin sektörde gelişmişlik düzeyi hakkındaki tutumlar.....	359
Grafik 4.15. Kurum içi iletişimin gelecekteki önem derecesi hakkında tutumlar.....	361
Grafik 4.16. Yöneticilerin iç iletişimi önemsemediği görüşü hakkındaki tutumlar.....	363
Grafik 4.17. Yöneticilerin iç iletişimi halkla ilişkiler alanı olarak görmediğine dair görüş hakkındaki tutumlar.....	365
Grafik 4.18. Müşterilerin iç iletişime bütçe ayırmadıklarına dair görüş hakkındaki tutumlar.....	367
Grafik 4.19. Müşterilerin ve sektörün kurum içi iletişim yönetimini tanımadıklarına dair görüş hakkındaki tutumlar.....	369

GİRİŞ

Çağımızda sürekli gelişen bilişim teknolojisi, küreselleşme, uluslararası rekabet, enformasyonun ışık hızıyla dolaşımı gibi etkenlerle özellikle iş hayatındaki kâr amacı olan kurumlar son derece riskli pazarlarda faaliyette bulunmak zorundalar. Dünyada ve Türkiye’de pek çok kurum, çalışma sistemlerini, hizmet modüllerini, insan kaynaklarını, teknik alt yapılarını ve iş süreçlerini değişen dünya düzenine göre uyarlama çabasındalar. İletişim unsuru bu çabalarında kuşkusuz oldukça önemli bir konumda yer alıyor. Özel veya kamu kurumları, günlük rutin iş akışlarından köklü değişim programlarına, olumlu kurum ikliminin ve kurum kültürünün yaratılmasından üretim süreçlerinin benimsetilmesine, insan kaynaklarının iyileştirilmesinden performansın artırılmasına kadar bütün kurumsal davranış ve yönetim süreçlerinde planlı veya plansız hep iletişim unsurunun etkisi altındalar.

Öte yandan, kurumlar, pazarlama iletişimi ve kurumsal halkla ilişkiler gibi dış hedef kitleye dönük iletişim faaliyetleriyle, ürünlerini yoğun rekabetin yaşandığı yerli ve yabancı pazarlarda tutundurmaya, müşterileri ve sosyal paydaşları nezdinde rakiplerinden farklılaştırmaya, kurumsal itibarlarını artırarak daha fazla beğenilmeye, nihayetinde daha fazla kâr elde etmeye uğraşmaktalar. Ancak ticari olan veya olmayan, özel veya kamu bütün kurumlar için planlı ve düzenli iletişim faaliyetleri sadece kurum dışındaki hedef kitlelerine yönelik değil, kurumun entelektüel sermayesini oluşturan, artı değer üretilmesini sağlayan, değişimi gerçekleştirecek olan çalışanlarına yani iç hedef kitlelerine yönelik de uygulanmaktadır. Dış hedef kitleden önce, iç hedef kitlenin çalıştıkları kuruma karşı olumlu tutum geliştirmeleri, kurumsal değerleri benimsemeleri, kurumsal faaliyetlerin başarısını artıran önemli faktörlerdendir.

ABD, Maryland Üniversitesi İletişim Bölümü öğretim üyesi halkla ilişkiler akademisyeni James E. Grunig’in gözetiminde Yunna Rhee tarafından 2003/2004’te yapılan bir araştırmada, çalışanlarla iletişimle kurumun dışa dönük

halkla ilişkiler başarısı arasında bazı bağlantılar bulunmuştur.¹ Bu araştırmanın bulgularına göre, kurum yönetimiyle olumlu ilişkileri olan, kuruma karşı bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların bulunduğu kurumların, dışa dönük halkla ilişkiler çalışmalarının sonuçları da olumludur. Aksi durumda ise sonuçlar olumsuzdur. Ayrıca bulgulara göre, dış hedef kitleler eğer çalışanlarla etkileşimli, güvene dayalı bireysel ilişkiler geliştirirlerse, kurumu bütün olarak olumlu şekilde algılamaktadırlar. Araştırmada, çalışanlara güç ve yetki verilmesinin çalışanların dışa dönük halkla ilişkiler programlarına gönüllü olarak katılımlarını sağladığı da ortaya çıkmıştır. Halkla ilişkiler programları aracılığıyla diğer çalışanlarla kişisel network (ağ) oluşturan çalışanların aynı zamanda kurum içinde bir sosyal grup (community) meydana getirdikleri de gözlenmiştir.

Morgan ve Hunt'ın (1994) deyişiyle, bir kurumun dış hedef kitleleri, aslında kurumla değil, çalışanlarla etkileşimde bulunur². Literatürde, Czaplewski (2001)³, Scheider, Bowen, Ehrhart, Holcombe (2000)⁴ ve Scheider, White, Paul (1998)⁵ gibi çeşitli araştırmacıların bulgularına göre, çalışanlarla kurum yönetimi arasındaki algılanan kalite ile kurumun dışa dönük halkla ilişkilerinde olumlu bir bağlantı bulunmaktadır. Bu olumlu bağlantı ayrıca olumlu kurumsal sonuçlarla ya da başarılı iş sonuçlarıyla bağlantılı görülmektedir.⁶

Literatürde, çalışanlar-dış hedef kitle-iş sonuçları arasındaki olumlu bağlantının korunmasında dış ve iç iletişim çalışmalarının bütünleşik olarak planlanması ve yürütülmesinin ne kadar kritik bir faktör olduğu sıkça belirtilse de Rhee'nin de dikkat çektiği gibi, bunun nasıl yapılacağına ve hangi kurumsal işlevin bu sorumluluğu üstleneceğine dair belirgin bir uzlaşma görülmemektedir. Rhee, yaptığı araştırmanın bulgularından yola çıkarak, halkla ilişkilerin bir yönetim

¹ Yunna Rhee, "The employee-public-organization chain in relationship management: A Case study of a government organization", Institute for Public Relations, Lindermann Scholarship, 2003 (Çevirimiçi) www.instituteforpr.org/files/uploads/2003_Rhee.pdf, 3.06.2007.

² R. Morgan ve S. Hunt, "The commitment-trust theory of relationship marketing", **Journal of Marketing**, no. 58 (3), 1994, s. 20-38.

³ J. Czaplewski, Southwest Airlines: How internal marketing pilots success, **Marketing Management**, no. 10 (3), 2001, s. 14-17.

⁴ B. Schneider, D. Bowen, M. Ehrhart, K. Holcombe, "The climate for service: Evolution of a construct", ed. N. Ashkanasy, C. Wilderon, M. Peterson, **Handbook of organizational culture and climate**, Thousand Oaks, Sage, 2000, s. 21-36.

⁵ B. Schneider, S. White, M. Paul, "Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a casual model", **Journal of Applied Psychology**, no. 83, 1998, s. 150-163.

⁶ Rhee, a.g.m., s.2

fonksiyonu olarak bir kurumda bütünleşik iletişim yönetimi programlarını yürütmek için mükemmel bir konumda olduğunu savunmaktadır.

Grunig ve Huang (2000) önceleri halkla ilişkilerde “sürdürme stratejileri”ni gündeme getirmişlerdir.⁷ Sürdürme stratejileri, halkla ilişkiler modelleri, kişilerarası iletişim teorileri ve çatışma çözümü teorilerinden türetilmiştir. Grunig (2002) daha sonra sürdürme stratejilerine “yetiştirme (cultivation) stratejileri” adını vermiştir. Toprağı işleyip bitki yetiştirme metaforundan yola çıkarak, Grunig, yetiştirme stratejisini, halkla ilişkiler uzmanlarının iç hedef kitleyle yeni ilişkiler geliştirmeyi kullanarak kurum içinde meydana gelen stres ve çatışmanın çözümüne odaklanmaları biçiminde tanımlamıştır. Kurumun iç ve dış ilişkileri arasındaki sinerji ya da diğer söyleyişle çalışanlarla ilişkiyle dış müşterilerle ilişki arasındaki korelasyon, çeşitli kurumsal disiplinlerde araştırma konusu olagelmıştır. Temel önerme, kurumun müşterileriyle uzun vadeli olumlu ilişkiler geliştirmesi için müşterilerle etkileşimi olan çalışanlarıyla uzun vadeli olumlu ilişkiler geliştirmesi gerektiği üzerinedir. Bu araştırma çalışması “bağıntı araştırması” olarak da anılmaktadır.⁸

Rucci, Kim ve Quinn’in (1998) Sears mağazaları için yaptıkları bağıntı araştırması, bu önermenin doğruluğunu güçlendirmektedir.⁹ Sears mağazaları çalışanlarının yaptıkları işe ve kuruma karşı olumlu tutumlarının 5 birim arttığı dönemde, bu artışın olmadığı dönemlere göre müşteri tatmininde 1.3 birim artış gözlenmiş ve bu durum yıllık kazancın %0.5 oranında artışını sağlamıştır. Öte yandan, kurum kültürü; kurumun değerlerini, inançlarını geniş bir platformda ifade ederken, kurum iklimi; kurumdaki çeşitli uygulamalar, süreçler, ödüller gibi faktörlerin yarattığı atmosferin çalışanlar tarafından nasıl algılandığıyla ilgilidir.¹⁰ Schneider vd. (1998)’nin yürüttükleri araştırma serilerinde, çalışanların olumlu kurum iklimi deneyimlerini dış hedef kitleye yani müşterilere aktardıkları ve

⁷ J. Grunig ve Y. Huang, “From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies and relationship outcomes”, ed. J. Ledingham ve S. Bruning, **Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations**, Erlbaum, 2000, s. 23-53.

⁸ Schneider vd., a.g.m., s. 21-36.

⁹ A.J. Rucci, S.P. Kim, R. T. Quinn, “The employee-customer-profit chain at Sears”, **Harvard Business Review**, 1998, no. 76 (1), s. 83-97.

¹⁰ Schneider vd., a.g.m., s. 17-29.

müşteri tatmininin artarak, müşterilerin kurumla ilgili olumlu tutumlarının arttığı gözlenmiştir.¹¹

Pazarlama literatüründe de benzer şekilde, kurumun müşterilere yüksek kalitede hizmet sunması için öncelikle çalışanlarını tatmin etmesi, onları motive etmesi gerektiği savunulur. Berry (1981), “çalışanlar iç müşterilerdir; kurumun hedefleri doğrultusunda dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin edecek iç ürünlerdir” demiştir.¹² Berry, ayrıca çalışan tatminini ve motivasyonunu artırmak üzere **içsel pazarlama (internal marketing)** teriminin kullanılmasını önermiştir. 2000’lerde ise **içsel markalama (internal branding)**, **işveren markalaması (employer branding)**, **çalışan markalaması (employee branding)** gibi terimler kullanılmaktadır. Buradaki temel felsefe, bir şirketin kendi markalarına dış müşterilerinden önce kendi çalışanlarının desteğini sağlamaktır. **Kurum içi iletişim (internal communication)** konusu, halkla ilişkilerin yanı sıra, insan kaynakları, yönetim ve organizasyon, örgütsel psikoloji, örgütsel davranış gibi birçok disiplinin ilgi alanına girmektedir. Bazı kaynaklarda, **çalışanlarla iletişim (employee communications)** ya da **örgütsel iletişim (organizational communications)** olarak da geçmektedir.

Literatürde, çalışanların desteğini, kurumsal bağlılığını kazanmanın halkla ilişkilerin yanı sıra insan kaynakları, örgütsel davranış ve yönetim stratejileri ile mümkün olduğuna dair savlar veya dış pazarlama yönetimi stratejilerinin içe dönük olarak çalışanlar üzerinde uygulanmasıyla mümkün olduğuna dair savlar bulunmaktadır. Tezin ana savı ise, kurum içi iletişim alanının, yönetim fonksiyonuna sahip bir iletişim disiplini olan halkla ilişkilere hem teorik hem de pratik açıdan uygun olduğu üzerine kurulmuştur.

Günümüzün iş hayatında, genel işletme yönetimi ve insan kaynakları yönetimi ile iletişim ve halkla ilişkiler yönetimi süreçleri her geçen gün daha fazla içiçe geçme eğilimindedir. İletişim ve halkla ilişkiler bilgisine sahip olmadan genel işletme yönetimi ve insan kaynakları yönetimi süreçlerini etkin bir şekilde yürütmek,

¹¹ A.g.m., s. 150-163.

¹² L. Berry, “The employee as customer”, **Journal of Retail Banking**, 3 (1), s. 25-28, 1981, akt.: Rhee, a.g.m., s. 14.

doğru kurumsal davranış analizleri yapmak artık oldukça zorlaşmıştır. Yöneticilerin veya çeşitli kademelerdeki çalışanların çok güçlü iş stratejileri olabilir, ama bunları iç paydaşlarına benimsetemiyorlarsa, onları ikna edemiyorlarsa, arzu ettikleri tutum ve davranış değişikliklerini sağlayamıyorlarsa, stratejiler etkin şekilde hayata geçemeyecek, sadece kağıt üstünde kalacaktır.

Bu bağlamda, kurumların iç iletişim sistemlerinin sağlıklı işleme son derece önemlidir. Kurumsal iletişimin planlı, kontrollü bir şekilde yönetilebilmesi, çalışanların tutum ve davranışlarının kurumsal hedefler doğrultusunda biçimlendirilmesi için içe dönük stratejik halkla ilişkiler ve iletişim yönetimine ihtiyaç vardır. Halkla ilişkilerin çalışanlara sadece enformasyon taşıyan bir iletişim disiplini olmasının ötesinde, eğer süreçler doğru yönetilirse, kurumun misyonu, vizyonu ve iş hedefleri doğrultusunda çalışanların ve onların yakınlarının tutum ve davranışlarını etkileme, değiştirme, üretim verimliliklerini, motivasyonlarını, kurumsal bağlılıklarını artırma, eğitme, uzlaştırma ve ikna etme gücü bulunmaktadır.

Kurum kavramıyla en az iki kişinin bir araya gelerek, bir amaç doğrultusunda oluşturduğu kolektif biçimde, düzenli çalışılan, hukuki olarak tanınmış, tüzel bir yapılanma (organizasyon/örgütlenme) ifade edilmek istenmiştir. Kurumların büyüklüğü ve çalışan sayısı arttıkça yönetim şekilleri ve iletişim süreçleri de karmaşıklaşmaktadır. Türkçe literatürde, ticari veya ticari olmayan, özel veya kamusal kurumlar için genel olarak; **örgüt, organizasyon, kuruluş, müessese, teşkilat, teşekkül, tesis** gibi adlar, ticari kurumlar için **şirket, firma, işletme** gibi adlar kullanılmaktadır.¹³ Tezin hazırlanmasında yararlanılan İngilizce kaynaklarda genel olarak; **organization, corporate, corporation, association, institution, establishment, foundation** adları, ticari olanlar için **company, firm** adları kullanılmaktadır.¹⁴ Tezde genel olarak **kurum** adı kullanılmıştır.

Kurumlar doğaları gereği, sevk ve idare edilmeye ihtiyaç duyarlar. İşletme literatüründe, yönetim evrelerinin içinde, dikkati en çok çeken kavram, **örgütlenme**

¹³ Bkz.: **Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük**, 10. baskı, Ankara, 2005.

¹⁴ Bkz.: Hamit Atalay, **Türk Dil Kurumu İngilizce – Türkçe Sözlük**, 1. ve 2. cilt, Ankara, 1999.

(**organize etme**) olmuştur.¹⁵ Bu nedenle, yönetim konusu üzerine yazılmış yapıtların çoğu, örgüt ve örgütlenme (organizasyon ve organize etme) terimleriyle ilgili başlıklar taşımaktadırlar. **Organizasyon** terimi, işletme veya kurumun örgütünü yani yapısını (bünyesini, kuruluşunu) anlatır. Bazı kaynaklar, işletme (kuruluş/kurum) teriminin yerine, **organizasyon** terimini de kullanırlar. Organizasyon kavramı iki anlam taşımaktadır: Birincisi, örgütlenme işlemi, ikincisi ise, bu faaliyet sonucunda meydana gelen iskelet, bina, yapı veya vücuttur. Yönetim ilkeleri ve teorileri, aynı zamanda organizasyon teorileri olarak da literatürde yer almaktadır.

Bazı kurumlar, toplumun gereksinimlerini karşılamak için kurulmakla birlikte faaliyetleri sonucunda bir gelir elde etme amacı gütmeyebilirler. Kamu kurum ve daireleri, işçi sendikaları, federasyon ve konfederasyonlar, askeri kuruluşlar, sivil toplum örgütleri, dernekler, vakıflar, kâr amaçlı olmayan kurumlardır. Her kurumun yaşaması ve faaliyetini sağlıklı olarak sürdürebilmesi, kullandığı üretim faktörleri (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, vb.) için harcama yapmasına bağlıdır. Bu harcamaları yapabilmek için de belirli bir gelire sahip olması gerekir. Gelir, bu tür kurumlara devlet bütçesinden veya karşılıksız bağışlarla verilebileceği gibi, bu kurumlar gereksinimlerini karşılamak için kendileri de bir gelir elde edebilirler. Ancak bu gelirin bir kâr olarak değil, bir katkı payı olarak düşünülmesi gereklidir.¹⁶

Yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü gibi, bir kurumun varlığını belirleyen başat nitelikler; birden fazla insanın bir araya gelmesi, sürekli ve düzenli bir tüzel yapıda buluşulması, ortak amaçların, bilinçli bir koordinasyonun olması ve hem hukuki hem de iktisadi anlamda topluma ait bir birim olunmasıdır. Küçük bir ticari şirket, büyük bir ticari holding, fabrika, hastane, sinema, okul, dernek, vakıf, sivil toplum örgütü, siyasi parti, devlet bakanlığı, belediye, kulüp, askeri birlik, spor takımı vb. birer kurumdurlar. Bütün bu kurumların ortak özelliği, buldukları çevrenin ihtiyaç duyduğu çeşitli alanlarda mal, hizmet ve fikir üretmeleridir. Tezde, ticari veya ticari olmayan, özel veya kamu kurumları, halkla ilişkiler bakışıyla iç iletişim

¹⁵ Bkz.: Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayınları, No: 226, cilt:1, 1990, s. 223.

¹⁶ Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür, 2004, s. 20.

açısından genel bir yaklaşımla irdelenmiş, ancak ticari özel kurumlar birincil olarak gözönüne alınarak konuya yaklaşılmıştır.

İletişim sayesinde kurumlar ve kurum mensubu bireyler her türlü bilginin aktarılması, faaliyetlerin koordine edilmesi, nüfuz/güç kullanmak, inanç, değer ve sembollerini yerleştirmek gibi faaliyetleri gerçekleştirebilirler. İletişim, bir kurumun **sinir sistemi** olarak kabul edilir ve kurumu bir arada tutan bir çeşit **yapıştırıcı** olarak da düşünülür.¹⁷ İletişim kavramına gündelik yaşamdaki insanların bakışıyla iletişim akademisyenlerinin bakışı arasında farklılık vardır. Örneğin iş hayatında iletişime dair popüler görüş; iletişimin enformasyonla aynı anlamda olmasıdır. Buna göre, iletişim süreci bir kişiden diğerine enformasyon akışı sürecidir. İletişim akademisyenlerine göre, iletişim, insanların etkileşimli biçimde anlamları yaratmaları, sürdürmeleri ve yönetmeleri sürecidir.¹⁸

Kurum içi iletişimin karmaşık, çok disiplinli ve çok faktörlü bir konu olmasından dolayı kurum içi iletişim hakkında genel teoriler tam olarak geliştirilememiştir.¹⁹ Kurumların iç iletişim yapıları, yönetim-organizasyon ve kurumsal davranış teorilerine, modellerine dayanılarak açıklanmaya çalışılmış, buradan yola çıkarak genel iletişim teorileri kapsamında kurum içi iletişime özgü modeller ortaya atılmıştır. Bu doğrultuda, bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişimin yeri ve kritik öneminin tam olarak anlaşılabilmesi için tezin birinci ve ikinci bölümlerinde ayrıntılı olarak kurum içi iletişim yönetiminin dayandığı öncül alanlar irdelenmiştir.

Kurum içi iletişim, rutin ve planlı olmak üzere iki şekilde kurumsal yapılarda görülmektedir. Halkla ilişkilerin alanına giren planlı iletişimden önce kurumlardaki rutin iletişimi kavramak gerekmektedir, bu nedenle birinci bölümde rutin iç iletişim akışı ve kurumsal davranış vd. kurumsal sonuçlar üzerindeki etkileri tartışılmıştır. Bireysel iletişim, kişilerarası iletişim, karmaşık iletişim ağlarında iç iletişim akışı, iç iletişim kanallarının işleyişi ve kurumsal yapı

¹⁷ Mahmut Arslan, “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları”, **Yönetim ve Organizasyon**, ed. Salih Güney, Ankara, Nobel, 2001, s. 34.

¹⁸ Marianne Dainton ve Elaine D. Zelle, **Applying Communication Theory for Professional Life: A Practical Introduction**, Sage, 2005, s. 2

¹⁹ Eric M. Eisenberg ve H.L. Gooddall Jr., **Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint**, Bedford St.Martin's, 2004, s. 55.

arasındaki ilişki, kurumsal davranış üzerinde iç iletişimin etkilerine dair bulgular ve önermeler gibi konular ele alınmıştır.

İkinci bölümde, halkla ilişkiler bakışıyla yönetim ve organizasyon teorileri çerçevesinde kurumsal yapıda iç iletişim analizleri irdelenmiştir. Klasik teorilerde, insan ilişkileri/insan kaynakları teorilerinde, çağdaş teorilerde (sistem, kültür, eleştirel) iç iletişim analizleri ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise halkla ilişkiler disiplininde, yönetilen planlı iç iletişime kavramsal ve pratik yaklaşımlar incelenmiştir. Bir iletişim disiplini ve yönetim fonksiyonu olarak halkla ilişkilerin temel rolleri ve özellikleri bakımından kurum içi iletişim yönetimi, insan kaynakları ve halkla ilişkiler disiplinleri arasında iç iletişimin sorumluluğunu üstlenme ve yetki paylaşımındaki çekişme, halkla ilişkiler disiplininin kurum içi iletişim yönetiminde kullandığı stratejik ve taktiksel yöntemler, örnek vakalar, çeşitli modeller ve teoriler eşliğinde irdelenmiştir.

Halkla ilişkiler sektörü denildiğinde ilk akla gelen halkla ilişkiler danışmanlığı ve uygulama hizmeti sunan şirketlerdir. Halkla ilişkiler şirketlerinin geleneksel hizmet konuları genellikle medya ilişkileri, kurumsal itibar, pazarlama odaklı halkla ilişkiler, etkinlik yönetimi gibi alanlardır. Kurum içi iletişim alanının ise diğer temel alanların ardından ikincil olarak geldiği varsayılır. Bu doğrultuda, dördüncü bölümde, yapılan saha araştırmasında, Türkiye'deki ve İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketi yöneticilerinin bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişime şirket yaklaşımları, kişisel tutumları, algıları arasındaki farklar ve benzerlikler literatürdeki modellere, teorilere dayanılarak, çeşitli unsurlar bakımından uygulanan anketle ölçülmüş ve kurulan araştırma hipotezleri, bağımsız iki grup arası farkların testi (Z istatistik testi) yöntemiyle sınanmıştır. Kısaca, bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişimin Türkiye'deki durumu, halkla ilişkilerde gelişmiş bir Batı Avrupa ülkesi olan İngiltere ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgular, sonuç bölümünde yorumlanmış ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

RUTİN İÇ İLETİŞİM AKIŞI VE KURUMSAL DAVRANIŞA ETKİLERİ ÜZERİNE İRDELEMELER

Kurumsal yapılarda, **rutin** ve **planlı** olmak üzere iki tür iletişim akışı görülür. Öncelikle her kurumda verimli ya da verimsiz mutlaka doğal olarak rutin iletişim akışı vardır, aksi takdirde kurumun devamlılığı imkansız hale gelir. **Rutin iletişim akışı**, günlük iş hayatı içinde her bir çalışan tarafından, kurumsal yapının kuralları çerçevesinde, iç ve dış çevreye dönük, rutin işlerin gerçekleştirilmesi veya kişiler arasında işle ilgili ya da özel olmak üzere çeşitli nedenlerle haberleşmenin, enformasyon değiş-tokuşunun sağlanması, etkileşimli ortak bir anlayışın oluşturulması amaçlarıyla, resmi veya resmi olmayan içerikte, her gün kendiliğinden yeniden üretilir.

Elbette rutin iletişim akışında da belli bir planlamaya ve koordinasyona, yönetim ve kontrole ihtiyaç vardır; ancak bunlar daha çok günlük, anlık iş süreçlerinin, enformasyon dolaşımının ve ortak anlam yaratımının sağlıklı işlemesi amacıyla yapılır. İletişim, kurum içine ve dışına yönelik her türlü eylemin içinde zaten doğal olarak bir **katalizör** veya bir **yapıştırıcı** gibi mevcuttur.

Diğer akış türü ise, kurum yönetimi ya da kurum yönetiminin yetkilendirdiği kişilerin ve/veya departmanların denetiminde bilinçli, niyet edilen, genellikle uzun vadeli olarak hazırlanan, kurumun mensuplarına yönelik, **yönetilen planlı iletişimidir**. Üst yönetimin kontrolündeki planlı iletişim sürecinde, hedef kitle olarak görülen çalışanların tutum ve davranışlarını kurum hedefleri, politikaları, vizyonu, misyonu, değerleri, kültürü doğrultusunda biçimlendirmek, ikna etmek, bilgilendirmek, eğitmek, çalışma performanslarının, motivasyonlarının, kuruma bağlılıklarının artırılmasına, dış çevrede kurumun elçileri haline gelmelerine destek olmak gibi amaçlarla **içe dönük stratejik halkla ilişkiler ve iletişim**

yönetimine ihtiyaç duyulur. Kurumsal davranışta iletişim süreçleri bir amaç doğrultusunda planlanarak yönetilir. Üst yönetimin onayıyla halkla ilişkiler (kurumsal iletişim) departmanı ya da insan kaynakları departmanının sorumluluğunda (her iki departman ortaklaşa da çalışabilirler), doğal/rutin iletişim akışının dinamikleri dikkate alınarak, araştırma ve ölçümleme faaliyetleriyle çalışanlara yönelik kontrollü iletişim çabalarında bulunulur. Tezin 3. bölümünde, halkla ilişkiler disiplini açısından kurum içi iletişim yönetiminin işlevlerine kavramsal ve pratik yaklaşımlar irdelenecektir. Bu bölümde ise, kurumların doğasında mevcut olan rutin iç iletişim akışı ve kurumsal davranış üzerindeki etkileri tartışılacaktır. Halkla ilişkiler alanı olarak yönetilen planlı iç iletişimi anlayabilmek için öncelikle rutin iç iletişim akışını ve kurumsal davranış üzerindeki etkilerini anlamak gerekmektedir.

Kurumlar teknoloji ile insanları, başka bir deyişle teknik bilimler ile bireyi birleştirirler ve kurumlar teknolojinin sağladığı olanaklardan yararlanmak için gereklidir. Çağdaş toplumun varlığını sürdürebilmesi de ancak kurumlarla mümkün olmaktadır. Üzerinde her zaman durulmuş ve durulacak olan odak nokta işte bu kurumlar içindeki insan davranışlarının anlaşılması ve önceden tahmin edilmesinin güçlüğüdür. Bunun nedeni insan davranışlarının birtakım köklü gereksinimler ile değişik değer sistemlerinden kaynaklanmasıdır. İnsanlarla birlikte çalışmanın basit, hazır formülleri yoktur. Kurumsal sorunlara ideal ve kalıplaşmış çözümler bulunamaz. Bugün için yapılabilecek tek şey işyerindeki insan ilişkilerinin daha üst düzeye çıkarabilmek amacıyla insan ilişkilerini açıklayan bilgi topluluğunun ve uygulama yeteneğinin geliştirilmesidir.²⁰

Bu amaç doğrultusunda, kurumlarda insan davranışlarını anlamak kritik önemdedir. Kurumlardaki insanların tutum ve eylemlerine **kurumsal davranış (örgütsel/organizasyonel davranış)** denir. Kurumsal davranış disiplini, bu eylem ve tutumların üzerinde çalışılmasından elde edilmiş bir bilgi kümesidir. Kurumsal davranış, yöneticilerin sorunları belirlemesine, sorunları nasıl düzeltereklerine

²⁰ Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, (çeviri) İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını No. 57, 1982, s.3-5, akt.: Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2 bs., İstanbul, Avcıol, 1996, s. 3.

karar vermelerine ve değişikliklerin bir fark yaratıp yaratmayacağını görmelerine yardım edebilir.

Kurumsal davranış bilgisi, iş yerindeki insanların karşılaştıkları durumları daha iyi anlamalarına, performanslarının ve kurumun etkinliğinin artması için davranışlarını değiştirmelerine yardımcı olabilir.²¹ Robbins, kurumsal davranış disiplinini şu şekilde açıklamaktadır: Kurumlardaki bireyler, gruplar ve yapı üzerindeki etkiyi inceleyerek elde ettiği bilgiyi kurumun etkinliğini geliştirmek amacıyla uygulayan çalışma sahasıdır. Kurumlardaki davranışın üç karar verici ögesi; bireyler, gruplar ve bütünsel yapıdır.²² Bu karar verici ögelerde iletişim, süreçleri işleten bir faktör olarak görev yapar.

Barutçugil'in (2004) belirttiği gibi, iletişim, her kurumda ve her dönemde kritik önem taşımıştır.²³ Birlikte çalışmak için her zaman iletişime ihtiyaç duyulmuştur. İletişim, bilgi yaratma ve bilgi paylaşma işinin dayanabileceği tek temeldir. Eğer bir kurumda etkili iletişim sağlanamamışsa işbirliği, ortak sahiplenme ve birlikte öğrenme gerçekleşemez. Gürgen'in (1997) dikkat çektiği üzere; iletişim, kişiler arası ilişkinin her türünü, kurumları (örgütleri) ve giderek toplumları yaratan ve bir arada tutan adeta bir "harç" işlevi görür.²⁴

Jablin ve Sias (2001) kurumlardaki iç iletişim yapısını - 2. bölümde ayrıntılı irdelenecek sistem teorisine uygun olarak -dört sistemden (mikro, meso, makro, ekso) kurulu ekolojik bir modele dayandırmışlardır:²⁵ **Mikro sistem**, çeşitli konumlardaki (ör.: memur, işçi, uzman, müdür, müdür yardımcısı, şef, yönetici vb.) kurum çalışanlarını ve onların iç ve dış çevrelerinde iş yaptıkları kişileri (ör.: iç/dış müşteriler, tedarikçiler, bayiler, bölüm sorumluları vb.) kapsar. **Meso sistem**, çeşitli mikro sistemler arasındaki ilişki ve etkileşimi temsil eder. Örneğin, bir departmanın mensuplarının şirket içinde başka bir proje grubunda çalışmalarının onların kendi departmanları içindeki becerilerini, sorumluluklarını

²¹ Judith R. Gordon, **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach**, Prentice-Hall, 1999, s. 11.

²² Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, 2003, s. 8.

²³ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer, 2004, s.28.

²⁴ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul, Der, 1997, s. 9.

²⁵ Pamela S. Shockley-Zalabak, **Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values**, Pearson, 6. bs., 2006, s. 5-6.

etkilemesi. **Makro sistem**, bireyin doğrudan kurumda çalıştığı yeri temsil etmez, ancak bireyi dolaylı olarak etkiler. Örneğin; kurumun bütün yapısı veya kurum içinde büyük bölünmelerin, yeniden yapılanmaların olduğu durumlar. **Ekso sistem** ise kurum kültürünün, bilgi kümelerinin, sosyal, teknolojik ve politik ideolojilerin köprüler halinde birbirine bağlanmasını, örülmesini temsil eder. İletişim, bu dört sistem içinde sürekli olarak yapıcı bir element olarak akmaktadır.

İletişim olgusuna verilen önem bağlamında, eğer kurumların iç iletişim işleyişlerindeki akışın sistematik ve tekrar edilebilir izlekleri belirlenebilirse, kurum içi iletişimin kontrol edilebileceği ve kurumsal başarıya katkı sağlayacak bir element gibi yönetilebileceği varsayımından yola çıkılarak, kurumsal yapıların rutin iletişim düzeneklerini genelleme yaparak açıklamak üzere çeşitli iletişim modelleri geliştirilmiştir. Bu modellerin en bilinenlerinden biri Thayer (1975) tarafından - 2. bölümde irdelenecek sistem teorisine dayanarak - geliştirilen modeldir. Kurumların iletişim yapılarını oluşturan unsurları, iletişimin amaç ve işlevlerini yönetsel ve kurumsal davranış bakımından açıklar.

Thayer'in kurumsal iletişim modeli, kurumları bilgi (enformasyon) ile beslenen açık sistemler olarak kabul eder. Kurumlar kendilerini meydana getiren alt sistemler arasındaki ve çevreleriyle kurdukları iletişimle varlıklarını oluşturur ve devam ettirirler. Thayer, kurumsal iletişim modelinde, kurum içindeki ve kurumla çevresi arasındaki tüm veri akışlarını açıklamaktadır. Thayer'a göre bir kurumun iletişim gereksinimlerini ve işlevlerini karşılayan üç temel iletişim alt-sistemi vardır:²⁶

- **İşlemsel – operasyonel – iletişim sistemi:** Kurumun görevleriyle ilgili işlem ve faaliyetlere ilişkin verileri kaynağından hedefine taşıma işlevine sahiptir. Genellikle üretim, envanter ve muhasebeyle ilgili mesajlar iletilir.
- **Düzenleyici iletişim sistemi:** Kurum çalışanlarının amaçlarını, görevlerini, faaliyet ve davranışlarını belirlemeye ve düzenlemeye

²⁶ Lee Thayer, **Communication and Communication Systems**, Homewood, Illinois, 1975, b.a., akt.: Mahmut Paksoy vd., **Örgütsel İletişim**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, No. 22, Eskişehir, 1996, s. 24-26; Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der, İstanbul, 1997, s. 34-37.

yönelik emir, kural ve talimatlar gibi mesajlar iletir. Bu sistemde iletişimi başlatan yöneticilerdir. Bu tür iletişim, yöneticilerin karar verme işlevlerinin doğal bir sonucu olarak gerçekleşir.

- **Koruma ve geliştirme iletişim sistemi:** Kurumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için gerekli olan kurum içi ve kurumla çevresi arasındaki iletişimi sağlar. Halkla ilişkiler, insan kaynakları yönetimi, pazarlama ve reklamcılık, araştırma-geliştirme vb. ile ilgili mesajlar bu sistem tarafından iletilir.

Bu model, iletişimi, kurumun iç ve dış yapısına göre kurumsal faaliyetlerin ihtiyaçlar doğrultusunda uyumlaştırılması süreci olarak açıklamaktadır. İletişim olgusuna “değiştirici bir katalizör” olarak önemli bir sorumluluk yüklenmiştir. Kurumsal yapılarda iletişimin pek çok işlevi söz konusudur. Gürgen’in (1997) bahsettiği gibi, bunlardan en önemlisi eşgüdüm işlevidir.²⁷ Kurumlarda iyi bir iletişim akışı olmadan, kurum çalışanlarının faaliyetleri birbirinden bağımsız ve kopuk bir şekilde gerçekleşeceğinden kurumsal amaçlara ulaşmak mümkün olmayacak veya kurumsal sonuçlar şansa, tesadüfe bırakılacaktır. Paksoy ve Acar (1996), Thayer’in modeline göre, kurum içinde iletişimin genel olarak işlevlerini dört ana grupta aşağıdaki gibi derlemiştir:²⁸

- **Bilgi sağlama işlevi:** Bilgi (enformasyon) alışverişi, iletişimin en temel işlevi olarak kabul edilir. Bilgi, bireyin çevresi ile uyumlu bir ilişki kurması için gereklidir. Diğer yandan kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin; neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmeleri için de bilgiye gereksinim duyarlar. Kurumlarda üst yönetim, işgörelere kurum politikası ve hedefleri, üretilen mal ya da hizmet, üretim yöntemleri ve yeniliklere ilişkin bilgi iletmeden, kurumsal faaliyetler gerçekleştirilemez. İletişim, karar vermede önemli bir işleve sahiptir. Yeterli bilgiye sahip olmadan, bir sorunun çözümü bulunamayacağı gibi, herhangi bir konuda karar verilemez.

²⁷ Gürgen, a.g.e., s. 25.

²⁸ Mahmut Paksoy ve A. Cevat Acar, **Örgütsel İletişim**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No: 22, s. 6-10; akt: Gürgen, a.g.e., s. 25-28.

- **İkna etme ve etkileme işlevi:** İkna etme, insanın karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce ve tutumlarını istenen biçimde değiştirme sürecidir. Etkileme ise, kişilerin tutum ve davranışlarını, onların istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde, daha uzun sürede değiştirme girişimidir. İkna etmeye ilişkin iletişimin amacı açıkça ortaya konmasına karşın, etkileme, daha gizli ve uzun dönemde iletişim stratejisi izler. Çalışanların kurumun amaçları yönünde etkin ve verimli çalışabilmeleri, kurumun hedeflerini benimsemelerine, kurumla özdeşleşmelerine de bağlıdır. Bunun için ikna ya da etkilemeye yönelik iletişim sürecinin işletilmesi gerekir.
- **Emredici ve öğretici işlevi:** Kurumlarda yöneticiler, astlarıyla yalnızca bilgi vermek için değil; neyi, nasıl yapacaklarını, sorumluluklarını söylemek ve onlara yön vermek veya davranışlarını yönlendirmek amacıyla da iletişim kurarlar. Bunun için etkileşime dayalı eğitim programları kullanılır.
- **Birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevi:** Bireylerin kurumsal amaçlar etrafında toplanmalarını sağlayan iletişim, aynı zamanda bireylerin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini korumada da önemli bir işleve sahiptir. İletişimle kurum mensupları değer, inanç ve tutum farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları çözümlerler, sosyal etkileşim ihtiyacının karşılanmasına yönelik duygularını ifade edebilirler. Etkin iletişimle eksik veya yanlış anlamaların yol açtığı sorunlar çözülebilir. Ayrıca çalışanların motivasyonlarının ve moralinin artırılmasında ve yüksek seviyede tutulmasında da iletişim unsuru etkilidir.

Yukarıda bahsedilen işlevlerin yanı sıra literatürde Thayer'in modeline göre diğer bir işlev olarak **değerlendirme işlevi** de yer almaktadır. Bir kurumun dinamik karakteri, faaliyetlerin istenilen amaca yönelik olup olmadıklarını anlamak için devamlı bir değerlendirmeyi gerektirir. Böylece iletişim süreciyle birlikte özellikle önemli olan geri beslemeye gerek duyulur. Değerlendirici iletişimde, kurumsal

girdiler ve çıktılar enformasyon açısından sürekli ölçülür, analiz edilir, kurumsal başarılar ve başarısızlıklar değerlendirilir.²⁹

Öte yandan, Tyaher'in modeline benzeyen diğer bir işlevsel yaklaşımda, Shockley-Zalabak (2006), kurumlarda iletişimin tipik olarak üç işleve veya amaca hizmet ettiğini belirtmiştir.³⁰ Birincisi, iletişim, **ilişki işlevine** hizmet eder. İlişki işlevinin kurum çalışanlarının sosyalleşmesinde ve onların çalışma ortamlarına entegre olmalarında merkezi bir önemi vardır. İkincisi, iletişim, **organize olma (örgütlenme) işlevine** hizmet eder. İletişim, organizasyonel (örgütsel) faaliyetleri kontrol eder, yönetir ve yönlendirir. Üçüncüsü, iletişim, **değişim işlevine** hizmet eder. İletişim aracılığıyla kurum çalışanları problem analiz ederler, problem çözerler ve çeşitli yenilikler yaparak, buluşlar geliştirirler.

Kohtes ve Klewes (1999), kurum içi iletişimin, bilgilendirmek, motive etmek ve yönetmek olmak üzere **üç boyutu** olduğunu savunmuşlardır. Buna göre kurum içi iletişim;³¹

- **Bilgilendirmeli:** Kurum, hedef ve stratejileri, güncel çalışma sonuçları, ürünler vd. gelişmeler hakkında çalışanlarını bilgilendirmelidir. Hedef, çalışanın kendi iş çevresini tanıyarak, dışarıdan gelebilecek soruları yanıtlayabilmesi ve verimli olarak çalışabilmesi için gerekli bütün bilgilere sahip olmasıdır.
- **Motive etmeli:** Çalışanlara kurumun değer yargılarını ileterek, kurumun insancıl tarafı gösterilerek ve kurumla duygusal bağlantılar oluşturularak motive edilmelidir. Hedef, çalışanların kişisel aktivitesini, yaratıcılığını ve memnuniyetini geliştirmektir.

²⁹ Salih Güney, "Bireyler Arası İletişim", **Yönetim ve Organizasyon**, ed. Salih Güney, Ankara, Nobel, 2001, s. 201.

³⁰ Shockley-Zalabak, a.g.e., s. 16-17.

³¹ Ayla Okay ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, 2 bs., İstanbul, Der, 2005, s. 232-233.

- **Yönetmeli:** Çalışanların kendilerine bir yön bulmalarını ve kurumla bütünleşmelerini sağlamalı, sadakat yaratmalıdır, iletişim inandırıcı ve kişisel olmalıdır.

Görüldüğü gibi literatürde, iletişim, kurumlarda pek çok sorunu çözebilecek **reaktif** veya sorunlar çıkmadan düzgün bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi için **proaktif** bir kurumsal yapı taşı veya değiştirici bir katalizör olarak düşünülmüştür. Ancak burada göz önüne alınması gereken önemli bir gerçek vardır; o da **iletişimin kurumlarda bütün sorunları çözemeyeceğidir**. Bir kurumun teknik alt yapısı ve üretim kapasitesi yeterli değilse, işe uygun yetişmiş insan kaynağı eksikse, hukuksal ve finansal sorunları varsa, her şeyden önemlisi etik ve dürüst iş anlayışı yoksa, iç iletişim akışının iyi, sağlıklı ve düzenli işlemesi, olumlu kurum ikliminin yaratılması, kurum çalışanlarının motivasyonlarının, kuruma bağlılıklarının yüksek olması, kurumsal başarı için yeterli olamayacaktır. Etkin iletişim akışı, kurumsal yapıya her şeyden önce kolaylık ve süreklilik sağlar. İletişim, mevcut kurumsal niteliklerin kurum içine ve dışına yönelik kopmadan dolaşımını ve doğru anlaşılmasını sağlayan, destekleyici, vazgeçilmez kurumsal bir elementtir.

Ancak sadece sağlıklı işleyen iletişimle kurumlar gelişemez, bütün problemleri çözülemez. İletişim, kurumsal gelişimde önemli faktörlerden sadece bir tanesidir. Kurumsal sonuçları, pek çok farklı iç ve dış değişken etkileyebilir. Bu gerçek göz önüne alınarak, iletişim akışının yönetsel ve diğer kurumsal sonuçlar üzerindeki etkileri irdelenmelidir. Bu bölümün sonunda, kurumsal davranışta iletişimin etkileri ayrıca tartışılacaktır.

1.1. Birebir iletişimden karmaşık iletişim ağlarına doğru rutin akışın izlekleri

Kâr amacı olan ticari bir kurumda çalışan profesyonellerin o kurumda birincil olarak yer alma amaçları, emeklerinin karşılığında belli bir ücret, sosyal haklar ve bir kariyer elde etmektir. Ayrıca sosyal statü kazanmak, kendini işe yarar

hissetmek, kendi yaşam tarzına benzeyen tarzdaki diğer insanlarla birlikte olmak vb. gibi daha ikincil olabilecek duygusal ihtiyaçlarını tatmin etmek için de çalışabilirler, ya da birincil ve ikincil ihtiyaçlarını birlikte karşılamak üzere kurumlarda görev alabilirler. Hangi amaçla yer alırlarsa alsınlar bir kurumda çalışanlar, kurumdaki diğer insanlarla kişisel ilişkiler kurmaya gereksinim duyarlar. Bu gereksinimin altında yatan temel neden, arkadaş olmanın, özel içerikte konuşmanın/yazışmasının istenmesinin ötesinde iyi ve verimli bir çalışma ortamının sağlanması ve sürdürülmesi gerekliliğidir. Zira kurumlardaki kişiler arası iletişim ne kadar düzgün, verimli ve sağlıklı işlerse, kurumsal faaliyetlerin hatasız yerine getirilmesi, olumlu kurum ikliminin oluşması ve devamı olasılığının da artacağı varsayılmaktadır.

Richmond vd.'ne (2005) göre, kurumsal ortamlarda kişiler arası iletişimin üç temel amacı vardır:³² 1) ilişkileri geliştirmek/güçlendirmek, 2) itaatı ve uyumu/dengeyi sağlamak, 3) karşılıklı anlayış/anlama sağlamak.

Richmond vd., **kurum içi iletişimi**, “resmi formattaki bir kurum bağlamında, kurum mensubu bireylerin kurumdaki diğer bireylerin zihinlerindeki anlamı, sözel ve sözel olmayan mesajlar aracılığıyla uyarması süreci” olarak tanımlamışlardır.³³ Bu tanımda, kurum içi iletişim süreçlerinin, her şeyden önce kişiler arası iletişim süreçlerinden meydana geldiğinin altı çizilmektedir. Gerçekten de kurumlardaki iletişim, öncelikle en basit haliyle **birebir kişiler arası iletişimle** başlar ve ardından kurumun büyüklüğüne bağlı olarak gittikçe karmaşıklaşır ve **iletişim ağları (network/şebeke/örüntü)** haline dönüşür.

Tanımdaki **süreç** kavramı, iletişimin dinamik olduğunu ve sürekli değiştiğini ifade etmektedir. Kurumdaki bireyler, bir kurumsal olaydan diğerine sürekli değişiklik içindedirler. Bir gün içindeki eylemler aynıymış gibi görünse de aslında hiçbir hareket daha önce yapılan benzer bir hareketin tamamen aynısı değildir. Her yapılan kurumsal davranıştan aynı sonuçlar beklenebilir, ama yine de sonuçlarda tıpatıp bir kopya durumu yoktur. İletişim de aynı şekilde kurumsal ortamda sürekli

³² Virginia P. Richmond, James C. McCroskey, Linda L. McCroskey, **Organizational Communication for Survival: Making Work, Work**, 3. bs., Pearson, 2005, s. 24.

³³ A.g.e., s. 20.

değişime uğrar. Yunanlı filozof Heraclitus'un analojisinde olduğu gibi; akan bir nehre ayağını sokan bir kişi, ayağını bir an çıkarıp tekrar soktuğunda artık aynı nehir yoktur, diğer bir söyleyişle aynı nehirde iki kez yüzülmez.

Tanımdaki, **anlamın uyarılması (stimulate meaning)**, kurumdaki bireylerin iletişim aracılığıyla fikirler, düşünceler, görüşler, tutumlar, duygular geliştirmesini, işlemesini, üretmesini, şekillendirmesini ifade eder. Kurumdaki bireyler, nadiren tek başlarına tutum geliştirebilirler. Bireyin pek çok düşüncesi/tutumu, diğer bireylerin uyardığı anlamlarla biçimlenir veya yaratılır. Fikirler/tutumlar, sözel veya sözel olmayan mesajlar tarafından uyarılabilir.

İletişim sürecinin başlaması için taraflar arasında öncelikle bir ilişkinin başlaması beklenir; **ilişki** karşılıklı etkileşim başlamadan önceki taraflar arasındaki temastır, bağlantıdır. Ancak bu temas kurulduktan sonra karşılıklı birbirini etkileme, enformasyon/duygu/tutum vb. transferi başlayabilir. Günlük iş hayatında iletişim akışı, oldukça basit gibi görünse de özellikle kurumsal ortamlarda iletişim aslında son derece karmaşık bir süreçtir. Kurum içi iletişim akışını anlayabilmek için öncelikle **kişiler arası iletişim sürecinin unsurlarının** açıklanması gerekmektedir.

Kurumsal hayatta iletişim çeşitli düzeylerde gerçekleşir. Kurumların iç yapılarında dört temel hiyerarşik iletişim düzeyi bulunur:³⁴ **kişinin kendisiyle iletişimi, kişiler arası iletişim, grup iletişimi, çoklu grup iletişimi.**

En temel insan iletişimi düzeyi **kişinin kendisiyle iletişimidir (intrapersonal)**. Bir insan, diğer insanlara mesaj gönderdiği gibi onlardan mesajlar alır ve mesajların kodunu çözerek kendi zihninde anlamlandırır. Aynı şekilde bir insan, kendi kendine de mesajlar gönderir, yani düşünsel olarak kendisiyle de sürekli iletişim halindedir. Örneğin bir fabrikadaki bir depo sorumlusu, amirlerinden gelen günlük talimatlar doğrultusunda deponun yönetimiyle ilgili günlük kararlara

³⁴ Bkz. Gary L. Kreps, **Organizational Communication**, Longman, 2. bs., 1990, s. 49-52; Pamela S. Shockey-Zalabak, **Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values**, Pearson, 2006, s. 144-211; R. Wayne Pace ve Don F. Faules, **Organizational Communication**, Prentice Hall, 1994, s.136-143.

alımladığı mesajların kodunu açarak, kendi içsel düşünceleriyle, kendisiyle kurduğu diyalogla ulaşır. Kişinin kendisiyle iletişimi diğer insanlarla kuracağı ikili ve çoklu iletişim sürecinin de ilk koşuludur. Daha sonra insanın diğer insanlarla iletişimi gelir. **Kişiler arası iletişim** ileriki sayfalarda incelenecektir.

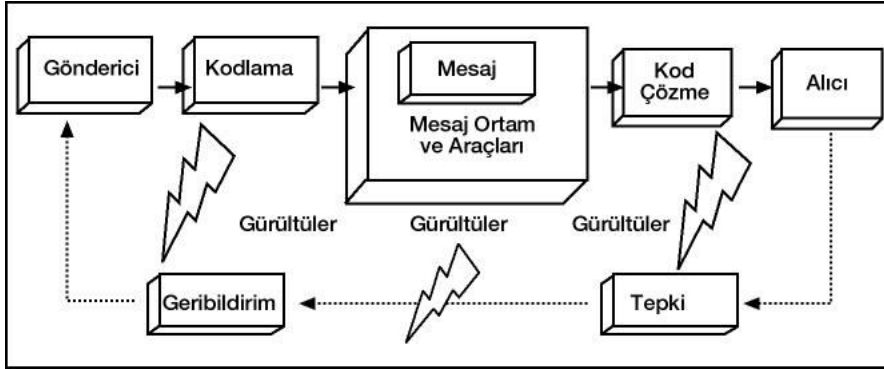
Grup iletişimi, üç veya daha fazla insanın yüzyüze veya elektronik ortamda yazışarak ya da tele konferansla iletişim kurmalarıdır. İki kişinin iletişiminden daha karmaşık sosyal etkileşimi gerektirir. Gruplar geçici olarak bir araya gelmiş küçük gruplar şeklinde de olabilir. Kurumlarda bir işi ortaklaşa yapmak için bir araya gelen belli bir görevin sorumluluğuna odaklı kişilerden oluşabilir. Bir konuda yetişmeleri için oluşturulan birkaç kişilik eğitim grupları, şirketi ilgilendiren belli bir konuda karar vermek üzere bir araya gelen orta kademe yöneticiler küçük gruplara örnektir. Tek bir bireyin tek başına yapamayacağı ya da karar alamayacağı durumlarda oluşur. Gruplar, çeşitli kurumsal fonksiyonlardan sorumlu örneğin; pazarlama, insan kaynakları, halkla ilişkiler gibi sürekli kadroda bulunan kişilerden oluşan departmanlar/birimler/bölmeler şeklinde de olabilir.

Çoklu grup iletişimi ise kurum içindeki bireylerin ve grupların birbirlerine bağımlı olarak, ortak kurumsal hedeflere varmak amacıyla, koordinasyonlu biçimde kendi aralarında iletişim kurmalarıdır; bu sayede bütüncül kurumsal iletişim, iç bünyede akmaya devam eder.

İletişim alanında araştırma yapan ilk dönem teorisyenler, karmaşık iletişim süreçlerini basite indirgeyerek, somut, anlaşılır modeller geliştirmek için çalışmışlardır. İngilizce literatürde iletişim süreciyle ilgili en çok bilinen model, dört zorunlu unsurun (kaynak, mesaj, kanal ve alıcı) yer aldığı **temel iletişim modelidir**. Burada mesaj (ileti), en basit haliyle bir kaynaktan bir kanal aracılığıyla alıcıya ulaşmaktadır. Ancak bu model, iletişimi bir süreç olarak temsil etmediğinden ve tek taraflı gerçekçi olmayan bir akış önerdiğinden oldukça eksik kalmıştır. Daha sonraki dönemlerde ortaya atılan **kişiler arası iletişim modeli**, kişileri hem kaynak hem alıcı olarak işlevsel kıldığından ve iletişimin insanlar arası bir **etkileşim** olduğunu, mesajların hem gönderici hem de alıcı tarafından **çift**

tarafli geri bildirimle transfer edildiğini ağıkladığından, daha gerđekđi bulunmuş ve diğer tđm iletişim modellerine öncđlđk etmiştir.³⁵

Kurumsal ortamdaki iletişim sđrecinde, kaynaklar aynı zamanda alıcı da olabilmektedirler; iletişim sđreci statik değil, dinamiktir, durmaz ya da sabit hale gelmez, sđrekli akar. İnsanlar sđrekli fikir, enformasyon, tutum, duygu değiş-tokuşunda bulunurlar ve diğer insanların zihinlerindeki anlamları uyarırlar.



Şekil 1.1. Kişiler arası iletişim sđrecinin unsurları.³⁶

Bu yaygın iletişim modelindeki iletişim sđrecinde **kaynak**, mesajı üreten taraftır. **Gönderici** de denir. Daha geniş bir bakış açısıyla kaynak, bir kişi olabileceği gibi bireylerden oluşmuş bir grup, iki kişi veya bđtđn bir kurum olabilir. Örneğin, bir şirketin insan kaynakları politikalarındaki değişiklikleri çalışanlara açıklayan yđnetim kurulu üyeleri, bir fabrikadaki bir işçiye iş makinesini nasıl kullanılacağını gđsteren bir ustabaşi, kaynak olabilirler.

Bđtđn bir kurum, grup, departman veya bir kişi olsun, kaynağın iletişim sđrecinde dđrt temel fonksiyonu vardır:³⁷

- 1) Hangi spesifik anlamın iletişiminin yapılacağına karar verilmesi,
- 2) Hangi özelliklerdeki alıcıya gđnderim yapılacağına karar verilmesi,
- 3) Fikirleri, enformasyonu, tutumu mesajlara dđnüřtürmek yani anlamı bir veya daha çok mesaj şeklinde kodlamak,

³⁵ Bkz.: Lasswell Formđlđ (1948); Shannon ve Weaver Modeli (1949); DeFleur'un Geri Besleme Katkısı (1970); Osgood ve Shramm'ın Dairesel Modeli (1954); Dance'in Sarmal Modeli (1967), akt.: Denis McQuail ve Sven Windahl, **Kitle İletişim Modelleri**, ev. Konca Kumlu, Ankara, İmge, 1997, s.23-33.

³⁶ Şekil 1.1. Kaynak: Remzi Altunışık, şuayıp Özdemir, Ömer Torlak, **Modern Pazarlama**, İstanbul, Değişim Yayınları, 2. bs., 2002, s. 221.

³⁷ Richmond vd., a.g.e., s. 22.

4) Mesajı, ilgili alıcı veya alıcılara göndermek/transfer etmek.

Burada kaynağın dikkat etmesi gereken en önemli faktör, mesajların alıcılar için amaçlanandan farklı anlamlar veya birden çok anlam içermeyecek şekilde alıcının bilgi, eğitim, kültür, konum, gönderenle ortak deneyim alanı vb. özellikleri göz önüne alınarak kodlanmasıdır. Aynı şekilde kaynağın, alıcılar tarafından dikkate alınan, kabul gören niteliklere sahip olması gerekir. Örneğin bir yönetici, ofis içinde uygun bulmadığı davranışlar tespit etmiş olabilir. Bu uygunsuz davranışların düzeltilmesi için kendi adına veya şirket yönetimi adına çalışanlara yazılı veya sözlü bir uyarı göndermek yerine, şirket yönetiminde yetkisi olmadığı bilinen sıradan bir çalışanına bu duyurumu yaptırırsa, diğer çalışanlar tarafından yetkisi olmayan bu kişi, güvenilir ve sözü dinlenecek bir kaynak olarak algılanmayabilir ve gönderilen mesajla çalışanlarda beklenen davranış değişikliği gerçekleşmeyebilir.

Mesaj, alıcının zihninde belli bir anlam yaratan sözel veya sözel olmayan uyarandır. Kurumsal ortamlarda iletişim sürecinde çalışanlar hem sözel hem de sözel olmayan mesajları birlikte kullanabilirler. Sözel olmayan mesajların denetimi sözel mesajlara oranla daha güç olabilir. Özellikle konuşurken el/kol ve göz/kaş hareketleri, jestler, mimikler, gülümsemeler vb. kendiliğinden anlık olarak ortaya çıkabilir. Sözel mesajları desteklemek için sözel olmayan mesajlar da devreye girebilir. Sözel olmayan mesajlara alıcılar, mesajın maksudını aşan, taşıdığı anlamdan başka anlamlar yükleyebilirler. Özellikle yöneten-yönetilen ilişkisinde bu duruma her iki tarafın da dikkat etmesi gerekir, zira bazı yanlış anlamalara, istenmeyen durumlara yol açabilmektedir. Jest ve mimiklerin her insanda ve her kültürde aynı anlama gelmediği gerçeği göz önüne alınmalıdır.

Mesajlar çeşitli şekillerde kodlanır. **Kod**, bir kültür ya da alt kültürün üyelerinin paylaştığı bir anlam sistemidir.³⁸ Lisan, kelimeler, sayılar, görsel işaretler, resimler, renkler, hareketler, ses tipleri, nidalar, müzik gibi uyaran olabilecek herşey kod olarak kullanılabilir. Göndericinin mesajını kodlarken (**decode**), alıcının bilgi, eğitim, deneyim, kültür, kişilik, zeka, konum, ait olduğu grup normu,

³⁸ Fiske, a.g.e., s. 37.

ortak deneyim alanı vb. gibi özelliklerini göz önüne alıp, onun **kodları açabilme (encode)** kapasitesine göre kodlama yapması gerekir.

Sözel (verbal) mesajlar, konuşma veya yazma şekilde kelimeler aracılığıyla gerçekleşir. Resmi iletişim çerçevesinde, sözlü mesajlara kurum kültürüne ve yapılan işin teknik özelliklerine uygun olarak mesleki dil, jargon tarzında kodlamalar/semboller yüklenir. Kurum içindeki böyle mesajlar ancak özel dilin anlamını bilen, yüklenen kodları açabilecek, çözümleyecek bireyler tarafından anlaşılabilir. Örneğin bir yönetici, deneyimli asistanından YTR dosyasını getirmesini istediğinde, “Yurtdışı Transfer Raporu”nu kastetmektedir ve asistanının YTR adlı kodu açacağını varsaymaktadır.

Kelimelerden oluşmayan **sözel olmayan (non-verbal) mesajlar** ise; ses tonlaması (**paralinguistic**), yüz ifadesi, göz/kaş hareketi (**oculesics**), el/kol/baş hareketi, beden duruşu, jest ve mimikler (**kinesics**), fiziksel görünüş: giyim tarzı, saç şekli, saç rengi, kokular, mobilya ve aksesuarlar (**artifacts**), kendine ve başkalarına dokunma hareketleri (**tactilics**), kişisel uzaklık/mesafe ayarlanması (**proxemics**), zamanlama davranışı (bekletme veya erken gelme gibi) (**chronemics**) şeklinde kodlanabilir.³⁹ Bu kodların alıcı tarafından anlaşılması amaçlanan belli anlamları vardır. Örneğin, bir iş yerindeki memurlardan biri işe geç geldiğinde, koridorda karşılaştığı amirinin hiç konuşmadan saatine bakıp sonra memurun gözlerinin içine kaşlarını çatarak bakması, memurun geç kalmasından hoşnut olmadığını ve bu durumun muhtemel olumsuz sonuçları olacağına dair uyarısını sözel olmayan mesajlarla ifade etmesidir.

Kanal, mesajın bir insandan (veya gruptan) diğerine taşınmasıdır. İnsanlar arası birebir etkileşimde duyular (görme, işitme, dokunma, koklama ve tatma) kanal olabilirler. Kanallar ayrıca televizyon, radyo, internet, film, ilan tahtası, telefon gibi kitlesele iletişim araçları (medya sistemleri) biçiminde de olabilir. Kurumlarda insanların kendisi en önemli kanal olabilir. Örneğin bir orta kademe yöneticisi, alt kademedeki çalışanlarla üst yönetim arasında bir kanal işlevi görebilir. Yönetici

³⁹ Kreps, a.g.e., s. 42-46.

asistanları (sekreterler) kurumun farklı düzeyindeki kişiler veya gruplar/departmanlar arasında kanal olarak hizmet verirler.

Başka bir deyişle kanal, mesajların aktarıldığı/taşındığı fiziksel araçlardır. Temel kanallar ışık dalgaları, ses dalgaları, radyo dalgaları, telefon kabloları, bilgisayar yazılımları/çipleri veya insan sinir sistemi olabilir. **Araç (medium)** temelde, mesajı kanal aracılığıyla aktaran teknik veya fiziksel bir nesnedir.

Araçlar üç çeşit olabilir:⁴⁰

- 1) Sunumsal araçlar: ses, yüz, beden, jest ve mimikler; iletişim eylemleri üretirler.
- 2) Temsili araçlar: kitaplar, resimler, fotoğraflar, filmler, yazılar; iletişim ürünleri üretirler.
- 3) Mekanik araçlar: telefon, televizyon, radyo, bilgisayar.

Alıcı, kaynağın mesajını alan taraftır. Kaynak gibi alıcı da bir birey, grup veya bütün bir kurum olabilir. Kaynak gibi, alıcının da bazı temel fonksiyonları vardır:⁴¹

- 1) Kaynağın mesajını almak,
- 2) Mesajları fikirlere ve enformasyona dönüştürmek yani mesajların kodunu açarak (**encode**) göndericinin amaçladığı anlamı ortaya çıkarmak,
- 3) Mesaja tepki vermek.

Bu süreçte bir kişi alıcı olarak bu fonksiyonları yerine getirebileceği gibi, birden fazla kişi aynı mesaj veya mesajların alıcısı olabilirler. Birden fazla alıcı, doğrudan kendilerine gönderilen mesajları alabilecekleri gibi, kasıtlı olarak kendilerine gönderilmeyen aslında başkasına gönderilen mesajı da rastlantıyla veya isteyerek alabilirler. Örneğin işe yeni başlayan ve diğer departman çalışanlarıyla birlikte aynı yerde oturan bir kişiye, amiri herkesin yanında kendisinden beklentilerine dair bir konuşma yaparken, aslında amirin sözel veya sözel olmayan mesajları diğer deneyimli çalışanlara doğrudan gönderilmesi amaçlanmasa da onlar da bu mesajları alabilirler ve daha önceki deneyimleri ile bilgilerine göre yorumlayarak yeni çıkarımlar ve bunun sonucunda da daha öncesinden farklı

⁴⁰ Fiske, a.g.e., s. 35-40.

⁴¹ Richmond vd., a.g.e., s. 23.

tutumlar geliştirebilirler. Etkin ve verimli iletişim için yöneticiler ve çalışanlar birbirlerinin geçmişlerini, alt yapılarını ve ortak deneyim alanlarını göz önüne almalıdırlar. Diğer bir deyişle empati kurarak iletişim halinde olduğu kişi veya kişilerin, grupların durumunu anlamalıdırlar.

Geri bildirim (geri besleme) alıcının kaynağın gönderdiği mesaja karşı gözlenebilir olumlu ya da olumsuz tepkisi/tepkileri, yanıtıdır. Sözel yapıda veya sözel olmayan yapıda gözlemlenebilir. Sözel yapıda, kelimelerle konuşarak veya yazarak örneğin; mesaja onay verme veya onaylamama şeklinde, sözel olmayan yapıda ise eğer yüzyüze iletişimse, başını sallayarak onaylama veya onaylamama şeklinde görülebilir. Yüzyüze iletişimde geri bildirim gecikmesiz olabilir, ancak örneğin kurumun ilan panosuna asılan toplantıya davet kağıdına geri bildirim gecikmeli olarak daha sonra gerçekleşebilir. Geri bildirim, özellikle yöneten-yönetilen ilişkisinin olduğu kişiler arası iletişimde kritik önemdedir. Gönderilen mesajların tepkisi ölçülerek mesajların etkinliği ölçümlenebilir ve istenmeyen tepkilerin nedenleri araştırılarak mesajlar yeniden tasarlanabilir. Örneğin büyük ve kalabalık bir şirkette yeni bir yönetsel uygulamayla ilgili kurumsal açıklama yapılmadan önce çeşitli departmanlardan örnekleme şeklinde seçilecek çalışanlara kararlar açıklanabilir, mesajlara karşı olumlu veya olumsuz tepkiler gözlenerek, bütün şirkete yapılacak açıklamaya karşı olumsuz tepkinin daha az olması ve kararların ilk başta benimsenme oranını artırmak için bu ön deneme sonuçlarına göre mesajlar yeniden tasarlanabilir. Veya gelen tepkiler gözden geçirilerek sadece mesajlar değil, eleştiriler doğrultusunda kararın yani yeni uygulamanın kendisi yeniden düzenlenebilir.

Geri beslemenin temel işlevi; iletişimcinin, mesajını alıcının gereksinimlerine ve tepkilerine uygun hale getirmesine yardımcı olmaktır. Alıcının iletişime katıldığı duygusuna kapılmasını sağlar. Geri besleme, hedeften kaynağa bir geri dönüş ilmeği atıyorsa da, kişiler arası iletişim sürecinin doğrusallığını yok etmez, mesaj aktarım sürecini daha verimli hale getirmeyi amaçlar.⁴²

⁴² Fiske, a.g.e., s. 40-41.

Kişiler arası iletişim sürecinde yukarıda bahsedilen temel unsurların yanı sıra bir de sürecin başarısını olumsuz etkileyebilecek faktör olarak gürültü bulunmaktadır. **Gürültü**, kaynağın isteği dışında gönderen ile alıcı arasındaki mesajı etkileyen her şeydir. Örneğin bir şirket içi toplantıda konuşma yapan yöneticinin oturduğu rahat olmayan, ses çıkartan sandalyesi bile bir gürültü kaynağı olabilir; hem onu hem de dinleyicileri rahatsız ederek, konuşulanların doğru anlaşılması engellenebilir. Mesajlar sadece gözler ve kulaklar aracılığıyla alınmaz; dinleyicilerin, konuşmacının sözlerinden daha ilginç olan içsel düşünceleri de bir gürültüdür. **Mekanik gürültü**; sesin bozulması, telefon hatlarındaki hışırtı, bilgisayar sistemine giren virüs veya internet hattındaki yavaşlık şeklinde olabilir. **Anlamsal gürültü** ise iletişim sürecinde ortaya çıkan ve kaynak tarafından niyet edilmeyen ancak hedefin mesajı alımlamasını etkileyen anlam bozulmaları biçiminde tanımlanmaktadır. İster kanaldan isterse izleyiciden, ister göndericiden ya da mesajın kendisinden kaynaklansın, gürültü daima göndericinin niyetinde bozulmaya neden olur ve gönderilmesi ve alınması istenen enformasyonun miktarını sınırlar.⁴³

İletişim sürecinde öne çıkan kavramlardan biri de etkileşimdir. **Etkileşim (interaction)**, iki öznenin veya gönderici ile alıcının karşılıklı birbirlerini etkilemeleri veya birbirlerinin etkileri altında kalmalarıdır. Etkileşim, karşılıklı davranış beklentilerini tanımlar, en azından iki eyleyen özne arasında anlaşılması gereken bağlayıcı uyuşumsuz kuralların hükmüne tabi olur. Dil, zorunlu olarak özneler arası etkileşimi içerir. Etkileşim, daha çok uyuşumsuz kurallarla belirlenir. Habermas, iletişimsel eylem ile etkileşimi aynı ve özdeş görmüştür. İletişimsel eylem, normal dil iletişimine ve toplumsal simgelerin karşılıklı kavranmasına dayanmaktadır.⁴⁴

Kişiler arası iletişim sürecinde diğer tamamlayıcı unsurlar **tekrar (redundancy)** ve **belirsizlikdir (entropy)**.⁴⁵ Tekrar, enformasyonla yakından ilişkili bir kavramdır. Tekrar, bir mesajdaki kestirilebilirlik ve sıradanlıktır. Tekrarın karşıtı belirsizliktir. Tekrar, yüksek kestirilebilirliğin, belirsizlik ise düşük

⁴³ A.g.e., s. 24.

⁴⁴ Süleyman Hayri Bolay, **Felsefeye Giriş**, Ankara, Akçağ, 2004, s. 154.

⁴⁵ Fiske, a.g.e., s. 26-29.

kestirilebilirliğin bir sonucudur. Bu nedenle kestirilebilirliği düşük olan bir mesajın belirsiz ve enformasyonu yüksek olduğu söylenebilir. Tersine yüksek kestirilebilirliği olan bir mesaj gerekenden fazla tekrar içerir ve verdiği enformasyon da azdır. Tekrar, iletişimde sadece yararlı değil, mutlak anlamda yaşamsaldır da. Teorik bakımdan, iletişim tekrar olmadan da gerçekleşebilir, ancak uygulamada tekrar olmadan gerçekleşen iletişim nadirdir. Belli bir tekrar derecesi uygulamadaki iletişim için gereklidir. Tekrarın birinci işlevi, uygulamadaki iletişim sorunlarını çözmeye yardımcı oluşuyla ilgilidir. Bu sorunlar, doğruluk veya hata bulmayla, kanal ve gürültüyle, mesajın ya da izleyicinin doğasıyla ilgilidir. Teknik bir yardımcı olarak tekrar işe yarayabilir. Örneğin gürültülü bir iletişim kanalının yetersizliğini ortadan kaldırmak için söylenenleri yinelemek veya heceleyerek açmak gibi. Ayrıca tekrar, izleyiciye ilişkin sorunların çözümüne de yardımcı olur. Daha geniş, ayrışık bir izleyici kitlesine ulaşmak isteniyorsa, yüksek düzeyde tekrara dayalı bir mesaj oluşturulur. Küçük, türdeş ve özel bir izleyici grubuna daha belirsizlik taşıyan bir mesajla ulaşılabilir. Kanal seçimi de, mesajdaki tekrar ihtiyacını etkileyebilir. Konuşma edimi, yazma ediminden daha çok tekrarı gerektirir, çünkü dinleyici kendi kendine tekrar yapamazken, okur aynı metni iki defa okuyarak tekrar yapabilir.

Görüldüğü üzere kişiler arası iletişimin unsurları içiçe geçmiş, birbirini etkileyen sürekli dönüşüm halinde dinamik bir sürecin elementleridir. Birinin eksikliği veya yetersizliği diğerini tetikleyip sürecin bozulmasına, takılmasına, kopmasına neden olabilir. Kurumsal yapılardaki iletişim akışının düzgünlüğü ve verimliliği, kişilerin kendisiyle iletişiminden başlayıp, başkalarıyla ikili veya çoklu iletişime, grup iletişiminden, çoklu grup iletişimine kadar genişleyen karmaşık bir sürecin işleyişine ve bu sürecin unsurlarına bağlıdır.

Kurum içi iletişim sürecinin etkin ve verimli işlemesine engel olan bazı faktörler vardır. Bu faktörlerin bir kısmı fiziksel ve teknolojik nitelikteyken, bir kısmıysa sosyo-psikolojik özelliktedir. Gökçe (2006), yaptığı literatür taramasıyla **iletişim engellerini, sorunlarını** altı maddede derlemiştir.⁴⁶ Bunlar: Fiziksel ve teknik

⁴⁶ Bkz.: Orhan Gökçe, **İletişim Bilimi: İnsan İlişkilerinin Anatomisi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2006, s. 97-99.

engeller, kişisel engeller, dil engelleri, statüden kaynaklanan engeller, zaman engeli, sosyo-kültürel ve psikolojik engellerdir.

Fiziksel ve teknik engeller, genellikle çevresel faktörlerden gelen gürültü ve iletişim kanallarındaki teknik bozukluklardır. Örneğin bir ofisin alt katındaki tamirattan kaynaklanan inşaat sesi, bilgisayar sistemindeki virüs, telefon hatlarındaki arıza bu tarz engellere girer.

Kişisel engellerin başında güven, itibar, inandırıcılık, meşruluk, onaylanma ile ilgili gibi problemler gelmektedir. Alıcının mesajı gönderene karşı güveni yoksa, gönderilen mesajı değiştirebilir veya önemsemeyebilir. Kaynak ve alıcının amaçları, ihtirasları, tutkuları, kültür ve eğitim durumları, beklentileri, duygu yoğunlukları ve duygularını denetleme becerileri, değer yargıları, alışkanlıkları, beğenileri, ortak deneyim alanları birbirinden farklı olabilir. Bu farklılıklar, mesaj tasarlanırken ve mesajın kodları açılırken göz önüne alınmadığında iletişim sorununa yol açabilmektedir.

Dil engelleri, farklı anlamlar taşıyan sözcüklerin alıcı tarafından hiç bilinmemesi, çok anlamlı olması, uzmanlık bilgisi gerektirmesi, gönderenin veya alıcının kendi deneyimine bağlı olarak ilgili sözcüğe değişik bir anlam yüklemesi, gönderenin kelimeyi söylerken ses tonuyla, yazarken yazı karakterleri/işaretlerle veya jest/mimiklerle karşı tarafın anlayamayacağı şekilde eğretilde bulunması, kinayeli ve imalı tavır takınması biçimlerinde görülebilir. Statü ve buna bağlı rollerin astlar ve üstleri tarafından farklı şekillerde tanımlanması, zamana ve ortama göre statüdeki farklılıkların dikkate alınmaması, aşağıya ve yukarıya doğru iletişimde görülen kopukluklar **statüden kaynaklanan engellerdir**.

Zaman engeli ile ilgili iletişim sorunlarından biri, kaynağı dinlemek için yeterince zaman ayırmamaktır. Alıcı, kaynağın anlatmak istediği şeyleri tam olarak algılayamamaktadır. Eğer kaynak, alıcı tarafından tam olarak dinlendiğine ve anlaşıldığına inanırsa, iki taraf arasında olumlu bir etkileşim oluşabilir. İkincisi ise kaynağın doğrudan alıcı tarafından değil de aracı bir kişi tarafından dinlenmesidir. Aracı kişi mesajı kendine göre algılayıp anlamlandırabilir ve bunu alıcıya o şekilde aktarabilir.

Sosyo-kültürel ve psikolojik engeller, kişilik yapısı ve dil engelleriyle örtüşür. Sosyo-kültürel yapı, insanların davranışlarına, kişiliklerine, bilgi düzeyine, becerilerine, alışkanlıklarına, soyut/somut düşünme ve iletişim yeteneklerine yön veren etkenlerdendir. İçinde yaşanan ortam ve kültürel değerler kullanılan dile de yansır. Kaynak ve alıcının iletişim sırasındaki psikolojileri de etkili iletişim için önemlidir. Alıcının içinde bulunduğu psikolojik durum, kaynak hakkında bazı önyargılara varmasına neden olabilir. Ya da kurum içinde güç elde etmek isteyen bir kişi, bütün enformasyonu kendinde toplayarak başkalarına az veya filtre edilmiş enformasyon gönderme psikolojisi içinde olabilir.

Kurum içinde bir kişi, iletişim sürecinin unsurlarını ne kadar etkin, dikkatli, özenli kullansa da - tıpkı kurallara uyararak trafikte giden bir otomobil sürücüsünü hatalı sollayan veya otomobiline yandan çarpan diğer araçların varlığı gibi - kendinden kaynaklanmayan, her zaman denetleyemediği, iletişim sürecinin işleyişini bozan veya manipüle eden olumsuz pek çok dış etkene maruz kalabilir.

Yukarıda da bahsedildiği gibi, kurum içinde etkin iletişim önce kişinin kendisiyle kurduğu iletişimle başlar, ardından genişleyerek karmaşıklaşır, ağlara dönüşür. Yönetimsel açıdan bakılacak olursa, iletişim engellerinin kaçınılmaz olduğunu bilmek ve kuruma özgü olabilecek bu engellerin neler olduğunu kavrayarak, özgün çözümler geliştirmek gerekmektedir. Bu durumda, 3. bölümde inceleneceği gibi **planlı iletişim çalışmalarının** rolü önemlidir.

1.1.1. İç iletişim kanallarının işleyişi ile kurumsal yapı arasındaki ilişki

Bir kurumsal yapıda, resmi ve resmi olmayan iki çeşit iletişim kanalı bulunur. **Resmi (formel) iletişim kanalı**, kurumun hiyerarşik yapısı içinde veya emir-komuta zincirinde akan iletişimdir. Biçimsel iletişim olarak da anılmaktadır. Kurumun faaliyet alanıyla ilgili her türlü enformasyonun/görüşün/tutumun, kurumsal yapının resmi kuralları çerçevesinde kişiler arası, grup/departman içi, gruplar/departmanlar arası ve kurum bütünü düzeyinde akışıdır. **Resmi olmayan**

(informel) iletişim kanalı ise kurum mensuplarının yaptıkları işin resmi gereklerinin dışında kurdukları insani etkileşim ya da doğal iletişimidir. Biçimsel olmayan iletişim de denmektedir. İletişim kanalları, ileride açıklanacağı gibi birebir iletişim, grup (departman/bölüm/birim) içi iletişim ve gruplar arası iletişimin gelişerek örülmesiyle karmaşıklaşarak çeşitli yapılardaki **iletişim ağlarına** dönüşürler.

Bir kurumun resmi yapısı, güç ilişkilerini açıklayan, hiyerarşik düzeni tarif eden organizasyon şemasına dayanır, onun kalıplarıyla uyumludur. Ünvanlar ve görev tanımlarına göre kimin kiminle irtibata geçeceği, yapılan işlemlerin kimin onayına sunulacağı, hangi işlerin yapılması için kimden izin alınacağı, kim kime karşı sorumlu ya da kimin performansını kimin değerlendireceği gibi süreçler organizasyon şemasındaki hiyerarşik düzene göre belirlenir ve resmi iletişim akışı da bu düzene göre gerçekleşir. Organizasyon şeması, kurumun planlı, resmi yapısını gösterirken aynı zamanda resmi iletişim kanallarını da ifade eder.

Resmi iletişim, kurumsal kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, kurum mensuplarının kişiliklerinden soyutlanmış statüler arası bir iletişim türüdür. Resmi iletişime bağlı olarak bir sosyal sistem içinde ast-üst arasındaki kurumsal ilişki işlerlik kazanır. Resmi iletişim, otorite kaynağına, işletmede otoritenin dağılım biçimine, sorumlulukların üstleniş şekline göre düzenlenen spesifik bir iletişim ağı içerisinde gerçekleşir.⁴⁷

Resmi iletişimde en önemli konulardan biri, kurumdaki bütün birimlere enformasyonun (bilginin) nasıl gönderileceği ve kurumun bütün birimlerinden enformasyonun nasıl alınacağıdır. Bu karmaşık süreç, **enformasyon akışı** olarak adlandırılmaktadır. Kurum içi iletişimde etkinlik ve verimlilik enformasyonun sağlıklı akışına bağlıdır. Günümüzde kurumların varlıklarını sürdürmeleri, ürettikleri yenilik ve yaratıcılıkla doğru orantılıdır, bu bağlamda kurumların canlılıklarını korumaları için çalışanlarının iç ve dış hedef kitlelerine yönelik enformasyon üretmesi gerekmektedir. Hedef kitlelerin tutum ve davranışlarını kurumun iş hedefleri doğrultusunda değiştirmek veya pekiştirmek temel amaçtır.

⁴⁷ Hasan Tutar ve M. Kemal Yılmaz, **Genel İletişim: Kavramlar ve Modeller**, Nobel, 2003, s. 136.

Üretilen enformasyon, mesajlar halinde belli bir iletişim akışıyla iç ve dış çevrelere gönderilir.

Aslında teknik olarak enformasyon akmaz, enformasyonun kendisi hareket etmez; enformasyon yüklü mesaj yaratılır, gösterilir (ifşa edilir), yorumlanır ve buna tepki olarak başka bir mesaj yaratılır. Mesajların yaratımı, ifşa edilmesi ve yorumlanması süreçleri sayesinde enformasyon kurum içinde yayılır. Süreç kavramı, sürekli hareket eden ve değişen dinamik faaliyetleri ve ilişkileri ifade etmektedir. Dinamik bir faaliyet veya ilişki, enerji ve aksiyon gerektirir. Kurum içindeki enformasyon akışı, mesajların düzenli ve sürekli biçimde yaratıldığı, ifşa edildiği ve yorumlandığı dinamik bir süreçtir. Bu süreç, sürekli değiştiği için kurum içi iletişim bir defada olan ve sona eren bir durum değildir; iletişim, kurumlarda sürekli akar.⁴⁸

Guetzkow (1965), kurum içi iletişimde, **mesaj yayılmasının** üç biçimden birinde gerçekleşeceğini belirtmiştir.⁴⁹ **eşzamanlı, seri halinde** veya **her ikisinin bileşkesi**. Kurum içi iletişimde, birebir -kişiden kişiye- iletişim en önemli yeri tutmaktadır. Kişiden kişiye iletişimin en sade açılımında bir **kaynak** ve son varış noktası olarak **mesaj yorumlayan** vardır. Ancak bir kurumda örneğin bir yönetici yeni bir iş talimatı veya organizasyonla ilgili yeni bir oluşumu kurumdaki birden fazla kişiye haber vermek, gerekli bilgileri birçok çalışana aktarmak isteyebilir. Kurumdaki bütün çalışanlara yönetimin göndereceği mesajlar çeşitli araçlarla; genel toplantı, yazılı notlar, mektup, kurum içi yayın (dergi, gazete, bülten), intranet, elektronik posta vb. ile iletilebilir. Bir kurumun bütün bölümlerindeki çalışanlarının aynı anda enformasyon almasına **eşzamanlı mesaj yayılması** denir.

Aynı mesajın kurumdaki farklı yerlere aynı zamanda ulaşması gerekiyorsa eşzamanlı mesaj yayılması stratejisi veya tekniğinin kullanılması gerekmektedir. Bu sayede kurum içinde çalışanların bir konudan aynı zamanda aynı etkide haberdar olmaları ve iletişimle kurum bütünlüğünün ve bütüncül hareket

⁴⁸ R. Wayne Pace; Don F. Faules, **Organizational Communication**, 3. bs., Prentice Hall, New Jersey, 1994, s.117.

⁴⁹ A.g.e., s. 118-119.

edilmesinin sağlanması amaçlanmaktadır. Ancak bu tekniğin uygulanmasında bazı dezavantajlar bulunmaktadır.

Aynı zamanda farklı kişilere ve departmanlara aynı mesajın gönderilmesi uygulamada bazı aksaklıklarla karşılaşılabilir. Örneğin bir elektronik postanın, kurum yönetimi tarafından bütün çalışanlara ve departmanlara aynı anda gönderilmesi, mesajın hedeflenen alıcıları tarafından aynı anda alınıp okunacağı anlamına gelmemektedir. Bazı kişiler, elektronik posta mesajlarına bilgisayarlarının başında olmadıkları için daha geç bakabilirler ya da teknik bir problem yüzünden e-posta silinebilir vb. Benzer şekilde, kurum çalışanlarına genel toplantı düzeninde aynı mesajın yayılması amaçlanabilir, ama toplantıya bazı çalışanlar çeşitli nedenlerden dolayı-örneğin iş gezisinde veya izinde olmaları vb.- katılmayabilirler. Elektronik posta yazılı bir araçken, genel toplantı yüzyüze, sözel bir araçtır. Bu araçlar kurumdaki bazı gruplara eşzamanlı mesaj yayılmasını kolaylaştırabileceği gibi yukarıdaki nedenlerden dolayı kurum genelinde etkisiz de olabilmektedir.

Eşzamanlı mesaj yayılması tekniği kurumlarda diğer enformasyon akışlarından daha etkili ve yaygın olabilir, ancak bunun için kurum içi iletişimin yönetiminden sorumlu olan üst yönetim veya diğer yöneticiler dezavantajları kontrol altına alarak, potansiyel riskleri en az düzeye indirmelidirler. Bilişim ve telekomünikasyon teknolojisinin gelişimiyle günümüzde birçok büyük kurumda, tele-konferans, video-konferans, kapalı devre televizyon yayını, internette web kamera gibi araçlarla eşzamanlı mesaj yayılması stratejisi tekniğinin uygulanmasının kolaylaştırılmasına çalışılmaktadır.

Seri halinde mesaj yayılması, kurum içinde zorunlu, kaçınılmaz ikili bir iletişim biçimidir. Kurum içinde bir mesajın düzensiz, değişik zaman dilimlerinde farklı kişilere gönderilmesidir. Bir mesaj, A kişisinden B kişisine, B kişisinden C kişisine, C kişisinden D kişisine, D kişisinden de E kişisine, iki kişinin mesaj mübadelesiyle bir seri halinde taşınır ve her bir kişi, ilk mesajı üretenin ve ilk yorumlayanın ardından mesajı yorumlayıp sıradaki diğer kişiye ulaştırır. Seri halinde mesaj yayılması, “kim kiminle konuşuyor” modelini temsil eder. Mesajlar, seri biçimde yayıldığında, enformasyon düzensiz zaman dilimlerinde dağılır, bu

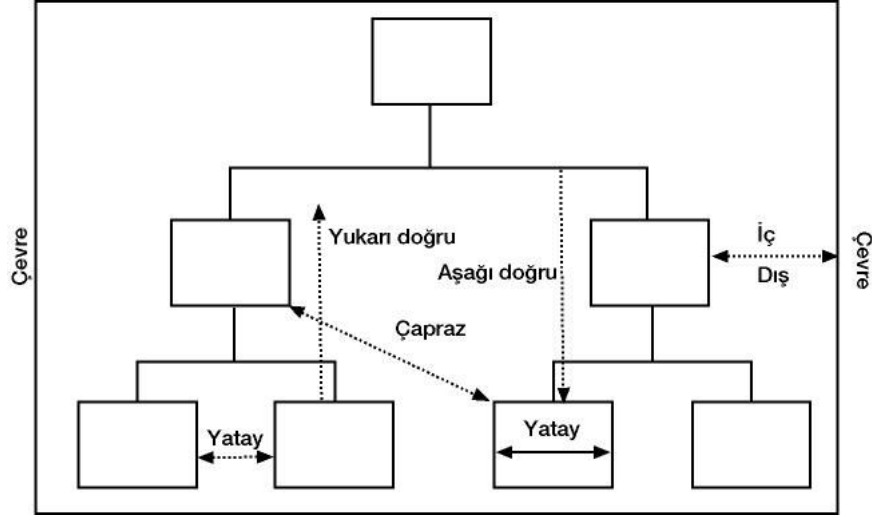
nedenle gideceği farklı yerlere farklı zamanlarda ulaşır. Çalışanlar farklı zamanlarda mesajdan haberdar olabilirler. Haberdar olmadaki farklılıklar koordinasyon problemlerine yol açabilir. Mesajın yayılmasındaki zaman farklılığı ve gecikmeler, çalışanların tam olarak bilgilendirilmemiş olmasından dolayı karar vermeyi zorlaştırır. Çok sayıda çalışanın bilgilendirilmesi gereken durumlarda, seri halinde mesaj yayılması, enformasyonun alıcılara ulaşması için daha uzun bir zaman dilimini gerektirebilir. Seri halinde mesaj yayılması, çok sık olarak mesajların farklı yorumlanmasına ve yeniden yaratılmasına yol açarak, enformasyon akışının doğru ve verimli olmasına engel olabilir. Kurumların günlük enformasyon akışlarında her iki mesaj yayılması durumu, eşzamanlı ve seri halinde, **bileşik** bir şekilde de görülebilir.⁵⁰ **Resmi kanallar**, organizasyon şemasında yer alan, beklenen, öngörülen, kabul görmüş, yukarı doğru, aşağı doğru ve yatay, meşru iletişim kanalları olarak yapılandırılmıştır.⁵¹ İleride açıklanacak olan resmi olmayan kanallar veya “fısıltı gazetesi” denen kanal şekli (**grapevine**) yatay veya çapraz iletişim kanalları olarak görülebilir.⁵²

Mesajın akış yönüne göre, resmi iletişim kanallarının iki temel biçimi vardır: **Dikey (vertical)** ve **yatay (horizontal)**. **Yukarıdan aşağıya (downward)** ve **aşağıdan yukarıya (upward)** iletişim, dikey mesaj sistemi olarak tanımlanır. Bazı durumlarda ise **çapraz (diagonal)** iletişim görülebilmektedir.

⁵⁰ Bkz.: Wayne ve Faules, a.g.e., s. 120-121.

⁵¹ P.R. Monge; N.S. Contractor, “Emergence of communication Networks”, ed. F.M. Jablin; L.L. Putnam, **The New Handbook of Organizational Communication**, Sage, 2001, s. 3-46.

⁵² R.Y. Hirokawa, “Communication and managerial function: Some suggestions for improving organizational communication”, **The Journal of Communication**, no. 8 (1), 1979, s. 89, Londra Üniversitesi Yüksek Lisans Ders Notları (University of London, Birkbeck, **Organizational Analysis: Subject Guide**), no. 6000010, 2003, s. 53-56.



Şekil 1.2. Kurum içinde resmi iletişim kanallarının akış biçimleri.⁵³

Yukarıdan aşağıya iletişim, kurumsal hiyerarşiye uygun olarak, üst yönetimden alt kademedeki çalışanlara doğru akar. Yukarıdan aşağıya iletişim (**aşağı doğru iletişim** de denir), en basit resmi mesaj sistemidir. Bir kurumun, bazı temel kurumsal fonksiyonları yerine getiren yukarıdan aşağıya doğru iletişim akışı olmadan varlığını devam ettirmesi düşünülemez. Bu temel kurumsal fonksiyonların bazıları şunlardır:⁵⁴

- Hiyerarşik düzene göre emirleri yukarıdan aşağıya doğru ulaştırır.
- Kurum çalışanlarına işlerin nasıl yapılacağına dair bilgiler verir.
- Kurum çalışanlarına işleriyle ilgili performansları hakkında değerlendirme/yorum sunar.
- Kurum çalışanlarının kurumun hedeflerini, değerlerini, vizyonunu, misyonunu benimsemelerini ve içselleştirmelerini empoze eder.

Jeffkins (1992), yukarıdan aşağıya resmi iletişimin bazı işlevlerinden şu şekilde bahsetmektedir:⁵⁵

- 1) Kurumsal politika ve kararların çalışanlara duyurulması ve anlatılması.

⁵³ Şekil 1.2. Kaynak: James E. Grunig ve Todd Hunt, **Managing Public Relations**, Thomson, 1984, s. 250.

⁵⁴ Kreps, a.g.e., s. 203.

⁵⁵ Frank Jeffkins, **Public Relations**, 4. bs., London, Pitman, 1992, s. 155-159, akt.: Gürgen, a.g.e., s. 37-39.

- 2) Kurumun faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuatın, kurum çalışanlarına duyurularak, bu konudaki olası hataların önlenmesi.
- 3) Kurumun çalışma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ücret ve pirim sistemi, ödül-ceza sistemi, yükselme olanakları, hizmet içi eğitim vd sosyal haklar vs. gibi konulara ilişkin çalışanları bilgilendirme.
- 4) Kurumun yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin çalışanlara duyurulması.
- 5) Kurumların yeni yönetim anlayışlarını veya getirmeyi düşündükleri yeni teknolojilere ilişkin, çalışanlara yönelik tanıtım ve bilgilendirme.
- 6) Kurumun iş güvenliğine ilişkin bilgilerin sürekli tekrarlanarak, çalışanların iş güvenliğine ilişkin önlem almalarını ve yeni işe girenlerin bu bilgileri öğrenmelerini sağlamak.
- 7) Kurumun çeşitli bölümleri, birimleri ve yöneticileri kurumsal yayın organları aracılığıyla çalışanlara tanıtılarak, kuruma ilişkin bilgilerinin artırılması.
- 8) Kurumun dış ilişkileri, ihracatı, uluslararası anlaşmaları, yurtdışı büroları, bayi ağları, lisans anlaşmalarının çalışanlara duyurumu.

Hirokawa'ya (1979) göre, yukarıdan aşağıya doğru iletişim kanalları temelde iki tür enformasyon içermektedir:⁵⁶ 1) kurumun mevcut ve geleceğe dönük belli bazı özelliklerini ilgilendiren enformasyon. Örneğin: yeni kurum politikaları, en son alınan yönetsel kararlar, standart operasyon prosedürlerindeki en son değişiklikler, 2) çalışanların teknik bilgiyle görevlerini daha fazla etkin ve verimli yapmasını sağlayabilecek görevinin doğasıyla ilişkili enformasyon. Downs ve Adrain'in (2004) belirttiği gibi, yukarıdan aşağıya doğru mesajlar; emir formları, şirket yayınları, performans kararları, iş talimatları, şirket oryantasyonları, yönergeler ve iş başında eğitim gibi biçimlerde görülür ve yöneticilerden çalışanlara (veya üstlerden astlara) doğru bir komuta zincirinin kurularak işlenmesi için kurum liderleri tarafından yaratılırlar.⁵⁷

⁵⁶ Hirokawa, a.g.m., s. 84.

⁵⁷ C. W. Downs ve A.D. Adrian, **Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits**, New York, The Guilford Press, 2004., s. 27.

Yukarıdan aşağıya iletişimde ast-üst iletişimi ve onun gerekleri başat bir rol oynamaktadır. Katz ve Kahn (1978) kurumlarda ast-üst iletişiminin beş genel amacının olduğunu belirtmişlerdir:⁵⁸ 1) iş eğitimi hakkında direktifler vermek, 2) kurumsal prosedürler ve uygulamalar konusunda bilgi vermek, 3) iş gerekleri konusunda bilgi sağlamak, 4) çalışanların performansı konusunda destek sağlamak, 5) amaçların kavranmasını kolaylaştıracak bilgiler sunmak.

Bu bağlamda, iletişimin sağlıklı gerçekleşmesi için, kurum içinde bilgi ve haber kaynağına (yöneticilere) bazı hak ve yetkilerin verilmesi ve bu durumun kurumun diğer üyeleri tarafından kabul edilmesi gerektiği literatürde kabul görmüştür. Kurum içinde yer alan astların bu tür bir iletişim şeklini benimsemeleri bazı koşullara bağlıdır:⁵⁹

- Alıcı durumunda olan kişi veya kişiler gönderilen mesajın konusunu anlamalıdır.
- Yukarıdan (yönetim tarafından) aktarılan bilgi ve haberler veya emirler kurumun genel amacına uygun olmalıdır.
- Yukarıdan aktarılan bilgi, haber veya emirler aynı zamanda astların da yararına olmalıdır.
- Yukarıdan verilen emirler, talimatlar, yönergeler astların gücünü, kapasitesini aşmamalıdır.

Yukarıdan aşağıya resmi iletişimin kurumlarda yönetim kademesine sağladığı bazı yararlar şunlardır:⁶⁰

- Yöneticilerin sorun alanlarını belirlemelerine, yerinde karar almalarına ve belirlenen sorunlara kesin çözüm yolları bulmalarına yardım eder.
- Birimler/bölümler arasında birlik ve beraberliğin sağlanabilmesine, üyelerin olup bitenlerden haberdar olmalarına imkan sağlar.
- Kısa ve uzun süreli planların yapılmasına yardımcı olur.
- Etkin bir denetim sisteminin kurulup devam etmesine imkan sağlar.

⁵⁸ Daniel Katz ve Robert Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, 2 bs., Waley, New York, 1978, s. 440, akt.: Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.138.

⁵⁹ Güney, a.g.m., s. 202.

⁶⁰ Güney, a.g.m., s. 201.

Bir kurumda yukarıdan aşağıya doğru iletişim akışının hakim olması, kurumsal hayatta yukarıdan aşağıya iletişimin her zaman etkin ve verimli bir şekilde kullanıldığı anlamına gelmez.

Hirokawa'ya göre yukarıdan aşağıya doğru iletişimde yaşanan en büyük problem kurumun alt kademelerine giden enformasyonun doğruluğunda ve yeterliliğinde görülmektedir.⁶¹ Bu tür enformasyonun çoğunlukla bozulduğu, filtre edildiği veya alt kademedeki çalışanlara önemli derecede faydalı olacakken çok geç yerine ulaşabilirler. Downs ve Adrain'e göre, bu durum çalışanlar ve yönetim için olumsuz duygulara; tatminsizliğe, kızgınlığa neden olabilir.⁶² Çalışanlar işlerini yapmaları için ihtiyaç duydukları bilginin neden kendilerine ulaşmadığından yakınırken, üst yönetim, verdikleri emirlerin neden uygulanmadığından yakınır.

Yukarıdan aşağıya iletişim, genellikle üst yönetim ve diğer yönetici konumundakiler tarafından önemli ve gerekli olarak görülse de bu iletişim kanalında, sıklıkla çeşitli problemler çıkabilmektedir.⁶³ Pek çok kurum, yukarıdan aşağıya iletişim şebekelerini aşırı dozda mesajla yükleyerek, çok sık kullanmakta, alt kademedeki çalışanların aşırı yüklemeye karşılaşılarak talimatları, enformasyonu tam olarak anlayamamalarına ve zihinlerinin karışmasına neden olmaktadır. Fakat çalışanlara az sayıda yetersiz enformasyon verildiğinde ise bu defa alt kademe sık sık amirine danışmak zorunda kalabilir, bu da hem üstün hem de astın zaman kaybetmesine yol açabilir.

Amir konumundakiler kimi zaman astlarına çelişkili ve karmaşık komutlar verip, net olmayan çok anlamlı taleplerde bulunabilirler. Bu durum, çalışanlar arasında rol karmaşasına, dağınıklığa, kafa karışıklığına, strese ve moral düşüklüğüne yol açabilir. Üstlerden astlara iletişim akışında bazı yöneticiler üst konumda olmanın verdiği aşırı özgüvenle gönderdikleri mesajların gereği gibi net, açık, belirgin olmasına özen göstermeyebilirler. Ast konumundakiler ise amirlerini rahatsız etmemek, kızdırmamak vb. nedenlerden ötürü bazı durumlarda geri bildirimde bulunup, mesajın netleşmesini talep etmekten çekinirler ve böylece mesajı yanlış

⁶¹ Hirokawa, a.g.m.

⁶² Downs ve Adrian, a.g.e.

⁶³ Kreps, a.g.e., s. 204-205.

veya eksik algılayıp, başkalarına da aynı hatalı mesajı geçirip, kurumlar için son derece sakıncalı olan tek yönlü, geri bildirimsiz **seri iletişime** yol açabilirler. Bu da resmi ve resmi olmayan kurumsal problemlere yol açabilir. Ancak amir konumundakiler kimi zaman da astlarına gönderdikleri mesajların doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek amacıyla gereğinden fazla geri bildirim talebinde bulunup, mesajları tekrarlatırlarsa, bu defa da çalışanlarda amirlerinin ve kurumun kendilerine güvenmedikleri veya zeka düzeylerinin, mesleki becerilerinin yetersiz olduğunun düşünüldüğüne dair olumsuz tutumlar oluşabilir. Öte yandan özellikle orta kademe yöneticiler, üst düzey yönetimden gelen kimi mesajları, kendi güç ve yetkilerini alt kademedekilere karşı korumak kaygısıyla çeşitli gerekçelerle gölgeleyebilirler veya sansürleyebilirler. Bu durumun çalışanlar tarafından anlaşılması da yine çeşitli problemlere, kurum ikliminde huzursuzluk, güvensizlik, stres gibi çeşitli olumsuz duyguların görülmesine yol açabilir.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, kurum çalışanlarının kurumsal görevlerini yerine getirmelerindeki performansın yönlendirilmesinde son derece önemli bir yönetim aracıdır.

Kurumlarda iletişimin hızlı ve sağlıklı işlemesi isteniyorsa, literatürde merkezci yapıdan merkezci olmayan kurum yapısına geçiş önerilmektedir. Bu durumda yetkiler gerektiği ölçüde alt basamaklara göçerilir ve karar çevresi genişletilir. Yani yukarıdan aşağıya doğru yetkiler devredilir. Böyle bir uygulama, 2. bölümde anlatılan, Taylor'un geliştirdiği **fonksiyonel yönetim modelini** yansıtır. Bu modelin özü, "en yüksek yönetim basamağından en alt basamağa kadar her işgören az ya da çok bir otoriteye sahip olmalıdır" görüşünden kaynaklanır. Ancak bu otorite her işgörenin uzmanlık yeteneğiyle sınırlıdır. Günümüzde büyük ve modern işletmelerin bazıları, birçok işle uğraşan işgören yerine, yetkilerin bilinçli biçimde ve uzmanlıklara göre dağıtıldığı ve kişisel verimliliği artıran fonksiyonel yönetim modeline yönelmektedirler.⁶⁴

Aşağıdan yukarı iletişim, alt kademedeki çalışanlardan üst kademedekilere (genellikle orta ve üst düzey yöneticilere) doğru akar (**yukarı doğru iletişim** de

⁶⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Furkan, Bursa, 2003, s. 77.

denir). Genellikle soru sormak, danışmak, bilgi edinmek, geri bildirim talep etmek, görüş, öneri ve onay istemek veya yapılan işler hakkında rapor tarzında enformasyon sunmak gibi konuları içerir.⁶⁵ Aşağıdan yukarı doğru iletişimin, kurumsal hayatta önemli işlevleri vardır, bunlardan bazıları şunlardır: ⁶⁶

- Orta ve üst düzey yöneticilere, kurumu ve/veya departmanları yönetirken alacakları kararlarda ihtiyaç duydukları günlük işler, mevcut kurumsal konular ve problemler hakkında enformasyon sağlar.
- Yöneticilerin yukarıdan aşağıya doğru iletişimin etkinliği hakkında karar verirken en temel geri bildirim kaynağıdır.
- Alt kademe çalışanlarının amirleriyle enformasyon paylaşırken çalışanların çeşitli kurumsal konular hakkındaki olumsuz tutumlarının, gerginliklerinin açığa çıkmasını sağlar.
- Çalışanların kurumsal süreçlere katılımını teşvik eder ve dolayısıyla kurumsal uyumu artırır.

Tezin 2. bölümünde aktarılan **insan ilişkileri teorilerinde** Barnard, aşağıdan yukarıya doğru iletişimin önemine dikkat çeken ilk teorisyenlerden biridir. Barnard'a göre, alt kademedekiler, üst yönetimin karar verme mekanizmalarında işi yapan taraflar olarak en doğru ve en etkin bilgi sağlayıcılarıdır.

Ancak aşağıdan yukarı iletişim kanalları, birçok ticari veya kamu kuruluşunda az gelişmiştir ve çeşitli problemlerle karşılaşılabilir. ⁶⁷ Çalışanların amirlerine ve üst yönetime kurumda ve yukarıdan aşağıya doğru iletişimde problemler olduğunu söylemeleri genellikle riskli bir durumdur. Üst yönetimdekilere olumsuzluklar hakkında enformasyon vermenin alt kademedekilerin işlerini ve konumlarını tehlikeye sokacağı, en azından yönetimin olumsuz durumdan alt kademeleri sorumlu tutacağı endişesiyle, çalışanlar amirlerine mesajları filtreleyerek, mümkün olduğunca en olumlu olanları ulaştırabilirler. Yönetici konumundakiler veya iş sahipleri çalışanlardan gelen dürüst geri bildirimlere karşı kızgın, gergin tepkiler gösterip, konunun özünü tam anlamadan sürekli savunmaya, alt kademeyi suçlamaya geçebilirler. Bu gibi olumsuz tepkilerden

⁶⁵ Hirokawa, a.g.m., s. 86.

⁶⁶ Kreps, a.g.e., s. 203.

⁶⁷ Bkz.: Kreps, a.g.e., s. 206-208.

korkan çalışanlar kendilerini sessiz kalmaya mecbur hissedebilirler. Bu da yönetim departmanlarının kurumun diğer departmanlarından izole olmalarına yol açabilir, problemlere zamanında proaktif müdahale etme imkanını azaltabilir, ancak krizler çıktığında yöneticiler problemlerden haberdar olabilirler, bu da kurumsal başarısızlığa ve verimsizliğe yol açabilir. Öte yandan alt kademede çalışanlar, üst kademe yöneticilerle veya iş sahipleriyle sıklıkla iletişim kurmaları mümkün olmayabilir, orta kademe yöneticiler veya yönetici asistanları gibi ara konumlar tampon görevi üstlenerek aşağıdan yukarı iletişim kanallarına üst yönetimin isteğiyle engel koyabilirler.

Yatay iletişim, kurumda hiyerarşik düzende aynı seviyede olan kurum mensupları arasında akar. Yatay iletişimin kurumsal işlevlerinden bazıları şunlardır.⁶⁸

- Eş konumda çalışanlar arasında gerekli kurumsal enformasyonun paylaşımını sağlar.
- Eş konumda çalışanlar arasında görev dağılımının kolaylıkla yapılmasını ve etkin kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesini destekler.
- Çalışanlar arasında problem çözümünde ve çatışma çözümünde resmi iletişim kanalıdır.
- Çalışanların birbirilerine karşılıklı destek vermelerini mümkün kılar.

Tezin 2. bölümünde bahsedilen, **klasik teoride**, Fayol, acil durumlarda iletişimin hızını artırmak için yatay iletişimin aynı seviyede çalışanlar arasında kullanılabileceğini savunan ilk teorisyenlerdendir. Fayol'a göre dikey kanallar aracılığıyla iletilen mesajların, çeşitli basamaklardan geçmesi halinde, bu mesajların gerçek anlamı ve amacını kaçırmaları çoğunlukla kaçınılmazdır. Ayrıca basamaksal bir akış izlenmesi hem zaman kaybına yol açacak, hem de mesajın maliyetini yükseltecektir. Bu sorunları azaltmak için "**köprü kurma**" yöntemini çözüm olarak önermiştir. Ama yatay ilişkilerin verimli işlemesi için taraflar arasında bir anlaşma olması gerekir. Çeşitli nedenlerle aynı düzeyde bulunan organlar arasında bir anlaşmazlık veya çatışma yaşandığında basamaksal mekanizma ister istemez yeniden işlemeye başlayacaktır.⁶⁹

⁶⁸ Bkz.: Kreps, a.g.e., s. 204.

⁶⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 81-82.

Diğer resmi iletişim kanallarında olduğu gibi, yatay iletişim kanallarında da bazı problemler ve zorluklar görülebilmektedir.⁷⁰ Yönetim, yatay iletişimin başarılı kurum içi iletişim için gerekli ve kullanışlı bir iletişim biçimi olduğunu anlayamayabilir, kabul etmeyebilir. Birçok kurumda yatay iletişimin cesareti kırılır hatta cezalandırılabilir. Bazı kurumların liderleri, yatay iletişimin çalışanlar arasında üst yönetim veya müşteriler, iş yapılan kişi ve kurumlar hakkında dedikoduları, yönetsel kararlar aleyhine işbirlikleri ve kamplaşmaları doğuracağından, resmi olmayan iletişim ortamını teşvik edip, boşa vakit harcanmasına yol açabileceğinden çekinebilirler. Öte yandan kurum çalışanları kendi işlerine doğal olarak yoğunlaştıklarından kurumun diğer departmanlarında eş düzeyde çalışanlarla iletişim kurmak için yeterli zamanları ve enerjileri olmayabilir, bu da yatay iletişimin az gelişmesine yol açabilir. Yatay iletişim kanalları, aynı zamanda içeriğe bağlı olarak resmi olmayan iletişim kanalı da olabilmektedir.

Resmi iletişimde yatay iletişime benzer şekilde **çapraz iletişim** de kurumlarda görülebilir. Örneğin bazı olağanüstü durumlarda, bir yönetici kendi bölümü dışından diğer çalışanlarla iletişim kurabilir. Karmaşık ve çoğu zaman uzun olan dikey kanalların sakıncalarını giderme ve olağanüstü durumlarda zaman kazanma imkanı vermesi bakımından önemlidir. Çapraz iletişim kanalları bazen olağan durumlarda da kullanılır. Eğer sadece gerekli konularda enformasyon alış-verişi amacını taşıyorsa sakıncalı değildir. Ancak örneğin, gereksiz yere çok sık ya da keyfi olarak bir yönetici veya bir çalışan hiyerarşik düzenin dışında çapraz şekilde başka bölümdeki diğer yönetici veya çalışanlarla iletişime geçerse kurumsal düzen yerini düzensizliğe bırakabilir, yetki karmaşası ortaya çıkabilir. Bu nedenle kurumlarda, çok gerekli olmadıkça genellikle çapraz iletişimden kaçınma eğilimi vardır.⁷¹ Çapraz iletişim kanalları aynı zamanda resmi olmayan iletişime de uygundur. Kurum mensuplarının birbirlerinin deneyimlerden, bilgilerinden faydalanmaları, empati ve sorumluluk duygularını geliştirmeleri, kurumsal görgülerini artırmaları için ya da kurumsal eşgüdümleme, işbirliği, sosyalleşme ve kaynaşma sağlanmasında çapraz iletişim faydalı olabilmektedir.

⁷⁰ Bkz.: Kreps, a.g.e., s. 206-207.

⁷¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 82-83.

Kurum yönetimi tarafından yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının tümünde mesajların etkin ve verimli bir şekilde akmasının sağlanması, desteklenmesi, teşvik edilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin, resmi iletişim kanallarının önemini farkında olması, kurumsal faaliyetlerin başarıyla, arzu edildiği gibi yerine getirilmesinde etkilidir. Yukarıdan aşağıya iletişimde, mesajların net, anlaşılabilir, bilgilendirici ve kurum mensuplarının algılamalarında yabancılaşmaya neden olmayacak şekilde tasarlanması ve gönderimi, açık iletişime uygun olarak yöneticilerin kurum mensuplarının fikirlerini, şikayetlerini kurumun misyonuna, vizyonuna, değerlerine aykırı olmayacak şekilde aşağıdan yukarıya doğru iletmelerini teşvik etmeleri, desteklemeleri kurumsal başarıya katkı sağlar. Benzer şekilde yatay iletişimin veya çapraz iletişimin özellikle karmaşık kurumsal yapılanmaların olduğu ortamlarda, problem çözümü, görev dağılımı, iş paylaşımı koordinasyonunda teşvik edilmesi, birçok kurumsal sorunun çözümünde, yaratıcı/buluşçu fikirlerin sağlanmasında etkili olabilmektedir. Ancak her kuruma bütün bu önerilerin tek bir ortak reçete olarak sunulması doğru olmayabilir. Tezin 2. bölümünde bahsedilen **durumsallık teorisine** göre, her kurumun karşılaştığı sorunlara, ihtiyaçlara ve koşullara bağlı olarak resmi iletişim kanalları o kuruma özgü şekilde kullanılabilir.

Çağdaş kurumlarda resmi iletişim akışının sağlıklı işlemesi ve kurum için fırsatlar yaratması amacıyla çeşitli stratejiler önerilmiştir. Bunlardan biri de **matriks organizasyon** modelidir.⁷² Kurumun farklı departmanlarında çalışanlar arasında kurumsal faaliyetlere katkı sağlanması amacıyla etkileşimli çalışma ortamlarını öneren çapraz iletişime benzeyen bu modelde, örneğin bir ticari işletme yeni bir ürün piyasaya çıkarmayı amaçlıyorsa, bununla ilgili olarak üretim, pazarlama, finans, halkla ilişkiler gibi farklı departmanlarda çalışanlar sanal veya yüz yüze toplantı ortamlarında biraraya gelerek proje için bilgi ve deneyimlerinden yola çıkarak yaratıcı fikirlerini sunarlar, tartışırlar. Matriks organizasyonda amaç, bütün çalışanların bilgi, deneyim ve görüşlerinden faydalanarak kurumsal sinerji yaratmaktır. Bu çalışma sistemi sadece yeni ürün geliştirilmesinde değil, kurumun bütününe veya bir departmanı ilgilendiren diğer farklı konularda da uygulanabilmektedir.

⁷² Bkz.: Kreps, a.g.e., s. 207.

Resmi iletişim kanallarında, gerek dikey gerekse yatay olsun kullanılan **iletişim araçları** sözlü (konuşma) ve yazılı/görsel olarak çeşitli biçimlerde kullanılabilir. Örneğin **sözlü (oral/speech) araçlar**; birebir görüşmeler (başbaşa toplantılar, birlikte yemek yeme, performans değerlendirme konuşması yapmak gibi), departman/bölüm toplantıları, genel kurum toplantıları, yönetim kurulu toplantıları, telefon konuşmaları, sesli mesaj (voice-mail), kapalı devre televizyon/radyo yayını, eğitim çalışmaları (kurslar, paneller, konferanslar gibi), kutlamalar (doğum günleri, kuruluş yıl dönümleri, kuruma müşteri davetleri gibi), özel kurumsal etkinlikler (piknikler, geziler, sergiler, kokteyller, açılışlar, yemekler gibi), **yazılı ve görsel (written/visual) araçlar** ise; yönergeler, talimatlar, iş formları, kurum el kitapçıkları, sendikal yayınlar, faaliyet raporları, kurum dergisi, çeşitli görsel malzemeler (grafikler, fotoğraflar, multi-medya, video film, CD, prezantasyon slaytı gibi), elektronik posta yazışmaları, intranet, web blog, kurum/ürün web sitesi, internet video konferans sistemi, bildirimler, duyuru panosu (ilan tahtası), şikayet veya öneri kutusu, kişisel mektuplar, genel kurum mektupları, yazılı notlar, anlaşmalar/sözleşmeler, araştırma sonuçları, anketler, maaş bordrosu notu şeklinde olabilmektedir.

Peltekoğlu'na göre (2004), kurumun yapısı ve benimsediği anlayışla, kurum içi iletişim sistemi arasında belirgin bir ilişki olup, az sayıda çalışanın olduğu küçük veya geleneksel kurumlarda çalışanlarla iletişim basit ve daha çok yüzyüze niteliklidir. Kurumlar büyüdükçe iletişim sistemi de genişlemekte, büyümektedir. Ancak, küçük veya büyük ölçekli tüm kurumlarda özellikle bir defadan fazla kullanılacak bilgiler için yazılı iletişime gereksinim duyulur.⁷³

Griffin'in (1996) belirttiği gibi, sözlü (konuşma) iletişimi yazılı iletişime göre nispeten daha kolaydır.⁷⁴ Telefonla kurulan sözlü iletişimin dışında, karşılıklı yüz yüze iletişimin en önemli avantajı, sözlü olarak iletilen sorular ve yapılan anlaşmalarda yüz ifadeleri ve jestler aracılığıyla fikir alış veriş ve fikir desteğinin hızla gerçekleşmesine olanak sağlamasıdır. Kaynağın yapması gereken sadece konuşmaktır. Belli durumlarda hazırlık yapılması önerilse de genel olarak çok az

⁷³ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, İstanbul, Beta, 3. bs., 2004, s.340.

⁷⁴ R. W. Griffin, **Management**, 5. bs., 1996, s. 543-544, akt.: Gökçe, a.g.e., s. 90-91.

hazırlıkla konuşma yapılabilir. Kaynak, kaleme, kağıda, bilgisayar gibi yazma araç-gereçlerine ihtiyaç duymaz.

Ancak sesli telefon mesajı (voice mail) dışında, sözel iletişimin kaydedilmesi mümkün değildir, bu nedenle kalıcı olmaz. Anlıktır, karşılıklı etkileşimde düşüncelere tepki vermek için az zaman kalır. Yazılı iletişimde ise doğruluk ve özen gösterme düzeyi daha yüksektir, kaydedilmesi, saklanması, daha sonra kanıt olarak gösterilmesi mümkündür. Mesajlar tasarlanırken üzerinde daha fazla düşünülebilir. Ancak daha zordur, zaman ve enerji alır, bir kez gönderildiğinde konuşmada olduğu gibi anında düzeltilmesi veya anında alıcıdan geri bildirim alınması pek mümkün değildir, kaynağı daha fazla bağlar, eğer çeşitli eğreltiler, mecaz anlamlar vb. gibi sözcük oyunlarına gidilirse yanlış anlamalara sebep olabilir, sözlü (konuşma) iletişiminden daha resmi ve bağlayıcı niteliktedir. Gerçi bilişim teknolojisinin gelişmesiyle elektronik postayla kurulan yazılı iletişimde geleneksel kağıtla kurulan yazılı iletişimden farklı olarak daha kısa sürede düzeltme yapmak veya geri bildirimde bulunmak mümkün olabilmektedir.

Son yıllarda bilişim teknolojisinin gelişimi, kurumları Yönetim Enformasyon Sistemleri'ne (**Management Information Systems – MIS**) bağımlı hale getirmiştir. Kişisel bilgisayarlar sayesinde bütün üretim, araştırma, pazarlama, satış, halkla ilişkiler vd. iş süreçleri bilgi yönetimi yaklaşımıyla kurum hafızalarında saklanmakta, analiz edilmekte ve kurumsal hedeflerle doğru orantılı işe yarar hale getirilmektedir. Günümüzde internet, cep telefonları, gelişmiş kablolu telefon sistemleri, kurum içi iletişimin çok daha kolay, hızlı yürütülmesini sağlamaktadır. Elektronik postalar, weblogs, cep mesajları vb. sayesinde kurum dışındaki zamanlarda, hatta dünyanın herhangi bir yerinden zaman ve mekan ötesi şekilde kurum çalışanları arasında iletişim sürekli, aksamadan kurulabilmektedir. Görüntülü cep telefonlarının gelişmesi, video konferans sisteminin yaygınlaşmasıyla yakın gelecekte genel kurumsal ve birebir toplantılar, kurumsal mekanlar dışında daha fazla yapılabilecektir. Elektronik ortamdaki yazılı iletişimin çehresi, bilişim teknolojisinin sağladığı kaydetme, saklama, görüntüyü yazıya dökme, kağıda basma vb. gibi teknik olanaklarla değişerek yazılı iletişimin niteliklerine sahip yüzyüze, sözlü (konuşma) iletişim biçimine bürünmektedir. Durumsallık yaklaşımına uygun olarak, kurumsal hayatta, koşullar hangi çeşit

iletişimi gerektiriyorsa, sözel veya yazılı, geleneksel veya modern, o çeşit iletişimin kullanımı veya bütün iletişim araçlarının bileşkesinin kullanımı kurumsal faaliyetlerin aksamadan, hedeflendiği gibi sonuçlanmasına yardımcı olabilir.

Resmi ve resmi olmayan iletişim kanalları arasında ilginç bir ilişki vardır. Resmi iletişim kanalları, kurum çalışanlarının enformasyon ihtiyacını tamamen tatmin edemeyebilir. Bunun neticesinde, merak içindeki kurum çalışanları resmi kanallardan elde edemedikleri eksik veya gerçek anlamını çözemedikleri enformasyonu elde etmek için “fısıltı gazetesi” veya “söylenti” (grapevine) de denebilecek **resmi olmayan iletişim kanallarını** geliştirirler.⁷⁵ Eğer bir kurumun resmi iletişim kanallarında ne kadar az, yetersiz, sınırlı, anlaşılmayan ya da inandırıcı/güvenilir bulunmayan enformasyon dolaşımı varsa, kurum mensupları resmi olmayan iletişim kanallarına daha fazla bağımlı olurlar ve “fısıltı gazetesi”, “söylentiler” daha fazla güç kazanır, etkin hale geçer. Aksine resmi iletişim kanalları, kurum mensuplarına ihtiyaç duydukları enformasyonu ne kadar doyurucu sağlarsa, onları ne kadar iyi tatmin ve ikna edebilirse, çalışanlar, resmi olmayan kanalları o ölçüde daha az devreye sokarlar, “fısıltı gazetesine”, “söylentilere” daha az ihtiyaç duyarlar, onları daha az önemserler.

Ancak burada Richmond (2005) vd.’nin de dikkat çektiği gibi “**dedikodu**”(gossip) veya “olmayan şeyleri olmuş gibi anlatma, abartma, yalan” durumundan söz edilmemektedir.⁷⁶ Böyle olumsuz durumlar hem resmi olmayan hem de resmi kanallarda görülebilir. Fakat burada kastedilen “fısıltı gazetesi” (grapevine), resmi olarak değil de kurum mensuplarının doğal etkileşiminden, sosyal iletişiminden kaynaklanan doğal enformasyon dolaşımıdır. Kurumda kendiliğinden oluşan sosyal gruplar, grup üyeleri, çeşitli sosyal aktivite kulübü üyeleri, kurum dışında da özel hayatta devam eden aile bireylerinin de katıldığı arkadaş grupları, resmi olmayan ilişkileri kapsar.

Conrad ve Poole’a (2002) göre, resmi olmayan iletişim kanalları, kimi zaman resmi kanallardan daha hızlı çalışır, üst yönetimin kurum mensuplarından resmi

⁷⁵ Kreps, a.g.e., s. 201.

⁷⁶ Richmond vd., a.g.e., s. 27-28.

olarak gizlediği doğru enformasyonu kurum içinde yayabilir.⁷⁷ Resmi olmayan iletişimin daha hızlı ve etkili olmasının temel nedeni, iletişimin gönüllü olmasıdır, güç ve statü üzerine kurulmamasıdır. Dolayısıyla taraflar arasında mesajlar ayrıntılı enformasyonla yüklenir; gönderimde ve alımlamada istekli davranılır. Literatürde bazı görüşlere göre, yöneticilerin sadece resmi iletişim kanallarını etkin ve verimli işletmeleri yeterli olmayabilir, hem çalışanların hem de yöneticilerin resmi olmayan kanallardaki mesaj akışından da haberdar olmaları, bu kanalları da yönlendirmeleri, doğru bilgiyle beslemeleri gerekebilir.

Çalışanların resmi olmayan kanallar üzerinde yöneticilerden daha fazla denetimi ve gücü bulunur. Bazı kurumlardaki kimi çalışanlar, resmi olarak elde edemedikleri güç, yetki, nüfuz gibi niteliklerin eksikliğini, resmi olmayan kanalları kontrol edebilme, enformasyon edinme, ast veya üst konumundakileri ikna edebilme gibi becerileriyle kapamaya çalışabilirler ve bu durum kurumlarda **resmi olmayan/doğal liderleri** ortaya çıkarabilir.⁷⁸

Kurum yöneticileri, bu tarz doğal liderlerden, kurum mensuplarını resmi açıklamalarla ikna edemedikleri, tatmin edemedikleri durumlarda faydalanmaya çalışabilirler, yapılan duyuruları destekleyebileceği öngörüsüyle örneğin; önemli bir bilgiyi bütün kuruma açıklamadan önce doğal lidere kuruma yayması için bildirebilirler. Ancak doğal liderlerin kurum çalışanları tarafından güvenilir ve muteber algılanmaya devam etmesi; yalan, dedikodu, iftira gibi hatalı ve sahte enformasyon yaymamasına bağlıdır. Aksi takdirde çalışanlar üzerinde hiçbir etkisi kalmaz. Bu durum aslında “fısıltı gazetesi”nin (grapevine) dedikodu olmadığına belirgin bir açılımıdır. Öte yandan resmi olmayan kanallarda yani biçimsel olmayan iletişimde mesajların bozulması, anlam kaybına uğraması olasılığı, resmi kanallarda yani biçimsel iletişimde olduğundan daha fazladır.

Yapılan araştırmalara göre, kurumlarda, **resmi olmayan (biçimsel olmayan) iletişim akışı; tek hatlı zincir, söylenti** (bazı kaynaklar dedikodu da der) **zinciri, olasılık zinciri** ve **küme zinciri** olmak üzere dört şekilde görülmektedir.

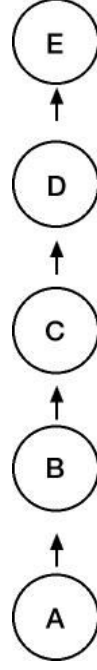
⁷⁷ C. Conrad ve M.S. Poole, **Strategic Organizational Communication in a Global Economy**, Harcourt, 2002, b.a.

⁷⁸ Kreps, a.g.e., s. 208-210.

Tek hatlı zincir modeli, geleneksel kulaktan kulağa oyununa benzeyen bir yapıdadır. A'nın B'ye aktardığı enformasyonla başlayan süreç, önce C'ye sonra D'ye ve nihayet E'ye ulaşır. Enformasyon A tarafından B'ye iletiildiği ilk aşama doğru olmasına rağmen, sürecin ilerleyen aşamalarında farklılaşabilmekte ve çeşitli sapmalar gösterebilmektedir. Dolayısıyla Tek Hatlı Zincir, tüm biçimsel olmayan iletişim modelleri arasında en fazla değişime uğramış enformasyonu yaratan model olarak bilinmektedir.⁷⁹

Örneğin, bir şirketin genel müdür yardımcılarında birinin şirketin bağlı olduğu şirketler grubunun başka bir şirketine yönetici olarak atanması kararı yönetim kurulunda alınmış olabilir. Bu gelişme resmen açıklanmadan önce, bu enformasyonu öğrenen bir çalışanın diğer çalışma arkadaşına ve onun da başkalarına aktarmasıyla, enformasyonun özü tek hatlı zincir akışında her bir kişinin kendi yorumunu katarak bir diğerine aktarmasıyla bozulmaya uğrayarak değişebilir. Aslında şirketteki mevcut başarılı performansı nedeniyle, diğer şirketi kalkındırması için oraya genel müdür olarak terfi ettirilen genel müdür yardımcısının, görevinden sürüldüğü, uzaklaştırıldığına dair eksik ve yanlış enformasyon kurum içinde gayri resmi olarak yayılabilir. Tek hatlı zincir akışlarını, iç iletişimden sorumlu halkla ilişkiler yöneticisinin önemle dikkate alması gerekmektedir. Bu tür bir resmi olmayan akışı öngörerek önlem alması, kurum yönetiminin itibarını olumsuz etkileyebilecek faktörlerden koruyabilir.

⁷⁹ Demet Gürüz ve Emel Gürel, **Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme**, Nobel, Ankara, 2006, s. 358.

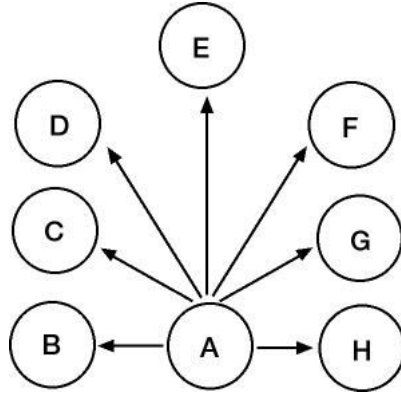


Şekil 1.3. Resmi olmayan iletişimde Tek Hatlı Zincir modeli.⁸⁰

Söylenti zinciri, kurum genelinde herhangi bir haber ya da enformasyonun bir kişi tarafından kurum üyelerine aktarıldığı bir yapıdır. A tarafından herhangi bir enformasyon veya haber tüm çalışanlara gönderilmektedir. Teorik niteliği olsa da, gerçeklik yönü zayıf bir model olarak bilinmektedir.

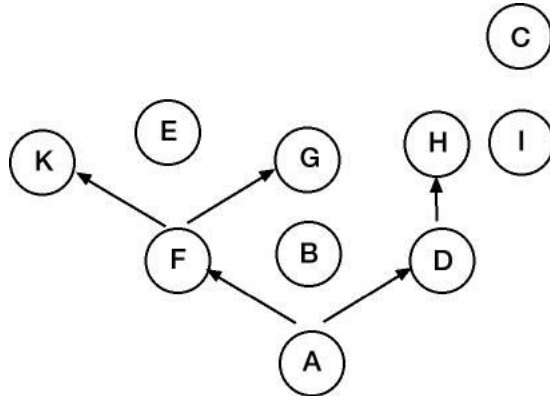
Söylenti zinciri modelinde, aslında kurum yönetimini temsil etmeyen, resmi yönetici görevi olmayan bazı kişiler (ör.: genel müdürün yakın arkadaşı, akrabası, üst yönetime yakın kişiler) A konumundaki kurum çalışanı olabilir. Resmi olarak kurum yönetimi tarafından açıklanmayan enformasyonu A, güvenilir bir gayri resmi kaynak olarak diğer çalışanlara iletebilir. Bazı özel durumlarda, kurum yönetiminde resmi görevi olmayan ama çalışanlar tarafından doğal lider olarak kabul gören bazı kurum çalışanlarına kasıtlı olarak üst yönetim, bazı haberleri resmi açıklamadan önce diğerlerine ulaştıracağını bilerek sızdırabilir. Bu şekilde ilgili haberin etki derecesi, resmi açıklamadan önce azaltılabilir veya yükseltilebilir.

⁸⁰ Şekil 1.3. Kaynak: Gürüz ve Gürel, a.g.e., s. 359.



Şekil 1.4. Resmi olmayan iletişimde Söylenti Zinciri modeli.⁸¹

Olasılık zinciri, herhangi bir haber veya bilginin tesadüfen yayıldığı bir yapıdır. A, şans eseri F ve D ile iletişime geçer. Sürecin bir sonraki aşamasında, F ve D karşılıklarına çıkan herhangi biriyle iletişime geçerek mesajı iletmektedirler. Gerçek hayatla olan benzerliği nedeniyle, oldukça gerçekçi ve söylentilerin yayılması için elverişli bir ortam özelliği taşır. İnsanların sosyal bir gereksinim olarak nasıl iletişim kurduklarını ve doğaları gereği aktaran rolünü nasıl düşüncesizce üstlendiklerini ifade eder.⁸² Özellikle kurumsal faaliyetlerle ilgili yeni gelişmeler, haberler, çalışma ortamında resmi olmayan sohbetler, konuşmalar, yazışmalar sırasında, rastlantıyla birbiriyle bir şekilde buluşan çalışanlar tarafından paylaşılır. Aslında bu durum, sosyal etkileşimin, kurumdaki ortak amaçların, değerlerin, resmi olmayan biçimde paylaşılması doğal ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Bu doğal ihtiyacın kurum yönetimi tarafından ön görülmesi gerekir.

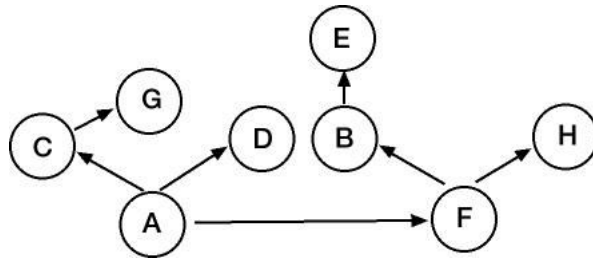


⁸¹ Şekil 1.4. Kaynak: Gürüz ve Gürel, a.g.e., s. 359.

⁸² Gürüz ve Gürel, a.g.e, s. 360.

Şekil 1.5. Resmi olmayan iletişimde Olasılık Zinciri modeli.⁸³

Küme zinciri, bir kişinin herhangi bir haber ya da bilgiyi en yakın üç çalışma arkadaşına söylediği, söz konusu üç kişiden en az birinin bilerek başka bir çalışma arkadaşına bu mesajı aktardıkları bir yapıdır. A, üç yakın çalışma arkadaşına C, D ve F'ye herhangi bir haber ya da bilgiyi iletmektedir. Sürecin sonraki aşamalarında bu mesaj, F tarafından B ve H'ye, C tarafından G'ye, B tarafından E'ye aktarılmaktadır. Yapısı gereği, en yaygın resmi olmayan iletişim modelidir, hemen hemen her kurumda mevcuttur. Modelin iki önemli özelliği, onu diğer modellerden ayırmaktadır. Öncelikle model, kişilerin herhangi bir haber ya da bilgiye sahip olmakla birlikte, bunları diğer kişilere aktarma konusunda seçme şansına sahip olduklarını göstermektedirler. Kişi sahip olduğu haber ya da bilgiyi, yakın iletişim içinde olduğu veya ilgileneceğini düşündüğü kişilerle paylaşma eğilimindedir. Bazı haber ve bilgilerle donatılan kişilerin söz konusu haber ve bilgileri her zaman dedikodu yapmak amacıyla diğer kişilere aktarmazlar. Kişiler, bu aşamada bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde davranabilmekte ve bu enformasyonu dedikodu niyeti olmadan iletebilmektedir.⁸⁴ Küme zinciri akışında, mesajı gönderen kaynağın alıcının mesajı ilgisini ölçüp ona göre göndermesi ve alıcıyla yakınlık ilişkisine önem vermesi eklektik bir tutumun işaretidir. Aslında bu tutumun, planlı yönetilen iletişimin, bireysel yaklaşımla ilk halini oluşturduğu söylenebilir.



Şekil 1.6. Resmi olmayan iletişimde Küme Zinciri modeli.⁸⁵

⁸³ Şekil 1.5. Kaynak: a.g.e., s. 360.

⁸⁴ Gürüz ve Gürel, a.g.e., s. 360-361.

⁸⁵ Şekil 1.6. Kaynak: Gürüz ve Gürel, a.g.e., s. 360.

Kreps'in belirttiği gibi, **kurumsal yapı ile resmi ve resmi olmayan iletişim kanalları** arasında ilginç bir ilişki vardır.⁸⁶ Kurumsal yapı, resmi iletişim kanallarının gelişimini yönetir. Planlı kurumsal yapı, çalışanların ne hakkında iletişim kuracakları doğrultusunda resmi iletişim kanallarını yönlendirir, dikte eder. Öte yandan resmi olmayan iletişim kanalları sayesinde, planlı kurumsal yapı, resmi olmayan iletişim yapısı ile tanışır. Çalışanlar arasındaki resmi olmayan iletişim, resmi, biçimsel iletişim yapısını etkileyebilir hatta kimi zaman kurallardan sapılmasına yol açabilir. Kurumsal yapı ve iletişim kanalları arasındaki bu ilişki, pek çok büyük ticari firmada görülebilir.

Örneğin büyük bir şirketin genel müdürüne normal olarak resmi kanallarla ancak ona bağlı ve organizasyon şemasında hiyerarşik tanımlanmış görevdeki yöneticiler doğrudan iletişim kurabilirler. Fakat örneğin, kurumda alt bir kademe çalışan A, genel müdürün akrabası veya yakın bir dostunun oğlu ise ya da bir şekilde tanışıp dost olmuşlarsa, resmi kanallara gerek olmadan belki de diğer yöneticiler kadar A, genel müdürle iletişim halinde olabilecektir. A ile orta kademe yöneticiler arkadaş iseler aynı şekilde genel müdürle iletişim kurmada diğer çalışanlara göre daha avantajlı olabilirler. Resmi olmayan iletişim kanalları, resmi kurumsal yapının fazla resmi kurallarını yumuşatarak daha esnek bir ortam oluşmasına destek olabilir. Modern yönetim tekniklerinde teorik olarak, serbest iletişim yöntemine göre, en üstteki ve alttaki kişilerin birbiriyle rahatça iletişim kurmaları, açık iletişim sistemi teşvik edilir. Ancak uygulamada bunun bazı sakıncaları ve aksamaları olacağından kimi şirketlerde bu uygulama belli günlere indirgenir.

Örneğin, her ayın cuma günü şirketin yönetim kurulu başkanı, şirkette pozisyon gözetmeden herkesi dinleyebilir, onlarla sohbet edebilir. Böylece resmi ve resmi olmayan iletişim ortamlarının bileşkesi elde edilmeye çalışılır.

1.1.2. İletişim ağlarının yapısı ve grup etkileşimi bağıntısı

⁸⁶ Kreps, a.g.e., s. 218-221.

Sosyalleşmiş bir grubu, rasgele insan kalabalığından ayıran iki temel ölçüt vardır: Grup üyeleri arasındaki **etkileşim** ve **süreklilik**. İnsanlar, toplum hayatında olduğu gibi, toplumsal iş bölümünün bir parçasını oluşturan iş hayatında ve kurumlar içinde de diğer insanlardan soyutlanmış biçimde varlık göstermezler, tek başına değil, gruplar içinde yaşarlar.⁸⁷

Yukarıdaki alt başlıklarda da bahsedildiği gibi, kurum içi iletişimin resmi ve resmi olmayan kanalları, kurumun büyüklüğüyle de doğru orantılı giderek büyüyerek karmaşıklaşırlar ve **iletişim ağlarını (network)** oluştururlar. Bir ağ, sosyal etkileşim halindeki kurum mensuplarının gruplaşmalarıdır. Ağlar, farklı yapı ve genişlikte olabilirler. Literatürde üç tip iletişim ağından sözedilmektedir:⁸⁸

- **Toplam sistem ağları**, iletişimin bütün kurumdaki akışının haritasını gösterir.
- **Klik ağları**, diğer kurum mensuplarından daha fazla birbiriyle iletişim halinde olan grupları temsil eder.
- **Kişisel ağlar**, sıklıkla belirli bir kurum mensubu ile etkileşimde olan bireylerdir. Ayrıca bütün kurum mensupları birbiriyle kenetlenerek kişisel iletişim kurabilirler.

İletişim ağlarının üç temel yapısal özelliği vardır:⁸⁹ **Parametrik** (ağın genişliği/büyüklüğü), **bütünlük** (bütün üyelerin ağ ile bağlantı kurabilme derecesi), **dağılım** (ağ içindeki varyasyonların sayısı, ör: tek bir kurum mensubunun ağ üzerinde baskın çıkması veya bir klik ağı üyesinin toplam sistem ağı üzerinde etkin olması gibi). Ayrıca ağın dış çevreye açık veya kapalı olması da bir özellik olarak tanımlanabilmektedir. Kurumlarda **ağ (network) analizi** adlı araştırma, kurum içinde kimin kiminle, ne sebeple ve ne kadar sıklıkta iletişim kurduğunu belirlemek üzere bilgisayar programları kullanılarak yapılabilmektedir. Böylece kuruma ait resmi ve resmi olmayan bir iletişim ağ haritası çıkartmak mümkün olabilmektedir.

⁸⁷ Demet Gürüz vd., **Halkla İlişkiler Yönetimi**, Ege Üniversitesi İletişim Yayınları, No: 10, İzmir, 1998, s. 54, akt.: Gökçe, a.g.e., s. 76.

⁸⁸ Bkz.: Kreps, a.g.e., s. 221-222.

⁸⁹ A.g.e., s. 222-223.

Kurumlardaki her birim (bölüm/departman) bir grup olarak kabul edilirse, grubu oluşturan bireyler arasındaki iletişim, değişik modeller meydana getirebilir. Bazen gruptaki iletişim, belirli bir kişi çevresinde yoğunlaşırken bazen de bütün grup üyeleri arasında serbestçe ve eşit düzeyde gerçekleşmektedir.⁹⁰ Grup üyeleri bir görevi gerçekleştirmek için birlikte çalışırlar. Grubun iletişim yapısı, hem grup performansını hem de üyelerinin iş tatmin düzeylerini etkilemektedir. Kurum içindeki bireylerin grup performansı ve iş tatmini büyük ölçüde grup üyeleri arasındaki etkileşim durumuna bağlıdır. Bu nedenle grup iletişimde grup liderlerine önemli işler düşer, bunlardan bazıları şunlardır:⁹¹

- Grup katılımını teşvik edici hazırlıkların gerçekleştirilmesi.
- Farklı görüş ve düşüncelerin desteklenmesi.
- Çalışanların fikir ayrılıklarının belirlenmesi ve önlem alınması.
- Grup kültürünün ve bilincinin oluşturulması.
- Bireysel tatminden çok grup tatminine katkıda bulunacak rollerin belirlenmesi.
- Grup üyelerinin iletişim becerilerini geliştirmelerine imkan sağlanması, grup iletişiminin önündeki iletişim ve iletişim becerilerinden kaynaklanabilecek engellerin yok edilmesi.

Kurum departmanlarında önceden belirlenmiş veya kişiler arası etkileşim sonucu oluşmuş bulunan iletişim ağları ile temel grup özellikleri ve süreçleri arasında sıkı bir etkileşim bulunur.⁹² İletişim ağları, üyelerin grup faaliyetlerinden tatmin olma derecesini, grubun başarısını ve yapılan işin kalitesini de etkilemektedir. İletişim ağları, kimin kiminle haberleşeceğini belirleyen yapılardır.⁹³ Kurum içi iletişim düzeyleri, iletişimin kimler arasında gerçekleştiği ile ilgilidir. Bu aynı zamanda kurum mensupları arasında iletişimin kurulma biçimini (modellerini) gösterir.⁹⁴ Kurum çalışanları, resmi ve resmi olmayan kanalları içeren iletişim ağları

⁹⁰ Taner Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. bs., İstanbul, Beta, 2001, s. 435.

⁹¹ Gürüz vd., a.g.e., s. 54-55, akt.: Gökçe, a.g.e., s. 76-77.

⁹² Mahmut Paksoy, "Gruplarda İletişim", **Örgütsel İletişim**, ed. İnan Özalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları, no. 964, Eskişehir, 2001, s. 102, akt.: Gökçe, a.g.e., s. 78.

⁹³ Gökçe, a.g.e., s. 78.

⁹⁴ Hasan Tutar ve M. Kemal Yılmaz, **Genel İletişim: Kavramlar ve Modeller**, Ankara, Nobel, 2003, s. 150.

(network) aracılığıyla enformasyon alırlar ve gönderirler. İletişim ağları, kurumu (organizasyonu) birarada tutarak bir matriks gibi işlev görür.⁹⁵

1940'lı yıllardan itibaren özellikle 1950'li yıllarda gruplardaki iletişim yapıları veya ağları konusunda ABD kökenli çeşitli araştırmalar yapılmıştır. İletişim ağlarıyla ilgili deneysel çalışmalar Bavelas ile başlamış, daha sonra Leavitt, Guetzkow ve Siman tarafından geliştirilmiştir. Guetzkow ve Siman grup iletişim yapılarına serbest iletişim ağı (çok kanallı ağ) eklemiştirler.⁹⁶

Buna göre literatürde yaygın olarak kabul gören beş tür **iletişim ağı** vardır. Bunlar **merkezileşmiş ağlar** ve **merkezi olmayan ağlar** olarak iki grupta toplanırlar. Merkezileşmiş ağlar: **Tekerlek, Y, Zincir**. Merkezi olmayan ağlar: **Dairesel (Çember), Serbest (Çoklu Kanal)**.

Bavelas ve Leavitt'in (1951) hipotezine göre; merkezileşmiş ağ, basit işler için geçerli, karmaşık işler içinse geçerli değildir.⁹⁷ Basit işlerde ağdaki bireyler problemin çözümünde merkezi durumdaki kişiye çoğu zaman güvenmektedirler. Karmaşık işlerde ise durum böyle değildir ve ağı oluşturan bireylerin her biri probleme bir çözüm bulmak için daha dikkatli çalışmakta, diğer çözümlerle karşılaştırma ve kontrol yolunu seçmektedir. Bundan dolayı, çalışanlar basit işlerde merkezileşme derecesi yüksek, küçük bir ağ oluşturma eğilimi göstermektedirler.

İletişim ağlarının etkinliği, büyük ölçüde grubun yapacağı işin çapraşıklığına ve belirsizlik derecesine bağlıdır. Eğer grup belirlilik koşulları altında çalışıyor ve iş, basit ve rutin bir nitelik taşıyorsa, muhtemelen merkezi ağ uygun olacaktır. Oysa çapraşık nitelikte ve belirsizliği fazla olan işlerde serbest ağ (çoklu kanal) daha uygundur. Çalışan bireylerin basit işlerde merkezilik katsayısı büyük bir iletişim

⁹⁵ Hirokawa, a.g.m., 83.

⁹⁶ Akt.: Gökçe, a.g.e., s. 78.

⁹⁷ Yaşar Gürgen, **İşletmenin Yönetiminde Haberleşmenin Önemi ve Koşulları**, Emel, Adana, 1972, s. 10; akt.: Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.152.

ağında, daha kaliteli haberleşmede buldukları, ama daha az motivasyonla çalıştıkları düşünülebilir.⁹⁸

Grup içi iletişim araştırmaları iki temel nokta üzerinde odaklanmıştır. Birincisi, merkezileşmiş grup içi iletişimin derecesi; ikincisi ise grup görevinin doğası ya da niteliğidir. Merkezileşmiş ağda grup üyeleri karar vermek ya da sorun çözmek için merkezdeki bir kişiyle iletişim kurmak zorundadır.⁹⁹ Merkezi yapılarda iletişim, odak noktası konumundaki bir üye üzerinde yoğunlaşmaktadır. Merkezdeki üye, diğerlerine göre gerekli bilgiyi daha kolay alır. Bir üye her üye ile iletişimde bulunabilir. Ayrıca, konumundan dolayı tüm sorun ve enformasyona sahip olduğundan kişiliği dikkate alınmadan karar verici veya lider olarak ortaya çıkabilmektedir.¹⁰⁰

Merkezi olmayan iletişim ağında bireyler, diğer grup üyeleri ile özgürce iletişim kurabilirler. Hepsi ortak bir karara varana kadar, bilgiyi kendi aralarında eşit şekilde işlerler.¹⁰¹ Bu iletişim yapısında grup üyelerinin kararlara katılım dereceleri yüksek olduğu kadar eşittir. Tekerler, Z ve Y tipi ağlar, merkezi bir yapıya sahipken; daire ve serbest (çoklu kanal) ağlar merkezi olmayan yapıya sahiptirler.¹⁰² Genellikle merkezileşmiş ağlar basit ve rutin işlerde daha hızlı ve başarılıdır.¹⁰³

Çünkü bütün gerekli bilgilere ulaşma, bir kişi ile sınırlandırılmamaktadır. Geniş çaplı iletişim sayesinde yayılan bilgiler, kararın alınmasında büyük katkı sağlamaktadırlar. Merkezileşmiş ağ, basit problemlerde daha az hata yapar. Merkezi olmayan ağlarda karmaşık problemlerin doğruluk derecesi yükselirken, basit problemlerde doğruluk derecesi azalmaktadır.¹⁰⁴

⁹⁸ Don Hellriegel ve John Slocum Jr., **Organizational Behavior**, 2. bs., West Publishing, 1979, s. 246; akt.: Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.153.

⁹⁹ R. L. Daft, **Management**, 5 bs., The Dryden Press, New York, 2000, s. 584, akt.: Gökçe, a.g.e., s. 79.

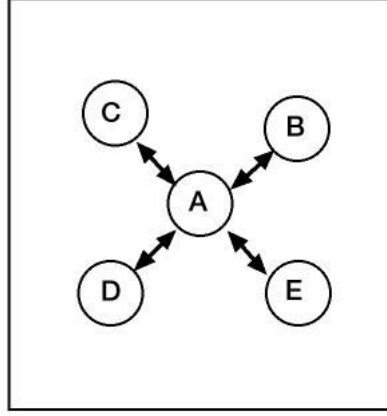
¹⁰⁰ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 4 bs., Beta, İstanbul, 1993, s. 231-232.

¹⁰¹ Daft, a.g.e., s. 584, akt.: Gökçe, a.g.e., s. 79.

¹⁰² Gökçe, a.g.e., s. 79.

¹⁰³ Kathryn Bartol ve David Martin, **Management**, 3 bs., Irwin McGraw-Hill, New York, 1998, s. 460; akt.: Gökçe, a.g.e., s.80.

¹⁰⁴ Daft, a.g.e., s. 584; akt.: Gökçe, a.g.e., s. 80.



Şekil 1.7. Tekerlek tipi iletişim ağı modeli.¹⁰⁵

Tekerlek tipi ağ, en merkezileşmiş grup içi iletişim yapısını temsil etmektedir. Tüm iletişim kanalları, en merkezdeki lider ya da lider olarak algılanan bir üye A üzerinde yoğunlaşmaktadır. Merkezi üye, mesajları diğer grup üyelerinden alır. Tüm bilgiler merkezi üyeye, oradan da grubun diğer üyelerine doğru akar. Bu tip iletişim ağında diğer üyelerin ast konumundakilerin birbiriyle doğrudan iletişim kurma imkanları söz konusu değildir.¹⁰⁶ Üyeler ya da astlar C, B, D, E ancak merkezdeki üye A ya da lider aracılığıyla iletişim kurabilmektedir. Bu iletişim yapısı ast-üst ilişkilerinin kesin olarak belirlendiği geleneksel kurumlara özgü bir iletişim biçimidir.¹⁰⁷ Bu tip iletişim yapısına sahip olan gruplara örnek, kurumlardaki resmi komuta gruplarıdır. Bu gruplarda iletişim, asıl olarak grup üyeleriyle yöneticileri/liderleri arasında kurulur.¹⁰⁸

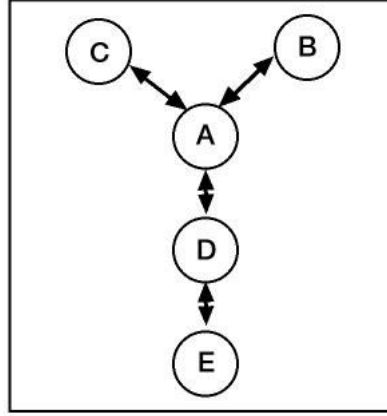
Otokratik bir yapının hakim olduğu gruplarda görülür ve klasik teoriye uygun olarak yukarıdan aşağıya doğru iletişim akışıyla emir-komuta zinciri kurulur.

¹⁰⁵ Şekil 1.7. Kaynak: Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, Ankara, Seçkin, 2003, s. 152.

¹⁰⁶ J. M. George ve G.R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 2 bs., Addison-Wesley, New York, 1999, s. 473, akt.: Gökçe, a.g.e., s. 81.

¹⁰⁷ H. Can ve M. Tecer, **İşletme Yönetimi**, TODAİE, Ankara, 1978, s. 157; akt.: Gökçe, a.g.e., s. 81.

¹⁰⁸ Paksoy, a.g.m., s. 104, akt.: Gökçe, a.g.e., s. 81.



Şekil 1.8. Y tipi iletişim ağı modeli.¹⁰⁹

Y tipi ağ, tekerlek tipi ağdan sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim ağını oluşturur. Burada da tekerlek tipinde olduğu gibi, merkezi bir üye olan C vardır. İletişim ağının ucunda bulunan üç üye C, B, E vardır. A'nın üç üye ile (C, B, D) doğrudan iletişim kurma imkanı bulunur.¹¹⁰ Bir kurumda genel müdür E, genel müdür yardımcısı D, üretim müdürü A ile iki üretim bölüm şefinden oluşan bir iletişim ağını örnek vermek mümkündür.¹¹¹ Merkezileşme derecesi yüksek olan bu iletişim ağında, haberleşme kanal sayısı az, liderlik tatmini yüksek, grup tatmini düşük, kişisel tatmin yüksek, iletişimin hız ve doğruluk derecesi yüksektir. Ayrıca karmaşık sorunlarda başarı düşükken, basit sorunlarda başarı oranı yüksektir. Y tipinin daha basit sorunların çözümünde kullanılması, arzulanan başarıya ulaşma şansını artıracaktır.¹¹²

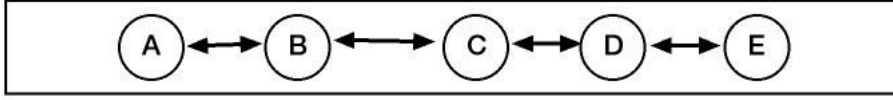
Aslında ilk başta açık ve demokratik bir yapının olduğu izlenimini verse de zamanla açıklık kapanarak otokratik ve merkezi bir yapıya dönüşebilmektedir.

¹⁰⁹ Şekil 1.8. Kaynak: Tutar, a.g.e., s. 150.

¹¹⁰ Gökçe, a.g.m., s. 81.

¹¹¹ Paksoy, a.g.m., s. 105, akt. Gökçe, a.g.e., s. 82.

¹¹² Gökçe, a.g.e., s. 82.



Şekil 1.9. Zincir tipi iletişim ağı modeli.¹¹³

Zincir ağındaki bazı grup üyeleri grup içerisinde birden fazla kişiyle iletişim kurabilirler. Zincirin ortasındaki üye C ise, kontrol elemanı olarak görev yapar.¹¹⁴ Bu ağda grup üyeleri arasındaki etkileşim en az düzeydedir. Zincirin sonundaki grup üyeleri sadece yanındaki grup üyesi ile iletişim kurabilir. Ancak diğer üyeler zincirin her iki tarafındaki üyeler ile iletişim kurabilir.¹¹⁵ A ve E üyelerinin sadece tek bir kişi ile iletişim kurma olanağı vardır. İletişim açısından bakıldığında, zincirin iki ucunda bulunmanın kişilere pek fazla yararı yoktur. Diğer üç üye B, C, D iletişim kurabilecekleri üye açısından birbirine eşittirler. Ancak merkezdeki üye C diğerlerine göre iletişim açısından daha üstündür. Çünkü burada C, biçimsel olarak A ve B'den daha küçük bir konumda olmasına rağmen, hem astlardan (D, E) hem de üstlerinden daha fazla bilgi ve mesaj alma imkanına sahiptir; iletişim ağı içerisinde merkezi bir konumdadır.¹¹⁶ Zincir iletişim ağında haberleşme kanal sayısı başta olmak üzere önderlik, grup ve kişisel tatmin düzeyleri orta düzeydedir. Ayrıca, iletişimin hız ve doğruluk derecesi ile karmaşık ve basit problemleri çözme derecesi de orta düzeydedir.¹¹⁷

Zincirleme özelliğine göre enformasyon kademe kademe ilerlediğinden doğruluk ve hız oranı gittikçe azalabilmektedir.

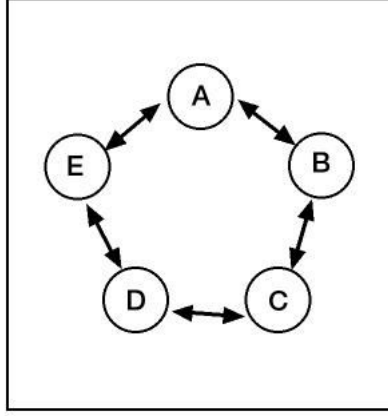
¹¹³ Şekil 1.9. Kaynak: Tutar, a.g.e., s. 151.

¹¹⁴ Bartol ve Martin, a.g.e., s. 459, akt.: Gökçe, a.g.m., s. 82.

¹¹⁵ George ve Jones, a.g.e., s. 474, akt.: Gökçe, a.g.m., s. 82.

¹¹⁶ Paksoy, a.g.m., s. 105, akt.: Gökçe, a.g.e., s.83.

¹¹⁷ Gökçe, a.g.e., s. 83.



Şekil 1.10. Dairesel (çember) iletişim ağı modeli.¹¹⁸

Dairesel (çember) ağda, tüm üyeler eşit durumdadır. Üyelerin her biri, iki yanındaki komşularıyla iletişim kurabilir.¹¹⁹ Bu ağ tipi diğerlerine göre daha az merkeziyetçidir. Çünkü ilk üç ağ tipinden farklı olarak daire tipi iletişim ağında grup üyelerinin birbirleri ile iletişim kurma imkanları daha fazladır. Böylece tek bir kişinin iletişim odağında olması engellenmektedir. Genellikle iş grupları ve komitelerde bu tip iletişim ağı görülür.¹²⁰

Çünkü bu tür gruplar organize olmaktan uzak ve lideri belirsizdir. En fazla çalışma faaliyeti bu ağda görülmesine rağmen iş performansı yavaş ve düzensizdir. Diğer ağ tiplerinden farklı olarak, karmaşık sorunları çözmeye daha hızlı, yeni durumlara ve görevlere uyum göstermede daha etkindir.¹²¹

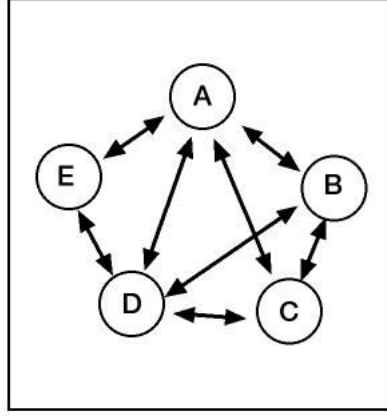
Belirgin bir lider olmadığından süreci üyelerden herhangi biri başlatabilir, liderliği üstlenen üye, bir katalizör görevi üstlenerek üyeleri aktif olarak sürece dahil edebilir.

¹¹⁸ Şekil 1.10., Kaynak: Tutar, a.g.e., s. 150.

¹¹⁹ Y. L. Freedman vd., Sosyal Psikoloji, çev. Ali Sönmez, Ara, İstanbul, 1978, s. 445, akt.: Gökçe, a.g.e., s. 83.

¹²⁰ Paksoy, a.g.m., s. 105, akt.: Gökçe, a.g.e., s. 83.

¹²¹ Gürüz vd., a.g.e., s. 57, akt.: Gökçe, a.g.e., s. 83.



Şekil 1.11. Serbest (çoklu kanal) iletişim ağı.¹²²

Serbest (çoklu kanal) ağda, grup üyelerinin tümü, birbiriyle hiçbir kısıtlama olmaksızın her an iletişim kurabilmektedir. Karşılıklı iş veya görev bağımlılığı karşılıklı ise, iş grubu üyelerinin faaliyetleri birbirine bağlıdır. Her bir grup üyesinin davranışı, grubun diğer üyelerinin davranışını etkiler. Çoklu kanalı kullanan gruplara örnek olarak, ileri teknolojiyle donatılmış araştırma-geliştirme grubu, üst düzey yönetim grupları, acil servis personelinin oluşturduğu grup ve bir hastanedeki ameliyathane grubu verilebilir.¹²³ Özellikle resmi olmayan gruplarda bu iletişim ağının daha yaygın kullanıldığı ve geçerlilik derecesinin yüksek olduğu kabul edilir. Çok düşük merkezileşme derecesine sahip olan bu iletişim ağında, iletişim kanal sayısı çok yüksek, liderlik tatmini çok az, grup tatmini yüksek, kişisel tatmin çok az, iletişimin hız ve doğruluk derecesi ise düşüktür.¹²⁴ Belirgin bir lider olmadığından belirgin bir iletişim sırası da yoktur. Bu tür gruplarda sorumluluk duygusu gelişmiş, karşılıklı güven ve empati duyguları gelişmiş üyelerin daha fazla bulunma olasılığı yüksektir. Sorumluluk duygusu daha az gelişmiş, daha az disiplini olan kişilerin grupta çoğunlukta olması böyle bir ağ modelinin işlemlerini oldukça zorlaştırabilir.

İletişim yapılarının grup performansına ve iş tatminine etkileri olabilmektedir. Literatürde grubun (departmanın/bölümün/iş komitesinin) iletişim yapısıyla grup performansı ve üyelerin iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu

¹²² Şekil 1.11, Kaynak: Tutar, a.g.e., s.152.

¹²³ George ve Jones, a.g.e., s. 475, akt.: Gökçe, a.g.e., s. 84.

¹²⁴ Gökçe, a.g.e., s. 84.

savunulmaktadır. Ayrıca işin niteliği de grup performansını etkilemektedir. Etkili bir iletişim ağının işlevleri şunlardır:¹²⁵

- 1) Üyelerin davranışlarını düzenler.
- 2) Üyeleri cesaretlendirir.
- 3) Yeniliklere yol gösterir.
- 4) Faaliyetleri bütünleştirir.
- 5) Faaliyetleri koordine eder.
- 6) Üyelere bilgi sağlar.

Bazı araştırmalar, grup üyelerinin tatmin düzeyinin iletişim ağlarının tiplerinden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Birbirine bağımlılık düzeyi arttıkça grup içerisinde tatmin düzeyi de artar. Ağ içerisinde bir bireyin daha merkezi bir konumda olması, tatmin düzeyinin yüksekliğini gösterir. Leavitt ve Shaw araştırmalarında bağımsızlık ve doyum kavramları üzerinde durmuşlardır. Bu bağlamla bireyin bilgiye ulaşması ne kadar fazla ise bağımsızlık duygusu ve tatmin düzeyi de o kadar fazladır.¹²⁶ Merkezi yapıli gruplarda grup liderleri büyük tatmin sağlarken, diğeri üyeler pek fazla tatmin olmazlar. Merkezi olmayan gruplarda ise neredeyse tüm üyeler daha fazla tatmin duyarlar.¹²⁷ Merkezi olmayan gruplarda grup tatmini genel olarak yüksekken, merkezi gruplarda ise grup tatmini düzeyi düşüktür.¹²⁸

Yukarıda anlatılan iletişim ağı modellerinde çeşitli rolleri üstlenen kurum mensupları yer alır. Literatürde **iletişim ağlarındaki rollerin** en yaygın olanları: **klik üyeleri, izole olanlar, fikir önderleri, eşik bekçileri, kozmopolitler, köprüler ve liyezonlar** olarak kabul edilmektedir.¹²⁹ **Klik üyesi**, iletişimlerinin en az yarısını birbirileriyle gerçekleştiren kişilerden oluşan grubun mensubudur. **İzoleler**; kurumun diğeri mensuplarıyla en az iletişim kuranlardır. Görevlerinin doğası gereği olabileceği gibi, işinin dışında resmi olmayan iletişim kurmaktan çekinebilirler, kendilerini saklayabilirler. **Fikir önderleri**; doğal, resmi olmayan

¹²⁵ Hitt vd., **Management Concepts and Effective Practice**, 3 bs., Westley, San Fransisco, 1989, s. 419, akt.: Gökçe, a.g.e., s. 85.

¹²⁶ Cowling vd., **Behavioral Sciences for Managers**, 2 bs., ed. Edward Arnold, Australia, 1988, s. 127, akt.: Gökçe, a.g.e., s. 85.

¹²⁷ Paksoy, a.g.m., s. 16; Hitt vd., a.g.e., s. 419, akt.: Gökçe, a.g.e., s. 86.

¹²⁸ Gökçe, a.g.e., s. 86.

¹²⁹ Kreps, a.g.e., s. 223-224; Pace ve Faules, a.g.e., 121-126.

liderlerdir. Resmi olarak kurumda meşru bir otoriteleri olmaları gerekmez, ama kurum çalışanlarının davranışlarını, tutumlarını, kararlarını etkilerler, onlara rehberlik ederler. **Eşik bekçileri**, kurum mensupları arasında enformasyon akışını kontrol ederler. Ağın tam merkezinde yer alırlar, bir kişiden diğerine mesaj aktarırlar veya mesajı ellerinde tutarlar. Genel müdür veya departman yöneticisi gibi anahtar konumdaki kişilere sadece gerekli ve önemli mesajları almalarını, diğerlerinin onlar adına elenmesi konusunda yardımcı olurlar, filtre işlevi üstlenirler. **Kozmopolitler**, dış çevreyle bağlantı kurarlar. Kuruma dış çevreden enformasyon sağlayanlardır, dış kaynaklardan kurum için gerekli bilgileri alırlar ve kurum içinde ilgili kişilere iletirler. **Köprüler**, klikler arasında doğrudan irtibat kuran ve aralarında enformasyon değiş-tokuşu yapmalarını sağlayan, gruplar arası etkileşimi ve koordinasyonu geliştiren bireylerdir. Aynı şekilde **liyezonlar** da köprülere benzerler; klikleri birbirlerine bağlarlar ama bağlantı kurdukları grupların hiç birinin üyesi değildirler.

Kurumsal davranış ve yönetim kararlarında kurum içi iletişim yapısının, resmi ve resmi olmayan iç iletişim kanallarının ve iletişim ağlarının karşılıklı önemli etkileri olduğu literatürde genel olarak kabul görmektedir. Kreps¹³⁰ (1990), kurumsal yapıdaki merkezi yönetim ve yerinden yönetim biçimlerine göre bu etkileşimi açıklamıştır. **Merkezi yönetim (centralization)** az sayıdaki liderin karar verme gücünü ellerinde tuttukları bir yapıyı ifade eder. Bütün yetkiler tek bir elde toplandığı - örneğin ticari bir şirketin yönetim kurulu başkanı ve yardımcılarının bütün kurumsal faaliyetler hakkında söz sahibi olmaları - bölümlerin bütün kararlarda üst yönetimin onayına ihtiyaç duydukları yönetim biçimidir. **Yerinden yönetim (decentralization)** tarzı ise yetkilerin, bir ya da birkaç azınlıktaki yöneticiye değil, birçok kişinin sorumluluğuna verilmesi, dağıtılması esasına dayanır. Merkezi yönetimden farklı olarak yerinden yönetimde bölümler kendi kendilerini kurumsal kurallar çerçevesinde idare ederler ve konulan hedeflere ulaşmaları bağlamında üst yönetim tarafından denetlenirler. Özellikle kompleks ve büyük kurumlarda yerinden yönetim tarzı iç iletişim sistemini rahatlatmak bakımından avantajlı görülmektedir. Bir gereklilik olarak üst yönetimin geniş ve karmaşık bir kurumsal yapıdaki yoğun iletişim

¹³⁰ Kreps, a.g.e., s. 219-221.

sorumluluklarının orta kademe yöneticilere dağıtılması aynı zamanda dezavantaj da olabilmektedir. Orta kademe yöneticiler veya birim sorumluları çok fazla kendi bölümlerine odaklandıklarından kurumun genel resmini kavramakta zorlanabilirler. Ayrıca çoklu otorite, kurum içinde rol çatışmalarına, tatminsizlik, kafa karışıklığı ve kurumsal faaliyetlerde etkisizlik gibi problemlere yol açabilmektedir.

Kreps ve Thornton (1984) ile Likert'in (1961) belirttiği gibi bu tür problemleri en aza indirmek için kurum yöneticilerinin birer **iletişim bütünleyicisi (communication integrator)** ve **iletişim liyezonu** gibi işlev görmeleri gerekmektedir.¹³¹ Ya da kurum içi iletişimden sorumlu bir yönetici atanarak iletişim bütünleyicisi veya liyezon olarak kurumun birimleriyle üst yönetim arasındaki ilişkileri düzenlemek dahil olmak üzere çeşitli kurum departmanlarıyla sürekli bağlantı kurarak, iç iletişim sisteminin koordinasyonunu sağlayarak, diğer yöneticilerin kurumun daha büyük bir resmini görmelerine destek olunur.

Kurumlarda **halkla ilişkiler/kurumsal iletişim** bölümleri **köprü kurma** veya **sınır köprüsü (boundary spanning)** görevini üstlenmektedirler.

Literatürde merkezi ve yerinden yönetim tarzına başka bir tanımlamayla **bütünleştirilmiş kurum (integrated organization)** ve **ayrıştırılmış kurum (differentiated organization)** şeklinde de yaklaşmıştır.¹³² Ayrıştırılmış kurum yapısında üst yönetim yetkilerini, otoritesini ve kontrol erkini, kendi kendini idare eden birden fazla alt üniteye devretmiştir. Bütünleştirilmiş kurum yapısında ise üst yönetim, kurum çalışanları ve bölümlerin faaliyetlerini birbirlerine bağımlı şekilde koordine edebilmek için sıkı bir denetim altında tutar. Ayrıştırma, ihtisaslaşmış çalışanlar ve süreçler elde etmek için kurumsal ihtiyaçların tatminine yardımcı olur. Ayrıştırma ve bütünleştirme, böyle olmaması gerekse de, sıklıkla kurumlarda birbiriyle yarışan, mücadele eden süreçler olarak literatürde geçmektedir. “Bir kurum, ne kadar fazla ayrıştırılırsa (uzmanlaşmış bölümlere ayrılırsa), kurumun bütünleştiriciliği (bölümler arası koordinasyon ve işbirliği) o kadar güçleşir” anlayışı ile bunun tersine; “bir kurum ne kadar fazla bütünleşirse (sıkı bir

¹³¹ Akt.: Kreps, a.g.e., s. 220.

¹³² Bkz.: Kreps, a.g.e., s. 220-221.

orkestrasyonla) kurumun ayrışması o kadar güçleşir” anlayışı arasında bir çekişme görülebilmektedir. Benzer şekilde, bürokrasi (yüksek derecede planlı yapılandırılmış kurum tasarımı) kurum mensuplarının düzenli, planlı ve öngörülebilir bir ortamda iletişim kurmalarına destek olabilir, ancak yaratıcı, buluşçu süreçler ve ortamlar geliştirilmesi bürokratik yapıda sıklıkla güç olabilmektedir. İdeal olarak kurumlar ayrıştırma ve bütünleştirme arasında çalışılabilir bir denge kurmak zorundadırlar. Bu dengenin sağlanması ve kalıcı olması; iletişimin etkinliğine de bağlıdır. Üst yönetim sürekli ölçümleme, araştırma, değerlendirme süreçleriyle, çalışanlardan ve kurumsal faaliyetlerden yeterli ve doğru enformasyon edinerek, edindiği enformasyonu analiz ederek, gelecekte stratejik şekilde kullanarak, arzu edilen denge durumunu gerçekleştirebilir.

1.2. Kurumsal davranış üzerinde iç iletişimin etkilerine dair bulgular ve önermeler

Kurumsal iletişim araştırmacılarının pek çoğu, ABD’li halkla ilişkiler teorisyeni Grunig’in (1992) belirttiği gibi, iletişimin değerine fazlasıyla sarılmışlar ve onu bütün sorunların çözümü gibi göstermeye çalışmışlardır. Grunig’in aktarımıyla Weick (1983) bu tutkuyu şöyle anlatmaktadır:¹³³ “İletişim bilimcileri, kişilerarası, kurumsal ve toplumsal düzeydeki tüm sorunların iletişimden kaynaklandığı gibi bir görüşü savunurlar. İletişimin hem işlevleri hem de işlevsizlikleri olduğu açıktır. Bunlar kurumdan kuruma değişebilir, yalnızca bazı kurumlarda ve bazı zamanlarda daha çok iletişimin daha iyi olduğunu söyleyebiliriz.”

Görüldüğü gibi Weick, iletişimin her zaman her koşulda problem çözen bir anahtar olamayacağını, ancak koşullara ve her kurumun kendi özel durumuna göre iletişimin etkileyici bir faktör olabileceğini belirtmiştir. Öte yandan yine Grunig’in aktardığına göre; birçok araştırmacı kurum içi iletişimi **motivasyon**, **liderlik** ve **iş tatmini** gibi **davranışsal değişkenlerle** aynı düzeydeymiş gibi

¹³³ James E. Grunig, “Symmetrical Systems of Internal Communication”, ed. James E. Grunig, **Excellence in Public Relations and Communication Management**, Lawrence Erlbaum, NYC, 1992, s. 548. Ayrıca makalenin Türkçe çevirisi için bkz.: James E. Grunig, “İç İletişimde Simetrik Sistemler”, ed. James E. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, çev. Elif Özsayar, ed. Serra Görpe, Rota Yayınları, İstanbul, 2005, s. 574.

görürlerken, bazı araştırmacılar daha da ileri giderek kurum içi iletişimin diğer kurumsal değişkenlerle aynı kefeye konamayacağını, aksine iletişimin bütün bu değişkenleri mümkün kılan şey olduğunu, eğer iletişim olmasaydı motivasyon, liderlik, verimlilik hatta kurumun kendisinin bile var olamayacağını savunmuşlardır.¹³⁴ Yapılan araştırmaların sonuçlarında her iki görüşün de izleri bulunmaktadır. Bu doğrultuda araştırmacılar, iletişimin hangi yollarla ve hangi özelliklerinden ötürü kurumları etkin kıldığını ayırtmaya çalışmaktadırlar.

Grunig, **yönetilen iletişimin** kurumların etkinliğini artırdığı ön kabulünden yola çıkarak, iç iletişimin kurumsal etkinliğe en çok katkıda bulunan özelliklerinin ya da diğer bir söyleyişle mükemmel bir iç iletişim sisteminin özelliklerinin yapılan araştırmalarda bağımlı ve bağımsız değişkenlere göre belirlendiğini söylemiştir.¹³⁵ Buna göre örneğin **bağımlı değişkenler; iş tatmini** olabilirken, **bağımsız değişkenler; iletişim iklimi, ast-üst iletişimi, iletişim tatmini** olabilmektedir. Grunig'in literatür incelemesine göre, araştırmacılar, iletişimin özellikle iki kurumsal değişken üzerindeki etkileriyle ilgilenmişlerdir: **İş tatmini** ve **iş performansı**. Ayrıca iletişimin devamsızlık, çalışan giriş-çıkışı, güvenlik kayıtları, sağlık göstergeleri, stres, moral, kurumsal bağlılık, sosyalleşme gibi başka sonuçlar üzerindeki etkileri de incelenmiştir.

İş tatmininin (veya iş memnuniyeti de denir) birçok tanımı yapılmış ve iş tatmininin doğası ve nedenleri konusunda birçok teori öne sürülmüştür. Bunlar arasında en çok alıntı yapılanı Locke'ın (1976) tanımıdır. Locke, iş tatminini, "insanın kendi iş deneyimlerini tartması sonucunda ortaya çıkan mutluluk verici veya olumlu bir duygu durumu" olarak tanımlamıştır. Schneider (1985) "insanın içinde bulunduğu ortamla olan uyumdur" tanımını yapmıştır. Pincus ve Rayfield (1989) ise iş tatmininde öne çıkan özelliğinin "bireylerin kendi çalışma ortamları hakkındaki algısal veya duygusal tepkileri" olduğunu belirtmişlerdir.¹³⁶

Pettit, Goris ve Vaught (1997) çalışanların kurumun iletişim sistemi ile amirlerinin iletişim tarzını, güvenilirliğini ve çalışanlarını hoşnut etme yaklaşımlarını nasıl

¹³⁴ Grunig, a.g.m., s. 549.

¹³⁵ Bkz.: Grunig, a.g.m., s. 575-577.

¹³⁶ Grunig, a.g.m., s. 550.

algıladıklarının iş tatminini olumlu veya olumsuz etkileyebileceğini savunmuşlardır.¹³⁷ Araştırmalarda, iş tatmininin farklı boyutları olup olmadığı da incelenmiştir. Örneğin, maaş, çalışma saatleri, yöneticilerin davranışları, çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyet gibi.

Argyle (1994), iki fabrikanın 302 çalışanı ile yaptığı araştırmada, çalışanların %34'ü işlerinin temel anlamının geçim kaynağı olduğunu düşündüklerini, %66'sı ise işlerinin bunun çok ötesinde anlamlar ifade ettiğini, diğer çalışanlarla sosyal etkileşimin önemli yer tuttuğunu düşündüklerini bulmuştur. Ayrıca olumlu iletişimle (doğru enformasyon, yüksek düzeyde güven ve etkileşimde bulunma arzusu gibi) iş tatmini düzeyi arasında güçlü bir ilişki bulmuştur.¹³⁸ Pincus (1986) hastanelerde çalışan 327 hemşire üzerinde yaptığı araştırmada, orta kademe yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin açık ve destekleyici olmasının çalışanların iş tatminini artırdığını bulmuştur. Hargie ve Tourish'in (2000) aktardığına göre, literatürde yer alan birçok araştırmada, kurum içi iletişimin zayıf olduğu durumlarda, çalışanların kurumsal bağlılıklarında, motivasyonlarında, kurumun üretim kapasitesinde düşüş, işe devamsızlıkta ve eleman sirkülasyonunda ise artış gözlemlenmiştir.¹³⁹

Çeşitli araştırmalar, bireyin işinden duyduğu tatminle bir bütün olarak kurumdan duyduğu tatmin arasında bir ayırım olduğunu göstermektedir. Örneğin Hage (1980), moral (kurumdan duyulan memnuniyet) ile bireylerin kendi işleri ya da rolleriyle ilgili memnuniyet arasında bir ayırım yapmıştır.¹⁴⁰ Hage, moralin kolektif, iş tatmininin ise bireysel olduğunu savunmuştur. Yani, iş tatmini kurumdaki kişiler arasında büyük değişkenlik gösterebilir, ama moral, kurumdaki çalışanların büyük bölümü için ya düşük ya da yüksek olacaktır, bir anlamda moral, kurumun her yerindedir.

¹³⁷ J. D. Pettit; J. R. Goris ve B. C. Vaught, "An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction", **Journal of Business Communication**, no. 34 (1), 1997, s. 81-98.

¹³⁸ Dennis Tourish ve Owen Hargie, "Communication and organisational success", ed. Owen Hargie ve Dennis Tourish, **Handbook of Communication Audits for Organisations**, , New York, Routledge2004, s.13.

¹³⁹ O. Hargie, D. Tourish, **Handbook of Communication Audits for Organisations**, Routledge, New York, 2000, b.a.

¹⁴⁰ Grunig, a.g.m., s. 550.

Grunig (1985, 1987) eğitim kurumlarının iletişim sistemleri üzerinde yürüttüğü üç araştırmada, iş tatmininin çeşitli göstergelerine faktör analizi uygulamış ve yine bu iki tatmin düzeyine ulaşmıştır: İşe yönelik tatmin ve kuruma yönelik tatmin.¹⁴¹ Grunig'in deyişiyle, bazı kurumsal özelliklerin bireysel tatminle bazılarının ise kurumsal tatminle daha sıkı bir bağlantısı bulunmaktadır ve kurumsal tatmin, kurum içi iletişimin kurumun etkinliğine katkıda bulunma derecesi konusundaki en iyi göstergedir. Bireyler işlerini iyi yapıyor olabilirler ama kurumdan duydukları memnuniyetsizlik kurumun misyonunu gerçekleştirmesini sınırlayacak kadar yüksek olabilir.

Pincus ve Rayfield (1989) iletişimin iş tatminini artırdığı yönünde kanıtlar bulunduğu sonucuna varmışlardır. Pek çok araştırmacı özellikle ilk dönemdekiler iletişim terimine sanki iletişim her zaman aynıymış gibi genel bir anlam yükliyordu. Ancak daha sonraki araştırmacılar, yaptıkları çalışmalar için iletişimle ilgili çeşitli yan kavramlar, açılımlar geliştirmişlerdir. Bunların arasında en rağbet görenleri **iletişim iklimi, iletişim tatmini, iletişim miktarına, kaynaklarına ve iletişim akışlarına ilişkin algılar ve ast-üst iletişiminin miktarı ve türü** olmuştur.¹⁴² Bu kavramlar 3. bölümde akademik araştırma geleneklerinde açıklanan kurumsal araştırma geleneğinin içeriğini yansıtmaktadır.

Özellikle iletişim iklimi ve iletişim tatmini önde gelen araştırma konuları olmuştur. **İletişim ikliminin** kökleri, daha geniş bir kavram olan **kurumsal iklim** kavramında yatar. Schneider ve Synder (1975) kurumsal iklimi insanların bir kurumla ilgili topyekun algıları olarak tanımlamıştır. Kurumsal iklim, kurumun ne olduğuyla ilgili toplu bir izlenimdir. Ancak böyle bir tanım, iş tatmininin toplu bir tanımına da benzer. Bu kavramsal karışıklık kurumsal iklim ile iş tatmininin aslında aynı şey olup olmadığı konusunda tartışmaya yol açmıştır. Bu tartışmanın sonucunda ikisinin aynı şey olmadığı fikrine varılmıştır. İklim, çalışanların bir kurumun neye benzediği konusundaki algılarından oluşur, tatmin ise kurum çalışanlarının yargılarından, değerlendirmelerinden veya duygusal tepkilerinden. Pincus ve Rayfield'e (1989) göre kurumsal iklim boyutları; kurumsal yapı, bireysel sorumluluk, yakınlık ve destek, ödül ve cezalar, çatışma çözümü,

¹⁴¹ A.g.m., s. 550.

¹⁴² A.g.m., s. 551.

performans standartları ve kurum kimliğidir. Araştırmacılar, iletişim iklimi ile ilgili çeşitli kavram ve kriterler geliştirmişlerdir. Falcone vd. (1987) iletişim iklimine ait birçok kavramın-açıklık ve güven gibi- kurumsal iklime ait kavramlarla üst üste bindiğini kabul etmiştir. İkili düzeydeki, grup düzeyindeki ve genel olarak kurum düzeyindeki iletişim iklimlerinin birbirinden farklı olabileceğini buna eklemiştirler. Neticede iklimin iş tatmini gibi kurumsal sonuçları açıklamakta ancak sınırlı bir gücü olduğu görüşüne varılmıştır.¹⁴³

İş tatminin çeşitli boyutları, farklı kurum kültürlerinde farklı özelliklerle bağıntılıdır. Buna rağmen, araştırmacılar, **ast-üst iletişimde** amirin iletişim davranışının çalışanlar tarafından algılanma biçimi ile amirden duyulan memnuniyet arasında tutarlı bir ilişki gözlemleyebilmişlerdir. Amir davranışıyla en yakından ilişkili görünen özellikler, algılanan iletişim davranışı (dinleme, anlayışlılık, kalite), güvenilirlik, cazibe ve tutum benzerliği olarak bulunmuştur.¹⁴⁴

Kurumlarda iletişim tatmininin ölçülmesiyle ilgili olarak Downs ve Hazen'in (1976) geliştirdiği **iletişim tatmini ölçeği (The Communication Satisfaction Questionnaire)**, iletişim tatmininin gerçekleşmesinde sekiz iletişim faktörü belirlemiştir. Bunlar; iletişim iklimi, amir iletişimi, kurumsal bütünlük, medya kalitesi, yatay iletişim, kurum enformasyonu, kişisel geribildirim ve ast iletişimidir.¹⁴⁵ Bu ölçeği kullanan araştırmalardan elde edilen ortak görüş literatürde şu şekilde geçmektedir:¹⁴⁶

- Çalışan memnuniyetinin en yüksek olduğu boyutlar ast iletişimi ve amir iletişimi, en düşük olduğu boyut ise kişisel geribildirimdir.
- İş tatmini, iletişim tatminiyle ilişkilidir. İş tatminiyle ilişkisi en sık görülen boyutlar, iletişim iklimi, kişisel geribildirim ve amir iletişimidir.
- İletişim tatmini, belirli ihtiyaçların karşılanması ve doyurulmasıyla ilişkilidir.

¹⁴³ Grunig, a.g.m., s. 551-552.

¹⁴⁴ A.g.m., s. 553.

¹⁴⁵ Rebecca B. Rubin, Philip Palmgreen ve Howard E. Sypher, **Communication Research Measures: A Source Book**, Lea, 2004, s. 114-117.

¹⁴⁶ Grunig, a.g.m., s. 553.

Daha sonraki çalışmalarda iletişim tatmini ölçeğini geliştirmeye yönelik bazı katkılar yapılmıştır.¹⁴⁷ Kurumsal iletişime ilişkin algıların iş tatminiyle ve iş performansıyla ilişkili olduğu ama iş performansıyla aralarındaki ilişkinin zayıf olduğu sonucuna varılmıştır. İş tatminiyle en yakın ilişkili boyutların bilgiye/ilişkiye dayalı boyutlar olduğu saptanmıştır. Ayrıca güven ve etki diye adlandırdıkları bir faktörün, iş tatminini açıklamakta ast-üst iletişiminden daha etkili olduğu görülmüştür. Bulgulara göre, bireyler kurumsal hiyerarşide yükselerek yukarıya doğru yaklaştıkça, üst yönetimle iletişim kurma istekleri artabilir. Öte yandan doğrudan bağlı oldukları orta kademe yöneticilerle kurulan iletişime verdikleri önem aynı oranda azalabilir. Üst yönetimle çalışanlar arasındaki açık iletişimin varlığı veya yokluğunun, çalışanların kurumun ne yöne gittiği ile ilgili enformasyon doyumu ya da doyumsuzluğunun iş ve iletişim tatmini araştırmalarının sonucunu etkilediği genel kabul gören görüşlerdir.

Kurum içi iletişimin **kurumsal yapıyla** ilişkisi üzerine çeşitli araştırmalar yapılmış ve bazı önermeler geliştirilmiştir. Kurumsal sosyologlar, çalışanlar için uygun yapıları olan kurumlarda iş tatmininin özellikle moralin ve kurumsal iş tatmininin yükseldiğini bulmuşlardır.¹⁴⁸ Grunig, kurumsal iletişim araştırmacılarının, bir kurumun yapısı ile iletişim sisteminin birbiriyle yakından ilişkili olduğu ve iletişime atfedilen iş tatmininin, kurumsal yapının doğası kadar iletişimin doğasından da kaynaklanabileceğini gözden kaçırdıklarını savunmuştur. Grunig, yaptığı literatür taramasında iç iletişim ve kurumsal yapı ilişkisini açıklamıştır.¹⁴⁹

Grunig'in aktardığına göre, kurumsal sosyologlar iş tatmini ve iletişim üzerinde en çok etkili olan **dört yapısal değişken** tespit etmişlerdir. Bunlar; **merkezileşme, katmanlaşma, resmileşme** ve **karmaşıklık** olarak belirlenmiştir. Bu değişkenlerin işleyişinde **özerklik** durumunun da etkili olduğu varsayılmıştır. Özerklik iş tatminini anlamının anahtarlarından biridir. Çalışanların özerklik derecesinin, kurumun yapısını oluşturan sınırlamalar sistemine bağlı olarak değiştiği kabul edilmiştir. Merkezileşme, karar alımının kurum hiyerarşisinin üst kısmında yoğunlaşma derecesidir. Bir kurum ne kadar merkezi ise, üst yönetimin

¹⁴⁷ Grunig, a.g.m., s. 554-555.

¹⁴⁸ J. Hage, **Theories of organizations: Form, process and transformation**, New York, 1980, s. 293-320, akt.: Grunig, a.g.m., s.560.

¹⁴⁹ Bkz.: Grunig, a.g.m., s. 560-561.

dışında kalan çalışanlar üzerindeki sınırlamalar o kadar artar ve bu çalışanların kendi kararlarını verme özerkliği o kadar azalır. Katmanlaşma, bir kurumun üst düzey çalışanlarla alt düzey çalışanlar arasındaki ayırımı belirginleştirme derecesini ifade eder. Katmanlaşmış kurumlar, farklı düzeylerdeki çalışanların birbiriyle olan etkileşimini sınırlandırır ve çalışanların alt düzeylerden üst düzeylere çıkışını zorlaştırır. Maaş ve prestij açısından üst düzey çalışanlar açıkça tercih edilir ve onlara özel ofisler vb. ayrıcalıklar sunulur. Resmileşme, bir kurumun kural ve düzenlenmelere uyma derecesidir. Kural, şema ve prosedürler kurumlarda özerkliği, yenilikçiliği ve morali aşağı çekerse de, resmileşmiş prosedürlerin çalışanların özerkliğini kısıtlamaksızın onlardan ne beklendiğini açıklığa kavuşturabildikleri ölçüde, iş tatmininin arttığı görülmüştür. Dördüncü değişken olan karmaşıklık, bir kurumun uzmanlık rollerini dolduran eğitilmiş ve profesyonel çalışanlara sahip olma derecesinin yanı sıra, kurumdaki işlerin rutin ve değişmez veya değişken ve esnek olma derecesini gösterir.

Grunig, iletişim açısından özellikle önemli olan beşinci bir değişken olarak **kararlara katılım** unsurunu da yapısal değişkenlere eklemiştir. Grunig'e göre, kurumsal iletişim araştırmacıları, kararlara katılımı ne kadar bir iletişim değişkeni olarak görseler de, karar alımı daha çok yapısal bir değişkene benzer. Onu yapısal değişken yapan, katılım stratejilerinin, katılımcı yönetim, kalite çemberleri ya da sorumluluk aktarımı gibi bireylerin özerkliğini artırması ve üzerlerindeki sınırlamaları azaltmasıdır. Katılım, iletişim açısından özellikle önemlidir; çünkü iletişimin miktarını ve simetrisini artırarak iletişimle ilgili kurumsal sonuçların (yüksek ilgi, yenilikçilik ve iş tatmini) ortaya çıkmasını destekler.

Yapısal değişkenler, iki temel kurum türünün belirlenmesinde etkilidir. Tezin 2. bölümünde klasik teorilerde değinilen merkezi, resmileşmiş ve katmanlaşmış, az karmaşık, çoğu çalışanına kararlara katılma izni vermeyen **mekanik kurumlar** ile merkezileşme ve karmaşıklık derecesi daha yüksek, resmileşme ve katmanlaşma derecesi daha düşük, kararlara katılımın daha kolay olduğu **organik kurumlar**, iki temel kurum türüdür. Özellikle büyük kurumların bu iki kurum türünün karışımından oluşabileceği literatürde öne sürülmüştür. Kurumsal yapı iletişimin miktarını, yönünü ve simetrisini de etkiler. Organik kurumlarda gerçekleşen iletişim, mekanik kurumlardan fazladır. Ayrıca insanlar, mekanik kurumlarda daha

çok yukarıdan aşağıya doğru iletişim kurarlar, oysa organik kurumlarda, yatay, yukarı ve çapraz yönlerdeki iletişim sıklığının daha yüksek olduğu bulunmuştur.¹⁵⁰

Kurumsal davranış, tezin çeşitli paragraflarında değinildiği gibi, yönetsel süreçlerin önemli bir parçasıdır. Çalışanların kurum yönetimi tarafından arzu edilen şekilde yönlendirilmesi ve belli amaçlara sevk edilmesinde ise iletişim önemli yer tutmaktadır.

Hargie ve Tourish'e (2004) göre, **yönetim**, özünde kurumsal verimliliği artırmak, hedeflenen iş sonuçlarına ulaşımı çabuklaştırmak üzere belirlenen stratejik vizyon doğrultusunda, çalışanları belli bir ortak amaca yönelterek hayallerin gerçeğe dönüştürülmesi becerisidir. Ancak öte yandan çalışanlar bilmedikleri ve anlamadıkları, ikna olmadıkları vizyonu, iş hedefini benimsemekte ve tabii uygulamakta zorlanmaktadırlar. Kurum çalışanlarının karar alma süreçlerine katılımları ne kadar sınırlandırılırsa, üst yönetim ne yönde karar alırsa alsın, çalışanların kurumsal bağlılıklarının sürekliliğinin sağlanmasının o derece zor olduğu ve eğer çalışanlarda kuruma bağlılık, güven duyma ve motivasyon sorunları varsa bunun dış müşteri ilişkilerine, ticari kurumlarda satışlara olumsuz yönde etkileri olacağına dair araştırma bulguları literatürde yıllardır yer almaktadır.¹⁵¹

Literatürdeki yaygın kabul, kurum çalışanlarında arzu edilen tutum ve davranış değişiminin sağlanmasında, devam ettirilmesinde, **kurumsal davranışla** ilgili süreçlerin yönetiminde ve diğer **yönetsel** faaliyetlerde **iletişimin** kilit önemde yer tuttuğu yönündedir. Yöneticiler, günlük çalışmalarında, iş süreçlerinde yoğun enformasyon değiş-tokuşu yaşarlar. Çalışanlardan, müşterilerden, aracılardan diğer sosyal paydaşlardan sürekli geri bildirim alırlar, aldıkları geri bildirim analiz ederek, bu doğrultuda çeşitli kararlara varmakta, anlaşmalar yapmakta, bütçeler oluşturmakta, daima iletişim faktörünün etkisi altındadırlar. Sadece başarılı yöneticiler olmak için değil, çalışanları motive eden etkili liderler olmaları için de açık iletişime ihtiyaç duymaktadırlar.

¹⁵⁰ Grunig, a.g.m., s.562.

¹⁵¹ Bkz.: Tourish ve Hargie, a.g.m., s. 3-21.

Luthans ve Larsen (1986), yöneticilerin zamanlarının %60 ile %80'inini iletişim kurarak geçirdiklerini tespit etmişlerdir. ABD Midwest'teki bir çelik fabrikasında 1997'de yapılan bir araştırmada orta kademe yöneticilerin %70'inin ortalama haftada 8-14 saatlerini çeşitli işleri (iş talimatları, eylem raporları, resmi şikayetler, müşterilere mektuplar vd.) yazarak geçirdikleri bulunmuştur. Kotter'in (1982) araştırmalarına göre, etkin yöneticilerin zamanlarının çoğunu özellikle iletişim temelli faaliyetlere (telefonla konuşmak, yazmak, yüzyüze konuşmak, toplantı yapmak vb.) ayırmaktadırlar. Kotter, 15 üst düzey yöneticiyi günlük rutin işlerini icra ederken gözlemlemiş ve en başarılı iş sonuçlarını elde eden yöneticilerin yüz yüze iletişimle insanları ikna etme becerisi olan yöneticiler olduğunu bulmuştur. Literatürde, araştırmalardan yola çıkarak genel kabul gören yaklaşım, iş ortamında başarılı liderliğin ve yöneticiliğin, iletişim araçlarını düzenli ve sürekli kullanarak doğru ve ortak anlam yaratabilme, vizyon paylaşma, açık ve çift taraflı iletişime dayalı diyalog kurabilme, derin dinleme, ikna gücü ve değişim süreçlerine odaklanma, uyum sağlayabilme gibi vasıflar gerektirdiği üzerinedir.¹⁵²

Pek çok araştırma, kurumlarda insanların en tepeden en alt kademeye kadar güvenli, gelişmiş iletişim ortamlarını istediklerini göstermektedir ve bu isteğin iş tatmini, motivasyon ve kuruma bağlılıkla ilişkili olduğu savunulmuştur. Kuruma bağlılığın artmasının kurumsal faaliyetlerin başarılı ve etkili sonuçlanmasına yol açtığı kabul edilmektedir.

Clampitt ve Downs (1993) kaliteli kurum içi iletişimden kurumun elde edeceği faydaları altı maddede derlemişlerdir: 1) Gelişmiş verimlilik, 2) İşe devamsızlıkta azalma, 3) Üretimde (mal ve hizmetlerde) yüksek kalite, 4) Yenilikçilik düzeyinde artış, 5) Grev sayısında azalma, 6) Maliyetlerde azalma. Öte yandan Snyder ve Moris (1984) kurumlarda takımlar arasındaki enformasyon değiş-tokuşu ve açık iletişime dayalı ast-üst davranışlarının, çalışanların iletişim süreçleri hakkındaki olumlu algılarını etkilediğini ve bu algıların da genel kurumsal verimliliğin artışıyla doğru orantılı olduğunu yaptıkları araştırmalarla bulmuşlardır.¹⁵³

¹⁵² Tourish ve Hargie, a.g.m., s. 4-5.

¹⁵³ A.m., s. 6.

Kurumlardaki komplekslik bireyler arası iletişimden kurumsal iletişim süreçlerine kadar görülebilmektedir. Yukarıda da görüldüğü gibi, kurumsal davranışta kurum içi iletişimin bilimsel araştırma sahası, genel iletişim bilimi kadar neredeyse geniş ve çok parçalıdır. Bu nedenle kurumlardaki iletişim olgusu sadece iletişim araştırmacıları tarafından değil, diğer pek çok sosyal bilim sahasından gelenler tarafından da kendi alanlarının bakış açısı doğrultusunda araştırılmış, incelenmiştir.

Literatürde ve ilgili araştırma sonuçlarında görüldüğü üzere kurum içinde rutin iletişim akışının kurumsal davranış ve yönetsel eylemler üzerinde çeşitli etkileri mevcuttur. Kurumsal yapıdaki iletişimsel nitelikler, çalışanların davranışlarını, yöneticilerin karar verme tarzlarını olumlu veya olumsuz çeşitli faktörler eşliğinde etkileyebilmektedir. Bu bölümdeki saptamalara dayanarak, tezin 3. bölümünde, yukarıda Grunig'in altını çizdiği kurumsal davranışta kendi haline bırakılmış rutin iletişim akışının değil, **yönetilen iletişimin** işe yarar ve değerli olduğu ön kabulüyle, kurum içi iletişim yönetiminin işlevleri **halkla ilişkiler disiplini** bakımından irdelenecektir. Halkla ilişkiler, kurumlarda bir yönetim fonksiyonudur, kurumsal kararların alınmasında yönetim tarafından özellikle dış iletişim hususunda dikkate alınan bir iş disiplini. Bu doğrultuda, Grunig'in sözünü ettiği kurum içinde makbul olan **yönetilen planlı iletişim**, halkla ilişkiler profesyonelleri tarafından dış iletişim kadar sahiplenilmesi ve uğraşılması gereken bir alandır.

Geleneksel olarak iç iletişim, tarihsel süreçte daha çok bir kurumsal davranış alanı olarak kabul görmüştür, ancak halkla ilişkilerin tutum/kanaat değiştirme, ikna ve etkileme gibi **iletişim gücü** göz önüne alındığında kurumsal gelişim odaklı iç iletişimin yönetilmesinde ve analizinde, halkla ilişkiler disiplinine ihtiyaç vardır. Bu bağlamda, 3. bölümde, iç iletişime halkla ilişkiler paradigmasıyla bir yönetim fonksiyonu olarak yaklaşılacak, halkla ilişkilerin kurum içi iletişim yönetiminde değiştirici katalizör gücü ve önemi literatüre dayanılarak savunulacaktır. 2. bölümde ise halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olduğu ön kabulünden yola çıkarak, yönetim ve organizasyon teorileri çerçevesinde kurumsal yapılarda halkla ilişkiler bakışıyla iç iletişim analizleri tartışılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİLERİ ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL YAPIDA İÇ İLETİŞİM ANALİZİ (HALKLA İLİŞKİLER BAKIŞIYLA)

Bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilen halkla ilişkiler disiplini açısından, kurum içi iletişimi analiz edebilmek için öncelikle yönetim ve organizasyon teorileri çerçevesinde kurumsal yapıda iç iletişim hakkındaki teorik yaklaşımları ve temel araştırma geleneklerini incelemek gerekmektedir. Bu bölümdeki literatür taraması, kurum içi iletişim yönetiminin özünü, köklerini oluşturmaktadır. Zira bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişimin dinamikleri, aşağıda sunulan ana akım analitik yaklaşımlarla kavranabilir.

“Kurum” bir yapı, “yönetim” ise onu çalıştıran bir güçtür. Bu güç, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek, kurumun işler hale getirilmesi için gereklidir. Yönetim, bir kurumda amaçlara ulaşmak için işbirliğinin yapılması ve çalışmaların amaçlar doğrultusunda düzenlenmesidir. Yönetim, başkaları aracılığıyla iş yapmaktır. Yönetimin çalışma alanı, eşgüdümün nasıl gerçekleştirileceği, işin bölünmesi yöntemleri, bir hiyerarşik otorite yapısının ve iletişim ağının kurulması, kurum üyelerinin kuruma katılma güdülerinin etkilenmesi, üyelerin kurumsal kurallara uygun ve etkili davranıp davranmadıklarının denetimi ile ilgili problemler ve bunların çözümüne ilişkin karar ve uygulamalardan oluşur.¹⁵⁴ Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere yönetsel faaliyetlerde ve bir kurumun yapılanmasında iletişim vazgeçilmez bir kurumsal unsur olarak görülmektedir.

20. yüzyılın başından sonlarına kadar yönetim ve organizasyon konularıyla ilgili Avrupa ve ABD kökenli pek çok teori geliştirilmiştir. Yönetim ve organizasyon

¹⁵⁴ Oğuz Onaran, **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1975, s. 9; akt.: Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der, 1997, İstanbul, s. 32.

teorileri, literatürde genellikle tarihsel olarak ilk dönem teorilerden çağdaş teorilere doğru; klasik teori, insan ilişkileri/insan kaynakları teorileri, sistem teorisi ve kurum kültürü teorisi ana başlıklarıyla incelenmektedir. İletişim araştırmacıları tarafından kurumların iç iletişim yapılarıyla ilgili teorik yaklaşımlar, bu beş temel gruba dayandırılarak geliştirilmeye çalışılmıştır.

Klasik ve insan ilişkileri/insan kaynakları teorileri, kurumsal çalışmalara **kuralcı/öngören (normative/prescriptive)** yaklaşımda bulunmuşlardır ve işletme yönetimi nosyonuna önemli etkileri olmuştur. Profesyonel iş hayatındaki pek çok şirket tarafından kullanılan yönetim stratejilerine ve tekniklerine uyarlanmışlardır. **Çağdaş teoriler; sistem teorisi ve kurum kültürü teorisi**, olması gerekeni değil, olanı tarif eden **betimleyici (descriptive)** yaklaşımlardır ve geniş çapta uygulanamamışlardır, ancak bilimsel çalışmalara etkin katkılarda bulunmuşlardır. Beş perspektifin hepsinin kurumsal hayatta önemli ölçüde karşılıkları vardır; kurumsal uygulamalar için talimatlar öneren ve kurumsal fenomeni ölçümleyen **tanısal (diagnostic)** modellerdir.¹⁵⁵

Yönetim ve organizasyon teorileri, kurumsal iletişim araştırmalarını etkilemiştir. Klasik teori, kurum çalışanlarına iş talimatlarının ve görev tanımlarının ulaştırıldığı resmi, hiyerarşik iletişim kanallarına odaklanmıştır. İnsan ilişkileri/insan kaynakları teorileri, çalışanların insani ihtiyaçlarını tatmin etmek için resmi olmayan sosyal iletişimi geliştirmeyi dikkate almıştır. Sistem teorisi ise kurum ile kurumun iç/dış çevresi (ortamı) arasında iletişimin rolüne ve işlevsel görevlerine odaklanmıştır. Weick'in organizasyon teorisi, kurumlarda enformasyon girdilerinin ve kurumsal becerinin korunmasıyla ilgili işlemlerin gerçekleştirilmesi ve yorumlanmasında insan iletişiminin rolüne dikkat çekmiştir. Kurum kültürü teorisinde ise, kurum çalışanlarının gerçekte ilgili yorumlarını, algılarını birbirleriyle paylaşırlarken iletişimin onları birbirine bağlaması, birleştirmesi üzerinde durulmuştur.¹⁵⁶ Yönetim ve organizasyon teorilerinde diğer bir çağdaş yaklaşım ise Eleştirel (Kritik) teoridir. **Eleştirel yaklaşımlar**, kurumları egemenlik/iktidar alanları olarak kabul eden radikal bir yapıya sahiptir. Kritik teorisyenler, teoriyi kurumsal kuvvetlerin egemenliği altındaki bireyleri bu

¹⁵⁵ Garry L. Kreps, **Organizational Communication**, 2. bs., Longman, 1990, s. 59-146.

¹⁵⁶ Kreps, a.g.e., s. 60-61.

baskıdan kurtaracak bir güç olarak, teorisyeni de kurumsal değişimi teşvik edecek aktivist tutum takınan bir rolde görürler. Kritik teori kapsamında kontrol, güç, disiplin, kurumsal kimlik, yapısalcılık ve cinsiyet gibi konular iletişimsel boyutuyla da incelenmiştir.¹⁵⁷

Bu bölümde, kronolojik bir değerlendirme doğrultusunda, yönetim ve organizasyon teorileri; **klasik teoriler**, **insan ilişkileri/insan kaynakları teorileri** ve **çağdaş teoriler** olmak üzere üç ana başlıkta, kurumlarda iç iletişim analizi açısından, halkla ilişkiler bakışıyla tartışılacaktır.

2.1. Klasik teorilerde iç iletişim analizi

Avrupa'da ve ABD'de 19. yüzyılın sonu, 20. yüzyılın başlarında teknolojiye, üretim tarzında ve ticarete büyük değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişim süreci her ne kadar ikinci sanayi devrimi olarak algılansa da aslında 18. yüzyılda başlayan sanayi devriminin yeni bir safhasıydı. Bu dönemde yeni sanayi ürünleri üretilmeye başlandı. Boya, sentetik elyaf, patlayıcılar gibi kimyasal ürünler bu yeniliklerin başında gelmekteydi. Ateşli motorun, özellikle elektriğin bulunuşu enerji üretiminde büyük çalkalanmalara neden oldu. Ardından telefon, telgraf, lamba, tramvay, sinema, metro gibi yeni buluşlar ortaya çıktı. Her şeyden önemlisi, fabrikalara mahsus olan makineler fabrikalardan çıkarak evlere girdi. Dikiş makinesi, daktilo, bisiklet, otomobil çok geniş kitlelere yayıldı.¹⁵⁸

Üretimin çok daha hızlanarak seri hale geçmesi, küçük el sanatlarının ve küçük üretim atölyelerinin gerilemesine, ekonominin canlanmasına, fabrikalarda montaj sanayinin, kitlesel üretimin gelişimine, çok daha fazla işçinin iş yerlerinde istihdamına neden oldu.

Geçmişte işin tüm safha ve süreçleri üzerinde bilgi ve beceri sahibi olan ustalık sistemi, yerini sadece üretimin belirli bir safhası hatta işlemi üzerinde uzmanlaşma olgusuna bırakmıştır. Uzmanlaşma, verimi artıran ancak işgöreni modern

¹⁵⁷ Katherine Miller, **Organizational Communication: Approaches and Processes**, 3. bs., Thompson-Wadsworth, 2003, s. 116.

¹⁵⁸ George Langlois vd., **20. Yüzyıl Tarihi**, İstanbul, Nehir, 2000, çev. Ömer Turan, s.15.

makinelerin süratine de bağılı kılan bir durumu gerektirmiştir. Böylece işgören yerine üretimde makineler birinci plana geçmiştir.¹⁵⁹

Bütün bu gelişmeler, kurumlarda yönetim ve organizasyon düşüncelerini etkilemiş, çağın koşullarına ve ihtiyaçlarına uygun doktrinler ortaya çıkmıştır. Klasik teorinin özü, kurumlar ve makineler arasındaki bir analojiye (benzeşim) dayanmaktadır. Bu analojiye göre, etkili kurumlar iyi inşa edilmiş makineler gibidir. Kurumsal verimliliği artırmanın, planlanan kurumsal hedeflere ulaşmanın en iyi yolu, kurumu bir makine gibi inşa ederek faaliyetlerini kontrol etmektir. Çalışanlar, kurallara uymak zorunda olan, makinenin yani kurumun birer parçasıdır; verimli çalışanlar kurumun performansını artıracaktır. Bu nedenle, kurumun yöneticileri, bir çalışanın işini en verimli nasıl icra ettiğini bilmelidir.

Makine analogisine göre, temel kurumsal faaliyetler; planlama, tasarım, kurumsal yapıların ve etkinliklerin korunması/devamlılığı üzerine dayanmaktadır. Bu mekanik model, kurumlarda düzen, emir-komuta zinciri, makine tarzı düzenli işleyiş ve kurumsal süreçlerde rasyonelliğin (akılcılık) üzerinde durur. Klasik teori, kurumsal performansta yönetsel kontrol ve kurumsal yapıya yoğunlaşır. Günümüzdeki kurumlar da dahil olmak üzere her çeşit kurum üzerinde yaygın etkisi olmuştur. Özellikle büyük kurumların sahip olduğu resmi sistem kuralları ve yönetsel hiyerarşi, klasik teorinin temel ilkelerine dayanmaktadır.

Klasik teori, üç teorisyenin görüşleri doğrultusunda biçimlenmiştir. Weber bürokrasi teorisinin, Taylor bilimsel yönetim teorisinin, Fayol yönetim teorisinin temsilcileridir. Weber'in kitabı "Toplumsal ve Ekonomik Organizasyon Teorisi" (1909), Taylor'ın kitabı "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" (1911) ve Fayol'un kitabı "Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim" (1916), teorilerin popüler hale gelmesini sağlamışlardır.¹⁶⁰ Klasik teorileri en çok biçimlendiren yaklaşım kuşkusuz bürokrasi olmuştur.

Bürokrasi, bir kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için çalıştırdığı işgücü, yöntemler ve otorite sistemini belirtmek için kullanılan bir sözcüktür. Bu anlamda

¹⁵⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. bs., Beta, İstanbul, 2004, s. 9.

¹⁶⁰ Kreps, a.g.e., s. 59.

bürokrasi tanımlayıcı ve objektiftir. Fakat aynı zamanda kötüleyici bir anlamda da kullanılmaktadır; kırtasiyecilik, sorumluluktan kaçma, işlerin yavaş yürütülmesi anlamına da gelmektedir.¹⁶¹ Ancak, Weber, teorisinde bürokrasiyi birinci anlamında idealize etmiştir. Bu görüşe göre, ikinci sanayi devriminin getirdiği hızlı seri üretim, kalabalık iş gücü ve karmaşık üretim süreçlerinin doğuracağı sorunlarla ancak bürokratik bir kurum yapısıyla baş edilebilirdi.

Bürokrasi teorisi, etkin hiyerarşik kurumların yapısı ve doğası hakkında diğer klasik teorilere göre nispeten **betimleyici (descriptive)** bir model sunar. Yönetim teorisi ve bilimsel yönetim teorisi, mühendisler tarafından geliştirilen, çoğunlukla bürokrasi teorisinin kurallarını kapsayacak şekilde, kurumsal faaliyetlerin yapılandırılması ve standart hale getirilmesi için bazı özel **kuralcı/öngören (normative/prescriptive)** stratejilerden meydana gelir. İki teori arasındaki temel fark, bilimsel yönetim yaklaşımı; yönetsel uygulamalar ve görev tanımı tasarımı gibi daha çok **mikro** konularla uğraşırken, yönetim teorisi; kurumsal tasarım gibi daha **makro** konularla ilgilenir. Yönetim teorisi, bürokrasi teorisine dayanarak karmaşık kurumlarda düzen ve yapı geliştirmek için kural koyucu özel stratejiler geliştirir. Bilimsel yönetim teorisi ise yine bürokrasi teorisine dayanarak, kurumsal etkinliği ve verimliliği artırmak için bazı özel stratejiler ortaya koyar.¹⁶² Yukarıda bahsedilen klasik teorisyenlerin hepsi, kurumların yönetiminde etkinliği artırmak için bürokratik modeli savunmuşlardır.

Bu bağlamda, bürokrasi teorisinin temsilcisi Weber, klasik yönetim teorisinin temsilcisi Fayol'dan oldukça farklı bir teorisyendir. Fayol, kurumların nasıl yönetilmesi gerektiğini söyleyen kural koyucu reçeteler öne sürerken, Weber daha akademik, nötr bir duruş sergilemiştir. Bu nedenle Weber'in bürokrasi teorisi, **ideal tip teori** olarak adlandırılmıştır. Zira ideal tip teori, belli bir kurumsal biçimin en iyi olduğunu savunmaz, ama ideal kurum tipinin niteliklerini ortaya koyar. Weber, bürokratik kurumların teknik üstünlükleri nedeniyle topluma egemen olacaklarını iddia etmiştir. Bürokrasiler nispeten kapalı sistemlerdir, böyle bir sistemdeki bir kurum, dış çevreden gelebilecek olumsuz etkilere kendini

¹⁶¹ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa, İstanbul, 1999, s.36.

¹⁶² Kreps, a.g..e., s. 64-66.

kapatarak bünyesindeki sorunsuz işlevselliğini koruyabilecektir.¹⁶³ Weber'in yaklaşımında bürokratik kurumlar, otorite, güç ve disiplinden oluşan bir sistem sayesinde işlerler.

Weber, ideal tip bürokraside, üç otoriteyi (egemenlik/yetki) meşru saymıştır:¹⁶⁴

- Yasal-rasyonel otorite: Objektif ve yasaya uygun emirlere uyulması ve bunu uygulayan kişilerin de yasalara uymasındır.
- Geleneksel otorite: Yaşayan geleneklere uygun olarak otoriteyi elinde bulunduranların meşruluğunun kutsal olduğu inancıdır.
- Karizmatik otorite: Kişinin kendi yapısından kaynaklanan kutsallık veya kahramanlık gücü başkalarının ona kayıtsız ve şartsız teslimiyet içinde bağlanmaları sonucunu doğurur.

Yasal-rasyonel otorite, diğer otorite tiplerine nazaran daha az kişisel olduğundan Weber'e göre bürokratik kurumsal işlevin temelini oluşturur.

Bürokratik kurum yapısının temel özellikleri şöyledir:¹⁶⁵ Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan ileri derecede iş bölümü zorunludur. İşbölümü sonucu çeşitli parçalara ayrılan işlerin koordinasyonu için otoritenin merkezleşmesi gerekir. Bu durum hiyerarşik yapı içinde gerçekleşmelidir. Belli bazı politika, ilke ve yöntemlere sahip olan bürokrasilerde ilkeler pozisyonlara bağlıdır. Kim hangi pozisyona bağlıysa o pozisyonunun ilkelerine uygun çalışır. Bireyler buldukları kademenin ilkesi doğrultusunda hiçbir duygusallığa yer vermeden, şahsi ilişkiler kurmadan davranmalıdır. Bir personel için gerektirdiği teknik bilgi, eğitim ve yeteneklere uygun ölçütlere göre seçilip, yükseltilmelidir, rasyonel personel yönetimi sistemi kullanılmalıdır. Kurum birimleri yasal/meşru yetkiyle birbirine bağlanır. Kurum çalışanlarının kullandığı yetkinin kaynağı buldukları kademe ve pozisyonudur. Kuruma dahil olan bir kişi bu anlamda yasal yetkiyi kabul eder.

Bürokratik yaklaşım, kurumsal süreçlerde kesinlik, hızlılık, netlik, süreklilik, bütünlük, tedbirli davranmak, personel arasındaki kesin görev ve yetki sınırları gibi özellikleriyle büyük, karmaşık kurumlara çeşitli avantajlar sağlayabilir.

¹⁶³ Miller, a.g.e., s. 12.

¹⁶⁴ Efil, a.g.e., s. 36.

¹⁶⁵ A.e.

Bürokratik yapı, koyduğu özel kurallar, talimatlar ile kurumsal davranışın öngörülebilir olmasında yardımcı olabilir. Ancak bürokratik kurallar, kurumların belirsiz olmayan, basit ve öngörülebilir, rutin konularla ilgili işlerinde faydalı olurken, belirsiz, soyut, çok faktörlü, zor ve karmaşık kurumsal problemlerin çözümünde ise etkisiz olabilmektedir.¹⁶⁶

Günümüzün hızlı, değişken, yoğun rekabetin yaşandığı iş ortamlarında bilişim teknolojilerine dayalı kurumlarda bürokrasi sistemi, yaratıcılık ve esneklik gibi unsurlara imkan tanımamaktadır. Oysa kurum çalışanları, karmaşık ve önceden tahmin edilemeyen çeşitli problemlere, kalıp kuralların ötesinde, yaratıcı ve buluşçu çözümler bulmak zorundadır. Bürokrasi, standart kurumsal uygulamalara bazı güçlü avantajlar sağlarken, öte yandan kurum çalışanlarının eylemlerini kısıtlayarak, manevra alanlarını daraltabilir. Özellikle ticari kurumların rakipleri karşısında girişimci ve mücadeleci yönünü zayıflatabilir. Kamu sektöründe ise kurumlar hizmet verdiği hedef grupların ihtiyaçlarını tatmin etmekte hantal, yavaş ve eksik kalabilir. Bu durum, yukarıda bahsedilen bürokrasinin ikincil olumsuz anlamını ifade eder.

Taylor’ın bilimsel yönetim teorisi, bürokratik kurum felsefesinden hareketle, kurumların düşük verimliliklerinin nedenini yetersiz iş ve görev tanımlarına ve kurum çalışanlarının kötü iş alışkanlıklarına dayandırmış; etkin bir kontrol sistemi olmadığından gereksiz maliyetlerin ve zaman kaybının yaşandığını öne sürmüştür. Çalışanlardan maksimum performans elde etmek için görev tanımlarının ve iş süreçlerinin iyi tasarlanması gerektiğini belirterek, işçilere çalıştıkları saat oranında değil, ürettikleri iş oranında ücret ödenmesinin iş verimliliğini ve ekonomik etkinliği artıracığını savunmuştur.¹⁶⁷ Literatürde bu yaklaşım, Taylor’ın “fonksiyonel yönetim modeli” olarak da geçmektedir.

Bu bağlamda, Taylor’ın kurumların çalışma düzeninde bilimsel yöntemlerin uygulanmasıyla zihinsel bir devrimi empoze etmeye çalıştığı söylenebilir. Taylorizm olarak da adlandırılan bu görüşün temelinde, özellikle fabrikalardaki işçilerden yola çıkarak, çalışanlardan maksimum düzeyde verim alınması için

¹⁶⁶ Kreps, a.g.e., s. 66.

¹⁶⁷ A.g.e., s. 70

gereksiz hareketleri yapmaları önlenerek, her bir hareketinin hesaplanarak, ekonomik davranılması anlayışı yatar. Bu anlayış, daha çok sürekli tekrarlanan teknik işleri ilgilendirmiş, rutin işlerin etkin kurgulanması amacına hizmet etmiştir.

Bilimsel yönetim teorisi, kurumsal görevlerin yerine getirilmesinde tasarımın ve yapının önemine dikkat çeker. İş standartlarında, iş bölümünde, zaman ve eylem planlarında, maliyet tasarrufunda gelişmiş yönetim tekniklerini ortaya koyarak, endüstri mühendisliği ve personel yönetimi gibi disiplinlerin doğuşuna ön ayak olmuştur.¹⁶⁸

Benzer şekilde, **Fayol'un yönetim teorisinde**, bir kurumun etkin ve verimli çalışması için belli kurallara göre yapılandırılmış olması savunulur. Bütün çalışanların görev tanımlarını bildikleri, kendi çıkarları doğrultusunda değil kurumsal hedefler doğrultusunda hareket etmelerinin teşvik edildiği bir kurumsal yapı önerilir.

Bilimsel yönetim teorisi gibi yönetim teorisi de ekonomik etkinlik ve rasyonelliği ön planda tutar. Ancak yönetim teorisi, organizasyon konuları yanında yönetimin tüm alanlarını ilgilendiren ilkeler geliştirmiştir. Fayol, her kurumda, faaliyetlerin altı grup içinde toplanabileceğini söylemektedir. Bunlar; teknik, ticari, finansman, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleridir. Fayol'a göre kurumların başarılı olması bu altı faaliyetin iyi bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Bir süreç olarak ele alınan yönetim faaliyetlerini beş maddede toplamıştır:¹⁶⁹

- Öngörü (planlama): Yönetim ileriye görmek ve ileriye bakmak anlamına gelir. Bu açıdan ileriye tahmin ve geleceği planlama çok önemlidir.
- Organizasyon: Çeşitli faaliyet ve ilişkilerin düzenlenmesi, personelin sağlanması, değerlendirme ve eğitimiyle ilgilidir.
- Emir-komuta: Yürütme işlevi kişisel niteliklere ve genel yönetim bilgisine bağlıdır.
- Koordinasyon: Kurum içindeki bütün birimlerin ve süreçlerin bir bütünlük içinde uyumlaştırılması gerekir.

¹⁶⁸ A.g.e., s. 72

¹⁶⁹ Efil, a.g.e., s. 34-35.

- Kontrol: Faaliyetlerin programa, emirlere ve ilkelere uygunluğu belirlenmelidir.

Yönetim teorisinin, günümüzün modern endüstriyel kurumlarının tasarımında ve yönetiminde oldukça önemli etkileri olmuştur. Fayol'un temel yönetim ilkelerinin izlerini çağdaş kurumlarda hâlâ görmek mümkündür.

Taylor'un bilimsel yönetim teorisi ile Fayol'un yönetim teorisindeki yaklaşımlar karşılaştırılacak olursa, Fayol bir kurumu yönetmek veya o kurumun birimlerinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklar. Oysa Taylor daha çok çalışanın işini icra ederken bizzat uyması gereken ilke ve kuralları, işte gerekli olan hareketleri ve bu hareketleri yapmak için harcanacak zamanlara ilişkin çalışmalar üzerinde durmuş, bunların yol ve yöntemlerini açıklamıştır. Bu incelemeleriyle Fayol, kurumlarda insanlar arası ilişkiler üzerinde çalışmış, diğer bir deyişle kurumun **psiko-sosyal** yönünü incelemiştir. Oysa Taylor, kurumlarda insan ile onun iş yaparken kullandığı araçlar ve makineler arasındaki ilişkileri, yani kurumun **psiko-teknik** yönünü ele almıştır.¹⁷⁰

Mekanik bir modele dayalı olan klasik teori, kurum çalışanlarının uymak ve uygulamak zorunda olduğu özel etkinlikleri açıkça belirlemekte oldukça kullanışlıdır, ancak insan duygularına, bireyin ihtiyaçlarına önem vermediği için insancıl ve gerçekçi bulunmamaktadır.

Klasik teoriye çeşitli eleştiriler getirilmiştir. Bazıları temel olarak şunlardır:¹⁷¹ Kurumsal yapıyı sadece mekanik olarak incelemiş, insan unsuruna özel bir önem vermemiştir, kurumu bir makine gibi görmüş, insanı da bu makinenin bir parçası olarak düşünmüştür. Resmi (formel) kurum yapısı dikkate alındığı için resmi olmayan kurum yapısı ve ilişkiler üzerinde durulmamıştır. Kurumsal yapının analizinde insan bir veri olarak ele alınmış ve belirlenen kurumsal yapıya uyacağı varsayılmıştır. Ekonomik motifler tek başına yeterli olamaz, bireylerin başka ihtiyaçları da vardır. Bireylerin bu teoriye göre inisiyatif sahibi olmaları mümkün

¹⁷⁰ Eren, a.g.e., s. 14-15.

¹⁷¹ Efil, a.g.e., s. 37.

değildir. Bireyler, üstlerine körü körüne bağlı olduğundan kendi yetenek ve kapasitelerini ortaya koyamazlar. Kurumlar kapalı sistemler olarak tasarlanmış ve ilkeleri evrensel olarak kabul edilmiştir. Oysa bu ilkeler ortamın değişikliklere uğraması nedeniyle evrensel olamaz, her yerde ve her koşulda aynı sonuçların elde edilmesi mümkün değildir. Yönetimde karşılaşılan sorunların gerçek nedeni sadece kurum yapısındaki aksaklıklardan kaynaklanmaz, bireyler arası ilişki ve çatışmalara da dikkat edilmesi gerekir.

Yukarıda bahsedilen genel eleştirilere karşın klasik teori, yönetim ve organizasyon çalışmalarına önemli bir perspektif kazandırmıştır, çünkü ilk kez kurumsal performansta planlama ve yapının önemine dikkat çekilmiştir. Etkin, düzenli, kontrol altındaki kurumsal faaliyetlerle çıktıların üretilmesi gerektiği savunulmuştur. Ancak öte yandan bireylere, çalışanlara önem verilmemiştir; bir çalışanın -makinenin bir mekanik parçası olarak eğer işini planlandığı gibi yapamazsa- bir başkasıyla değiştirilebileceği düşünülmüştür. Oysa Kreps'in¹⁷² de belirttiği gibi, kurumsal yapıların mensubu olmak değer yargılarından bağımsız, rasgele eylemler değildir. İnsanların kurumlara katılmasının çok çeşitli nedenleri olabilir.

Klasik teorisyenler, kurum çalışanlarını ve kurumsal performansı motive eden temel etkileri, rasyonel ekonomik amaçlar olarak tanımlamışlardır. Kurumsal faaliyetlerde görev alanların tek ihtiyaçlarının mali getiriler olduğunu, emeklerinin karşılığını sadece görünen değerlerle almak istediklerini varsaymışlar, çalışanları söylenenleri aynen yerine getirmeleri gereken edilgen (pasif) otomatlar olarak görmüşlerdir.

Klasik görüşü savunanlar, kurumlardaki yöneticilerin personel karşısındaki birincil sorumluluklarının çalışanlar için yeterli mali kaynağı zamanında sağlamak olduğuna inanmışlardır. Özellikle bilimsel yönetim yaklaşımında, çalışanların ürettikleri iş kadar ücret veya ikramiye almalarının gerekliliğine dair savın kaynağı bu inanca dayanmaktadır.

¹⁷² Kreps, a.g.e., s. 76.

Bu açılardan klasik teori, yönetim ve organizasyon çalışmalarına oldukça mantıklı yaklaşımlar sunmaktadır. Ancak kurumlarda çalışanlar, duyguları olmayan her zaman mantıklı çalışan makineler değildir; kurumlar sürekli mantıklı davranamayan, duyguları olan insanlardan oluşmaktadır. İnsanlar işlerini ne kadar iyi bilseler de, davranışları daima düzenli, kesin ve tahmin edilebilir değildir.

Klasik teorisyenlerin, kurum çalışanlarının sadece ekonomik olarak yönlendirilebileceğini savunmaları, kurumsal üyeliği son derece basite indirgeyen bir düşüncedir. Klasik teorinin, bütün bilimsel katılığı ve derin planlama anlayışına rağmen, sadece resmi görevlerin yerine getirilmesine odaklanması, kurumsal hayata fazlasıyla indirgemeci bir yaklaşımla bakmasına neden olmuştur.

Kurumlar, mekanik bir anlayışla, tektiplik (standartlaşma), uzmanlaşma ve öngörülebilirlik ilkelerine dayanmaktadır. Bu ilkelerin açılımında; kurumsal yapı (kontrol, hiyerarşi, iş bölümü), güç (rasyonel-yasal gücün üstünlüğü, otoritenin önemi), iş tanımı (uzmanlaşma ve bilimsel görev tanımı) ve tutum (astların sadece kurumsal hedeflere odaklı düşünmeleri ve konuşmaları/yazışmaları) gibi konular yer almaktadır.¹⁷³

Görüldüğü üzere, klasik teoride iletişim kavramına görünür bir şekilde yer verilmemiştir. İletişim unsurunun altı çizilmeden, iletişim, yönetsel kontrolün sağlanmasına, çalışanlara görev tanımlarının ulaştırılmasına ve yöneticilerin planlama için enformasyon elde etmelerine edilgen (pasif) bir biçimde hizmet etmektedir.

Miller (2003), **klasik teorilerde, iletişim süreçlerini** dört kıstasa göre irdelemiştir.¹⁷⁴ Bunlar; 1) iletişim içeriği, 2) iletişim akışının yönü, 3) iletişim kanalı ve 4) iletişim tarzıdır.

1) İletişim içeriği: Klasik teoride, kurumlarda çalışanlar bazı konular hakkında konuşmalı, bazı konular hakkında ise konuşmamalıdır. Örneğin Fayol'un yönetim teorisindeki ilkelerden biri; çalışanların sadece kurumsal hedeflere odaklanmaları,

¹⁷³ Miller, a.g.e., s. 16.

¹⁷⁴ A.g.e., s. 16-20.

kendi bireysel ihtiyaçlarına ve arzularına odaklanmamaları yönündedir. Bu ilkedен yola çıkarak klasik teorisyenlere göre, kurumlarda iletişimin sadece görevle ilgili konulara odaklandığı sonucu çıkarılabilir.

Farace, Monge ve Russell (1977), kurumsal yapılarda üç çeşit iletişim içeriği tanımlamışlardır:¹⁷⁵ **Görevle ilgili iletişim, inovasyonla ilgili iletişim** (yeni fikirler, buluşlar hakkında iletişim) ve **devamlılıkla ilgili iletişim** (insan ilişkilerinin devamlılığını sağlayan sosyal konular hakkında iletişim).

Klasik teorileri temsil eden kurumlarda, sosyal iletişimin keskin bir şekilde cesareti kırılmaktadır. Sosyal iletişimin, kurumsal amaçlara ulaşmayı engelleyen, zarar verici bir unsur olabileceği varsayılmıştır. Benzer şekilde inovasyonla ilgili iletişimin de çalışanların çoğunluğu üzerinde engellenmesi gerektiği düşünülmüştür. Örneğin Taylor'ın bilimsel yönetim teorisine göre, bir çalışan başka bir çalışanla, bir iş formunun iyileştirilmesi için yeniden düzenlenmesi hakkında tartışmamalıdır, zira en iyi yöntemler zaten bilimsel yönetim ilkelerine göre işveren tarafından belirlenmiştir, çalışanlar bu tür fikirleri geliştirmek için yetkin bir kapasiteye sahip değildirlen. Mekanik yapıdaki kurumlarda, iletişim içeriği, sadece görevlerin uygulanmasıyla ve işle ilgili olmaktan öteye geçememektedir.

2) İletişim akışının yönü: Miller'a göre, klasik teorilerde iletişimi karakterize etmenin ikinci yolu, mesajların kurumsal sistemdeki rotasını tespit etmektir. Kurum içinde mesajların çeşitli akış yönleri olabilir. Örneğin, organizasyon şemasında, ast ve üstlerin birbirleriyle konuşmalarında ya da haberleşmelerinde, iletişimin akış yönü, dikey şekilde yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya doğru olabilir. Eş konumda çalışanların ise birbirleriyle iletişiminde mesaj akış yönü yatay şekilde olabilir. Veya iletişim serbest akış halinde olabilir ve bütün kurum çalışanları birbirleriyle sınırlamalar ve talimatlar olmadan konuşabilirler, haberleşebilirler.

¹⁷⁵ A.g.e., s. 19.

Weber, Taylor ve Fayol gibi klasik teorisyenlerde en önemli iletişim yönü, enformasyonun kurumsal hiyerarşiye uygun olarak zincirleme şekilde taşındığı dikey akıştır. İletişim akışı çoğunlukla emirler, kurallar ve talimatlar halinde yukarıdan aşağıya doğrudur. Aşağıdan yukarı doğru, yani astlardan üstlere doğru geri bildirim çok az görülür.

Kurumun hiyerarşik basamaklarında en üstte yer alan yöneticiler arasında planlama ve koordinasyon çalışmalarının yapılışı sırasında yatay ve serbest iletişim akışı görülebilir, ancak genele bakıldığında yatay ve serbest iletişimin, mekanik anlayışın hakim olduğu klasik teoriyi temsil eden kurumlarda yaygın olmadığı, enformasyon akışının yöneticilerden çalışanlara doğru yani yukarıdan aşağıya doğru biçimlendiği görülmektedir.

3) İletişim kanalı: Kurum içinde enformasyonun akışı, yüzyüze kanallar aracılığıyla, yazılı kanallar aracılığıyla veya telefon, bilgisayar gibi çeşitli içe dönük medya araçları aracılığıyla olabilir. Klasik teoriye göre yönetilen kurumlarda bu iletişim kanallarının hepsi kullanılabilir, ancak yazılı iletişim kanalı en yaygın olanıdır. Klasik teorilerde bazı ilkeler yazılı iletişimin önemine dikkat çekerler. Weber, kuralların yazılı formda kodlanmasının önemini en açık şekilde savunan teorisyendir. Aynı şekilde Taylor ve Fayol da yazılı iletişimin faydalarına dikkat çekmişlerdir. Örneğin Taylor'ın bilimsel yönetim teorisinde, her işi en iyi yaptırmanın tek yolunun çalışanlar için hazırlanan yazılı hale getirilmiş el kitapçıkları ve talimatları olduğu savı yer almaktadır. Fayol, emirlerin ve talimatların mutlaka yazılı olarak üstlerden astlara gönderilmesi gerektiğini savunmuştur.

Özetle, klasik teoride, etkin ve verimli kurumsal işleyiş için kuralların ve iş süreçlerinin, yazılı olarak, personel el kitapçığı, talimatlar, görev tanımları, şirket yönetmelikleri ve performans değerlendirme formları şeklinde sürekli ve düzenli hale getirilerek korunmasının gerekliliği üzerine vurgu yapılmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi, bu tür kurumsal faaliyetler, günümüzün büyük kurumlarının insan kaynakları yönetimi süreçlerinde de görülen uygulamalardır.

4) İletişim tarzı: Yönünün yukarıdan aşağıya, kanal biçiminin yazılı ve içeriğinin sadece görevle ilgili olduğu iletişimin görüldüğü klasik teoriye uygun kurumlarda, iletişim tarzı ya da tonu fazlasıyla resmidir (formel). Örneğin hitap şekilleri mesafelidir, samimi değildir. Eş konumda çalışanlar arasında bile çalışanlar birbirlerine Bey ve Hanım şeklinde hitap ederler. Mevkiyi belirten ünvanlar, genellikle astları ve sıradan çalışanları, yöneticilerden ve vasıflı uzmanlardan ayırmak için kullanılır. Çalışma alanları ve oturma yerleri, çalışanların konumunu imgeleyecek şekilde hiyerarşik olarak bölümlendirilir. Örneğin yöneticiler ayrı bir odada otururken asistanları veya daha alt seviyedeki çalışanlar, yönetici odasının yakınındaki “açık alan” veya “havuz” olarak da adlandırılan alanlarda otururlar. Yöneticiler, güçlü otoritelerini simgeleyecek eşyaları, ofis aksesuarlarını ve renkleri tercih etme eğilimindedirler.

Mesajların kodlanmasında, sözlü (konuşma) iletişimde gayri resmi, fazla samimi olarak algılanabilecek, günlük hayata özgü, argo kelimelerden kaçınılır, oldukça standart bir dil kalıbı sıklıkla kullanılır.

Resmi iletişim tarzı ayrıca sözel olmayan beden dilinde de kendini gösterir. Örneğin çalışanlar arasında fazla el kol hareketi yapmak, ofis içinde hızlı hareket etmek vb. hoş karşılanmayabilir. Çalışanın özel hayatındaki bireysel duruşunu simgeleyebilecek rahat, öznel kıyafetler yerine, daha resmi kıyafetler veya üniforma tarzı kıyafetler tercih edilir. Bürokratik, profesyonel iklimin hakim olduğu kurumlarda resmi, diğer bir söyleyişe göre “steril iletişim” tarzı yoğun olarak görülür.

Courtright, Fairhurst ve Roger (1989) yaptıkları bir araştırmada, mekanik ve mekanik olmayan (organik) kurumlarda ast-üst arasındaki iletişimin kayda değer şekilde farklı olup olmadığını incelemişlerdir. İki farklı tip kurum için şu önvarsayımları geliştirmişlerdir:¹⁷⁶ Hiyerarşik kontrolü temsil eden **mekanik yapı**, daha sabit, durağan çevrelere uygundur. Tek bir elde toplanmayan, dağıtılmış/paylaşılmış kontrolü temsil eden **organik yapı** ise, daha değişken, sabit olmayan çevrelere uygundur. Mekanik yapıdaki kurumlarda etkileşimin, emredici,

¹⁷⁶ J.A Courtright, G.T. Fairhurst, L.E. Rogers, “Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems”, *Academy of Management Journal*, 32, 1989, s. 773-802, akt.: Miller, a.g.e., s.18.

otoriter tarzda iletişimle temsil edilebileceğini, çatışma ve kontrole karşı gelme gibi davranışların daha sıklıkla görülebileceğini, takımlara dayanan organik yapıdaki kurumlarda ise başkalarının farklı düşüncelerine önem vermeye, katılıma, müzakereye davet eden davranış kalıplarına daha sık rastlanacağını tahmin etmişlerdir.

Courtright vd., yukarıdaki varsayımlara göre mekanik ve organik olarak tanımladıkları bir üretim firmasının iki farklı yapıdaki fabrikasında yaptıkları araştırmada, yöneticilerden astlarıyla yaptıkları günlük rutin konuşmalarını teybe kaydetmelerini istemişlerdir. Daha sonra bu kayıtları analiz etmişlerdir. Kullanılan ifadeleri/mesajları üç kodlama kıstasına göre çözümlenmişlerdir, bunlar; **yukarıdan aşağıya yönelimli** (ör: sözünü kesmek, konuşurken araya girmek, emirler vermek), **aşağıdan yukarıya yönelimli** (ör: mutabakatın ifade edilmesi, onay istenmesi) ve **çapraz yönelimlidir** (ör: enformasyon sağlama, sürekli müzakere).

Buna göre, mekanik yapılı fabrikada, iletişimin rekabet, sözünü kesme, destekleyici olmayan ifadelerle temsil edildiğini, organik yapıdaki fabrikada ise karşılıklı soru-cevap şeklinde ve her konuşmanın özenle dinlendiği ve ayrıntılarının karşılıklı tartışıldığı ifadelerle temsil edildiği sonucuna varmışlardır.

Araştırma sonuçları, tek bir firmanın iki fabrikasındaki, tek tip konuşmadan elde edilmesine rağmen ast ve üst arasındaki etkileşime bir pencere açmıştır. Bu pencereden mekanik-makine tarzı iletişimin modern kurumlar için olası sakıncaları hakkında veriler elde edilmiştir. Bu bağlamda, Courtright vd.'lerinin araştırma sonuçları, ileriki sayfalarda görüşleri irdelenecek olan modern teorisyenlerden Weick'in "mekanik sistemin yaptığı tek şey tartışmadır" tezini destekleyici niteliktedir.

Klasik teorinin daha baskın görüldüğü kurumlara **halkla ilişkiler açısından** bakıldığında, temel olarak halkla ilişkiler bölümünün ve sorumlusunun yönetsel kararlara katılmadığı, sadece "kurum yönetiminin sesi" olduğu ve çeşitli kararların, uygulamaların, süreçlerin, talimatların çalışanlar tarafından tek taraflı, yukarıdan aşağı bir akışla benimsenmesini sağlayıcı propaganda amaçlı, pasif bir işlevi olduğu söylenebilir. Kurum ve kurum yönetimi yüceltilir, çalışanların

kuruma kayıtsız şartsız bağlılığı istenir ve bu doğrultuda çalışanlara mesajlar gönderilir. Hatta bazı kurumlarda, halkla ilişkiler/kurumsal iletişim bölümünün veya sorumlusunun bulunmadığı (buna gerek görülmediği için), bu görevi kurum yönetiminde başka bir görevi olan kişi veya bölümlerin üstlendiği görülebilir. Ayrıca halkla ilişkiler/kurumsal iletişim bölümü veya sorumlusu olsa da, klasik teorinin doğası gereği çalışanlar büyük resmin sadece küçük parçaları olarak makine analogisine uygun olarak konumlandığından, halkla ilişkiler sorumlusu, daha çok dış iletişime odaklanacağından iç iletişime fazla zaman ayırmayabilir.

2.2. İnsan ilişkileri/insan kaynakları teorilerinde iç iletişim analizi

Klasik teorinin insan unsurunu gözardı etmesi kuşkusuz bu teorinin en belirgin eksik yönüdür. Oysa insanlar kurumların vazgeçilmez birincil unsurlarıdır, insanlar olmaksızın kurumlar da var olamazlar. İnsan ilişkileri teorisyenleri, klasik teorinin bu eksik yönünü fark ederek, kurumsal fenomende bireyin rolü üzerine çalışmalarını yoğunlaştırmışlardır.

İnsan ilişkileri teorisyenleri, klasik teorinin insanın sosyal ihtiyaçlarına duyarsız kaldığını öne sürerek, kurum çalışanlarının motive edilmelerinde ekonomik nedenlere dayalı açıklamalara karşı çıkmışlar ve psikolojideki **kendini gerçekleştirme (self-actualization)** ilkesine dayalı bir insan davranışı modeli geliştirmişlerdir. Kendini gerçekleştirme, insanın bireysel bilgisini, becerilerini ve kapasitesini geliştirmeye yönelik bir süreçtir. Kendini gerçekleştirme anlayışının, kurumlarda çalışanların bir insan olarak kendi potansiyellerine ulaşmalarına, benliklerini doyurmalarına yardımcı olacağı düşünülmüştür.¹⁷⁷

İnsan ilişkileri teorisyenleri, klasik teorisyenlerin mekanik modelini red ederek, yerine kendini gerçekleştirme modelini önermişlerdir. Kurum çalışanlarının uzun vadeli motive edilmelerinin onların kişisel gelişimlerini ve kendilerini gerçekleştirmelerini kolaylaştıracağını, klasik teorinin tersine, kendini gerçekleştirmenin kurum çalışanları için en az, görünen değerler olan parasal ödüller kadar önemli olduğunu savunmuşlardır.

¹⁷⁷ Kreps, a.g.e., s. 77-78.

Bu bağlamda, **insan ilişkileri teorisinin** odağı, kurum çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarının doyurulması üzerinedir. Buna göre, çalışan tatmininin artması, çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerini ve motivasyonlarının artmasını sağlar ve bunun sonucunda üretim ve kurumsal verimlilik de artar. “Mutlu işçi daha verimli bir işçidir” nosyonu, insan ilişkileri yaklaşımının özünü oluşturmaktadır. Klasik yaklaşıma getirdiği alternatifle, insan ilişkileri teorisi, bazı literatürde **neoklasik teori**, ya da **davranışçı yaklaşım** gibi adlarla da anılmıştır.¹⁷⁸

Klasik teoriden insan ilişkileri teorisine yönelim, büyük bir paradigma geçiştir. İki teori birbirinden oldukça farklıdır ve kurumsal fenomeni etkileyen birbirinden çok uzak değişkenler üzerinde dururlar. Bu bağlamda, klasik yaklaşımdakilerin yeni yaklaşıma cephe almaları kaçınılmaz olmuştur.

Klasik teoriyi savunanlar insan ilişkileri yaklaşımının sadece çalışanların mutluluğunu düşündüğünü oysa kurumun finansal sağlığını çok az düşündüğünü söyleyerek bu yeni yaklaşımı eleştirmişlerdir. Klasik teorisyenler, insan ilişkileri teorisinde, yöneticilerin kurumsal faaliyetler üzerinde kontrollerini kaybetmelerinden endişe etmişlerdir. Buna karşılık insan ilişkileri teorisyenleri de, klasik teorisyenleri, kurum çalışanları üzerinde baskı kuran, sadece kurumun maddi çıkarlarını düşünen, çalışanları önemsemeyip onların üzerinden kâr elde etmeyi isteyen despotlar olarak eleştirmişlerdir.

İki yaklaşımın rekabeti günümüzde de devam etmektedir. Ancak ilk yıllardan farklı olarak her iki yaklaşım da diğer yaklaşımın etkinlik alanını kabul etmiştir. İnsan ilişkileri teorileri, klasik teorinin eksik ve yanlış yönlerini vurgulayarak, önemli bir bakış açısı getirmiştir, ancak günümüzde birçok kurumda hâlâ klasik teorinin etkisi ve ağırlığı vardır.

Özellikle büyük endüstriyel kurumlar, askeri kurumlar, polis teşkilatları, hükümet organları, devlet kuruluşları, eğitim kurumları gibi yerlerin yönetiminde klasik

¹⁷⁸ A.g.e., s. 78.

teorinin anlayışı baskın çıkmaktadır. İnsan ilişkileri teorisinin önemli bir etki alanı olsa da, uygulamadan çok bir ilke olarak kabul görmüştür.¹⁷⁹

İnsan ilişkileri teorisinin gelişiminde, Mayo, Roethlisberger ve Dickson'ın yapmış oldukları **Hawthorne Araştırmaları** (1925) ile bu çalışmaların sonuçlarının yer aldığı Roethlisberger ve Dickson'ın “Yönetim ve İşçi” (1939) kitabı öncü rol oynamışlardır. Hawthorne Araştırmaları, maksimum verimin elde edileceği ideal çalışma ortamının tespiti amacıyla, 1925-1932 yılları arasında ABD’de Western Electric Hawthorne fabrikasında, ışıklandırma, fiziksel yorgunluk, çalışma saatleri, ücret sistemi gibi çalışma şartları ile bunların işçilere etkileri hakkında yapılan bir dizi araştırmayı ve sonuçlarını kapsar. Başlangıçta araştırma çalışmaları, Taylorist bilimsel yönetim teorisine göre tasarlanmıştır. Ancak araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular araştırmacıları beklenmedik bir şekilde, bilimsel yönetim ilkelerinin geçerliliğini sorgulamalarına ve elde ettikleri verilerin aslında insan ilişkileri teorisinin temel ilkelerine dayandığını keşfetmelerine yol açmıştır.¹⁸⁰

Özetle, teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlarda değişikliklerin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri, grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması şeklinde bulunmuştur. İşletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yarattığı, bunun çalışma ortamının beşeri havasını değiştirdiği, sürekli verimlilik artışlarına neden olduğu ortaya çıkmıştır.

Hawthorne Araştırmaları, işçilerle yapılan mülakatlar sonucu daha önce dile getirilmeyen kurumsal performansı etkileyen insan unsuruyla ve kurumun resmi olmayan (informel) yapısıyla ilgili çeşitli önemli konuları tanımladığı için kurumsal çalışmalarda bir çığır açmıştır.

¹⁷⁹ A.g.e., s. 79.

¹⁸⁰ A.e.

Kreps, Hawthorne Araştırmaları'nın insan ilişkileri teorisine destek olacak şekilde **kurum içi iletişim çalışmalarına** temel oluşturan sonuçlarını u maddede derlemiştir.¹⁸¹

- 1) Sosyal etkileşim halindeki iletişimden etkilenen işçiler, kurum çalışanlarının insan ilişkileri teorisinin başat parçası haline gelmesini sağlamış ve bu durum, kurumsal iletişim sahasının gelişimine öncülük etmiştir.
- 2) Işilerden yöneticilere doğru aşağıdan yukarı doğru iletişimin yararlı bir kurumsal faaliyet olduğu tespit edilmiştir.
- 3) Işilerin performanslarında sosyal normların etkisinin keşfi, kurum çalışanları üzerinde resmi olmayan iletişim kanallarının etkisini ve varlığını ortaya çıkar mıştır.

Hawthorne Araştırmaları, araştırmacıların klasik yaklaşımlardan insan ilişkileri yaklaşımlarına geçiş sürecini başlatması, ilk kez resmi olmayan ve grup iletişimi gibi iletişimin rolüne dikkat çekmesi bakımlarından oldukça önemlidir; daha sonra yapılan araştırmalara ve geliştirilen modellere öncülük etmiştir. Maslow, Herzberg ve McGregor gibi teorisyenlerin çalışmaları, bu bağlamda, insan ilişkileri teorileri kapsamında değerlendirilmiştir.

Maslow, insan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme (motivasyon) konusundaki gelişmelere ışık tutan teorisyendir. Maslow, insanların neden bazı kişisel fedakarlıklarda bulunarak kurumlarda çalışmayı kabullendiklerini ve neden başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım ihtiyaçlara sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu ihtiyaçlarını tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır.¹⁸²

Maslow'un teorisi, literatüre **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi** (1943) olarak geçmiştir. Bu hiyerarşi, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ve ait olma ihtiyacı, takdir edilme/sayėı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmak üzere beş basamaktan kuruludur.

¹⁸¹ Kreps, a.g.e., s. 81.

¹⁸² Eren, a.g.e., s. 30-31.

Bu ihtiyaçlar kumesi, **kurumsal hayattaki** bireye uyarlandığında beş basamak Şu Şekilde açıklanabilir:¹⁸³

- **Fiziksel ihtiyaçlar:** İnsanın hayatta kalması için yiyecek, su, örtünme, ısınma, uyku gibi temel ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Kurumsal bağlamda, çalışana yeterli düzeyde gıda ve giysi satın alabileceği kadar bir ücretin ödenmesi ve çalışma saatleri sırasında bedensel ihtiyaçlarını karşılayacak (ör: tuvalet, yemekhane, ısınma/serinleme sistemi gibi) temel koşulların sunulması gerekir.
- **Güvenlik ihtiyacı:** İnsanın hayatına ve sağlığına tehdit oluŐturabilecek dış/çevresel tehlikelerden kendini koruması gerekir. Kurumsal bağlamda, bireyin iş saatleri dışında güvenli ve sağlıklı bir evde yaşamasını sağlayabilecek kadar bir ücret çalışana ödenmelidir, iş yerindeki çalışma koşulları bireyin sağlığına zarar vermeyecek Şekilde korunaklı bir biçimde tasarlanmalıdır. Ayrıca alıŐan hastalandığında, yaŐlandığında bu durumdan zarar görmemesi için çalışana çeşitli sosyal haklar tanınmalıdır. (ör: sağlık sigortası, emeklilik maaŐı gibi)
- **Sevgi ve ait olma ihtiyacı:** İnsan doğası gereği sevmeye, sevmeye ve bir yere ait olmaya ihtiyaç duyar. Kurumsal bağlamda, bir çalışan, eş konumdaki iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle sosyal ilişkiler kurmak, sevgi, dostluk, yardımlaŐma, çalıştığı kurumla gururlanma gibi duyguları yaŐamak ister. Bu doğrultuda çalışanın iŐyerinde bu tür ihtiyaçlarının karŐılanmasını sağlayacak bir atmosferin, ortamın hazırlanması gerekir.
- **Takdir edilme ve sayėı ihtiyacı:** İnsan bir Şeyleri baŐarmayı, kotarmayı ve bundan memnuniyet duymayı, takdir edilmeyi, sayėı görmeyi ister. Bu ihtiyaç ie ve dışa dönük olabilir. Kurumsal bağlamda, dışa dönük olarak, çalışanın işle ilgili başarıları manevi ve maddi olarak ödüllendirilmelidir. İçe dönük olarak, çalışanın kendini

¹⁸³ Miller, a.g.e., s. 31-32.

geliştirebileceği, mesleki ve kişisel olarak kendini aştığı duygusunu yaşayabileceği görevler alması için çalışan teşvik edilmelidir.

- **Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:** İnsan başta fiziksel ihtiyaçları olmak üzere temel ihtiyaçları karşılandıktan sonra en üst basamakta benliğini doyurmak, kendini gerçekleştirdiğini hissetmek ister. Kurumsal bağlamda, çalışanın kişisel gelişimini destekleyecek, yaratıcılığını ve buluşçuluğunu gösterebileceği, daha fazla sosyal sorumluluk alabileceği çalışma ortamları sağlanmalıdır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki temel felsefe, bir üst basamağa daha önceki basamaklardaki ihtiyaçlar karşılanmadan gidilemeyeceğidir. Kurumsal bağlamda, eğer bir çalışana hak ettiği yeterli ücret ödenmiyorsa ve çalışma koşulları kötüyse, çalışan kurumdaki sosyal ilişkilerin çok olumlu ve gelişmiş olması gibi bir ihtiyacı öncelikle hissetmeyecektir.

Maslow'un teorisini sınamak için yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar, çoğunlukla eleştirel olmuştur. Maslow'un teorisi, literatürde tamamen hemfikir olunan bir yaklaşım olmasa da insan ilişkileri teorisinin gelişimine ve yaygınlaşmasına önemli katkısı olmuş, özellikle son iki basamaktaki takdir edilme/saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı, Hawthorne araştırmalarında keşfedilen sosyal etkileşimin kurumdaki gerekliliği bulgusuna getirilen bir açıklama/gerekçe olarak benimsenmiştir.¹⁸⁴

Bireyin iş yerindeki ihtiyaçlarını daha iyi anlamayı isteyen akademisyenler, Maslow'un teorisi temelinde araştırmalar yapmaya devam etmektedirler. Örneğin Kamalanabhan, Uma ve Vasanthi (1999), kendini gerçekleştirmenin, daha önceki hiyerarşi basamaklarında tam olarak tatmin edilmemiş ihtiyaçlar tarafından bozulduğunu, engellendiğini bulmuşlardır.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Miller, a.g.e., s. 32.

¹⁸⁵ T.J. Kamalanabhan, J. Uma, M. Vasanthi, M., Adelphi, "Study of Motivational Profile of Scientists in Research and Development Organizations", **Psychological Reports**, 1999, no. 85, s. 734-749.

Kiel (1999), Maslow'un teorisinin günümüzün modern, dinamik, açık yapıdaki kurumları için daha fazla geçerli olabileceğini öne sürmüştür. Maslow'a getirilen eleştirilerden biri olan kendini gerçekleştirmenin asla sonunun olmaması anti-tezine Kiel, bu durumun günümüz şirketlerindeki **ömür boyu eğitim, değişim yönetimi** gibi popüler kavramların doğmasına neden olduğunu savunmaktadır.¹⁸⁶

Kiel'in bu savına **iletişim açısından** bakılacak olursa, 3. bölümde irdelenecek halkla ilişkiler disiplini bakımından planlı, yönetilen kurum içi iletişim faaliyetlerinin de aslında bu savın bir göstergesi olduğu söylenebilir.

Maslow'un ardından insanları etkin ve verimli biçimde çalıştıracak işyeri koşullarının neler olduğunu araştıran Herzberg, 1950'lerde çift etmen teorisini ya da motivasyon-hijyen teorisini geliştirmiştir. Bu teori, literatüre **Herzberg'in Motivasyon-Hijyen teorisi** olarak geçmiştir.

Herzberg, tündengelim yöntemiyle iş tatmini konusundaki literatüre dayanarak ve tümevarım yöntemiyle iş tatmini ve iş tatminsizliği ile ilgili çalışanlara uygulanan anketlerin raporlarına dayanarak teorisini geliştirmiştir.¹⁸⁷

Herzberg'in teorisi, motivasyon konusuna daha çok özendirme (teşvik) araçları yönünden yaklaşmıştır. Özendirme araçlarını, hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri olmak üzere iki kısma ayırmaktadır. Hijyen tıbbi bir terimdir ve bir ortamın mikroplardan arındırılmış olması anlamındadır. Herzberg, çalışanların kurum içinde kalmalarını ve onu benimsemelerini engelleyen bazı özendirme araçlarının yetersizliğine dikkat çekmektedir. Bir kurumda genel işletme politikası ve yönetimi, yöneticilerin teknik bilgisi ve becerisi, ast-üst arasındaki ilişkiler, ücretler, fiziksel koşullar iyi değilse, sorunlu ve yetersizse, çalışanları kurum içinde tutma ve verimli bir biçimde çalıştırmak olanaksız hale gelmektedir. Kurum için yaşamsal nitelikteki bu hijyenik koşulların öncelikle sağlanması gerekmektedir.¹⁸⁸

¹⁸⁶ Kiel, J.M., "Reshaping Maslow's Hierarchy of Needs to Reflect Today's Educational and Managerial Philosophies", **Journal of Instructional Psychology**, 1999, no.26, s. 167-168.

¹⁸⁷ Miller, a.g.e., s.33

¹⁸⁸ Eren, a.g.e., s. 32-33.

Ancak Herzberg'e göre, hijyenik faktörlerin varlığı yalnız başına yeterli değildir. Bunların yanı sıra motivasyon faktörlerinin de karşılanması, iyileştirilmesi gerekmektedir. Örneğin, çalışanın işi tamamlayabilmesi ve başarı duygusunu tatmin etmesi, iş yerinde tanınan bir kimse olması, işi sevmesi ve yapmaktan keyif duyması, belirli yetki ve sorumluluklar kazanması, terfi etme ve statü kazanma olanağının olması, işin mesleki bakımdan çalışanı geliştirmesi ve olgunlaştırması.¹⁸⁹

Görüldüğü üzere Herzberg, tıpkı Maslow gibi çalışanın kurumdaki mutluluğunu ve tatminini bazı koşullara bağlamış, ancak bunları Maslow gibi hiyerarşik bir sıraya koymamıştır. Herzberg'in teorisini sınamak için yapılan araştırmalardan birinde Maidani (1991) hem kamu hem de özel sektör çalışanlarının, Herzberg'in teorisini destekler şekilde, işin muhtevasıyla ilgili faktörlerce motive edilebildiği gibi, ayrıca Herzberg'in teorisini çürütecek şekilde, iş dışı hijyen faktörleri tarafından da motive edilebildiklerini bulmuştur. Buna benzer araştırma sonuçları, Herzberg'in tarif ettiği iş yeri ortamının günümüzde her zaman görülemeyeceği savını güçlendirmiştir.¹⁹⁰

Herzberg'in teorisi, insan ilişkileri teorisinin örneklerinden biri olarak, kurumlarda çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının görev tanımları aracılığıyla tatmin edilmesi gerektiğinin üzerinde durarak klasik teoriye alternatif olmuştur, ancak bilimsel geçerliliği tıpkı Maslow'da olduğu gibi tartışmalıdır.

İnsan ilişkileri teorisinde belki de en etkili yaklaşım, McGregor'ın (1957-1960), klasik teoriyle insan ilişkileri teorisinin temel değerlerini net çizgilerle ayrıştırdığı **X Teorisi** ve **Y Teorisi** adını verdiği ikili grubu (**dichotomy**) olmuştur. Birbirinden tamamen farklı, zıt görüşleri savunan bu teorilerden X, klasik yaklaşımı, Y ise insan ilişkileri yaklaşımını temsil etmektedir.

McGregor'e göre **X teorisinin** varsayımları şunlardır:¹⁹¹

¹⁸⁹ A.e., s. 33.

¹⁹⁰ E. A. Maidani, "Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction Among Public and Private Sectors", **Public Personnel Management**, 1991, 20, s. 441-448, akt. Miller, a.g.e., s. 35.

¹⁹¹ Eren, a.g.e., s. 26.

- Ortalama (vasat) insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici tedbirler almalı, disipline önem vermeli ve işgöreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır.
- İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçar, azimli değildir, güvenliğe olan tutkusu fazladır.
- Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, kurumsal amaçlara tercih eder. Bu nedenle sıkı ve yakından denetlenmelidir.
- İnsan yaratılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder, alışkanlıklarına tutkusu fazladır.
- Ortalama insanın kurumsal sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği vardır.
- İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini, çalışmasını sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

McGregor, daha sonra X teorisine karşıt olarak bireysel ve kurumsal amaçların kaynaştırılması adını verdiği **Y teorisinin** varsayımlarını şu şekilde açıklamıştır:¹⁹²

- İş yerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş bir başarı ve tatmin kaynağıdır.
- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi kurumsal amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar kuruma bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak kuruma daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.
- Kurumsal amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Yani amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli ödül, psiko-sosyal, benliği doyurma gereksinimlerinin karşılanmasıdır.

¹⁹² A.g.e., s. 27.

- Elverişli koşullar sağlandığında normal insanlar sorumluluğu hem kabul eder hem de onu arar. Sorumluluktan kaçınma, azim yoksunluğu ve güvene karşı aşırı önem verme genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilemesinin sonucudur, yoksa doğuştan kazanılan özellikler değildir.
- Kurumsal sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil, geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak bu nitelik ve yeteneklerin etkisi beşeri gereksinimlerin doyumuyla gerçekleşebilir.
- Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları, insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeye olanak tanımaktadır.

Böylece, McGregor, diğer teorisyenlerden çok daha net ve kesin bir biçimde kurumlarda insan ilişkilerinin önemini ortaya koymuştur. X teorisi, daha çok yönetim açısından, Y teorisi ise personel/çalışan açısından insan ilişkilerine bakışı ifade etmektedir.

X Teorisine göre bir yönetici, doğası gereği motivasyonu olmayan çalışanları koordine etmek, çalıştırabilmek için etkin nüfuzu, yaptırımını olan bir gücün gerekli olduğunu varsayar. Y Teorisine göre bir yönetici ise, çalışanların başarıya ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaları için motive edilmeleri gerektiğini ve yöneticinin görevinin çalışanların içlerindeki saklı becerilerini ortaya çıkarmak ve bunları kurumsal hayata aktarmak olduğunu varsayar.

McGregor, Y Teorisinin kullanılmasını savunur; yönetimle ilgili tekniklerin (amaçlara göre yönetim, katılımcı karar alma vb. gibi) Teori Y'den beslendiğini ve bu tekniklerin daha fazla tatmin olmuş ve daha verimli bir iş gücünü sağlayacağını düşünmektedir. Araştırmalar, iş tatmininin Teori Y'deki varsayımlara uyduğunu ortaya çıkarsa da, Miner (1980) gibi bazı araştırmacılar, tatminkar ve mutlu çalışanların durumlarının nedenini Teori Y'ye dayandırma eğiliminin buna yol açtığını savunmaktadır. Bu nedenle Maslow ve Herzberg gibi McGregor'ın

teorileri de bilimsel geçerliliğinden çok yönetsel davranışa olan etkileri nedeniyle literatüre geçmiştir.¹⁹³

Klasik teoride kullanılan “makine metaforunun” insan ilişkileri teorisindeki karşılığı Miller (2003) tarafından “aile metaforu” şeklinde dile getirilmiştir.¹⁹⁴ Makine metaforu kesinliği ve düzenliliği ifade ederken, aile ise ihtiyaçların doyurulması ve kendini gerçekleştirme fırsatlarının tanınmasını ifade eder. İnsan ilişkileri yaklaşımındaki bir kurumun yöneticileri, çocuklarının ihtiyaçlarını karşılayan ve yeteneklerinin gelişimi için ön ayak olan ailedeki anne ve baba gibidir. Kurum çalışanları ise ailedeki çocuklar gibi yetkileri ve güçleri sınırlıdır. Ancak bazı ailelerde anne ve babalar ile çocukları arasındaki ilişkiler ve günlük işleyiş eğer karşılıklı ihtiyaçlar tatmin edilmezse bozulabilir, bu durum, insan ilişkileri yaklaşımındaki kurumlarda da benzer şekilde görülebilir. Burada iletişim önemli bir faktör olabilmektedir.

Miller (2003), **insan ilişkileri teorisinde iletişim süreçlerini** klasik teoride olduğu gibi yine dört kıstasa göre irdelemiştir.¹⁹⁵ Bunlar; 1) iletişim içeriği, 2) iletişim akışının yönü, 3) iletişim kanalı ve 4) iletişim tarzıdır.

1) İletişim içeriği: Farace, Monge ve Russell’ın (1977), **görevle ilgili iletişim, inovasyonla ilgili iletişim** (yeni fikirler, buluşlar hakkında iletişim) ve **devamlılıkla ilgili iletişim** (insan ilişkilerinin devamlılığını sağlayan sosyal konular hakkında iletişim) sınıflamasıyla bakıldığında, klasik teoride kurumlarda iletişim kesin olarak görevle ilgili konulara odaklanmıştır. İnsan ilişkileri teorisinde ise görevle ilgili iletişim yine mevcuttur, ancak insan ilişkilerinin sağlıklı sürmesini sağlamak amacıyla **devamlılıkla ilgili iletişim** yaygın olarak görülür. İnsan ilişkileri teorileri, iş yerlerinde **sosyal iletişimin** önemine dikkat çekmektedir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde sevgi ve ait olma ihtiyacının tatmin edilmesi, karşılıklı sosyal etkileşimle mümkün olabilir. Maslow’a göre bireyin kendini gerçekleştirme gibi daha üst ihtiyaçlarının tatminine yönelmeden

¹⁹³ Miller, a.g.e, s. 37.

¹⁹⁴ A.g.e., s. 37-39.

¹⁹⁵ A.g.e., s. 39-41.

önce, sosyal etkileşiminin yerine getirilmesi gerekmektedir. Herzberg'in teorisi de tatminsizliğin giderilmesinde sosyal etkileşimin önemine dikkat çekmektedir.

2) İletişim akışının yönü: Klasik teoride, iletişim dikey ve genellikle yukarıdan aşağıya doğru akarken, insan ilişkileri teorisinde dikey iletişim yine mevcuttur, ancak yatay iletişim ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim güçlü bir şekilde teşvik edilir. Hawthorne araştırmalarında, Mayo, işçiler arasındaki iletişimin verimliliğin artışı için kritik bir faktör olduğunu bulmuştur. McGregor, yönetimin ağır baskısı olmadan çalışanların daha başarılı olabileceklerini öne sürerek, kurumsal hedeflere ulaşılmasında, yukarıdan aşağıya iletişim kadar, çalışanlar arasındaki etkileşimin de önemli olduğunu vurgulamıştır.

3) İletişim kanalı: Klasik teoride, bütün iletişim kanalları kullanılabilen gibi yazılı iletişim en yaygın biçimde görülmektedir. İnsan ilişkileri yaklaşımında ise yüzyüze iletişim merkezi oluşturur. Yazılı kuralların uygulanmasını sağlamaktan, insan ihtiyaçlarının tatminine doğru iletişimin amacı değişebileceği gibi, en uygun iletişim kanalı da duruma göre değişiklik gösterebilir. Kurumlarda duyguların, tutumların, ilişkilerden kaynaklanan etkileşimin yansıması olan sosyal davranış çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla aktarılır. Ancak yazılı iletişimde, sözel olmayan iletişim pek mümkün değildir, ayrıca anında geri bildirim fazla görülmez, bu nedenlerle yazılı iletişimde sosyal davranış örüntüleri yüzyüze iletişime daha azdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, daha yüksek ihtiyaçların tatmini için sosyal etkileşim gereklidir ve bu da sosyal davranış örüntülerini çok daha fazla bünyesinde barındıran yüzyüze iletişimle mümkün olabilir.

4) İletişim tarzı: Klasik yaklaşımlarda iletişim tarzı son derece resmidir (formel). Ancak insan ilişkileri teorisyenleri, kurumlarda çalışanların ait olma ihtiyaçlarının tatmini ve sosyal etkileşimin sağlanması için iletişim tarzının resmi olmaması gerektiğini savunmuşlardır. İnsan ilişkileri yaklaşımına göre davranan kurumlarda, yönetici ve çalışanların arasındaki statü farklılıklarını kırmaya ve yatay yapılanmaya doğru bir eğilim vardır, böylece sosyal ihtiyaçların karşılanması amaçlanır. Statü farkları ortadan kaldırıldıkça iletişim unsuru mevkilere ve diğer resmi iletişim biçimlerine daha az dayanır, gittikçe iletişim daha fazla informal (resmi olmayan) bir tarza kavuşur.

İnsan ilişkileri yaklaşımında, kişiler arası iletişim kanalları, yatay akışta resmi olmayan açık iletişim tarzında işler. Çalışanlar ve yöneticiler birbirlerine ilk isimleriyle hitap edebilirler, ayrı yönetici odaları yerine, herkesin beraber oturduğu açık çalışma mekanları tercih edilebilir, eğer yapılan iş üniforma giymeyi gerektirmiyorsa, çalışanların kıyafetlerine fazla kısıtlama getirilmez. Örneğin günümüzün bazı şirketlerinde cuma günleri serbest giyim uygulaması, insan ilişkileri yaklaşımının bir uzantısı olarak düşünülebilir.

Çalışma mekanlarında, masalarda kurum kimliğini yansıtan mobilyaların ve aksesuarların yanı sıra çalışanların bireysel duruşlarını ifade etmelerini sağlayabilecek özel eşyaları, yakınlarının resimleri gibi şeylerin yer almasına izin verilir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında daha dostça, eşitlikçi bir anlayışın hakim olduğu bir atmosferin oluşturulmasına gayret edilir. Çalışanların, üretimlerini engellemeyecek şekilde, iş dışı konularda da yöneticileriyle ve diğer mesai arkadaşlarıyla konuşmaları, fikir alışverişinde bulunmaları teşvik edilir. Görüldüğü üzere insan ilişkileri teorisi, klasik teoriden farklı olarak kurum içinde iletişime oldukça önem vermektedir.

Klasik teoride çalışanlar yukarıdan aşağıya gelen emirlerle amirlerinin söylediklerini aynen yapmak durumundadırlar. Fayol, eş konumdaki hiyerarşik kademelerde yatay iletişimin kullanışlı olabileceğini belirtmiş olsa da, sadece emir-komuta zincirinin çok yavaş işlediği durumlarda yatay iletişimin mümkün olabileceğini öne sürmüştür. İnsan ilişkileri teorisinde aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağıya iletişim kanalları, yönetici-çalışan işbirliğini ortaya çıkarmak, desteklemek için kullanılır. Eş konumda çalışanlar arasındaki yatay iletişim, iş gruplarının ve departmanların faaliyetlerini koordine etmelerine ve karar almalarına yardımcı olur. Resmi olmayan sosyal iletişim kanalları, grup normlarının önemli enformasyon kaynaklarıdır.¹⁹⁶

Barnard, önemli etkiler yaratan “Yöneticinin İşlevleri” (1938) adlı kitabında kurumsal faaliyetlerde **iletişimin anahtar rolüne** ve **yöneticinin bir iletişimci**

¹⁹⁶ Kreps, a.g.e., s. 90.

olarak önemine dikkat çeken ilk insan ilişkileri teorisyenlerinden biri olmuştur. Barnard, klasik teorisyenlerle insan ilişkileri teorisyenleri arasında bir köprü olarak görülmüştür. Temel olarak şu görüşleri savunmuştur:¹⁹⁷

- Kurum lideri, çalışanlar arasında iletişimsel bir bağlantı/köprüdür.
- Yönetici, kurumun bütün kademelerindeki ve bölümlerindeki çalışanların arasındaki işbirliğini sağlamak için iletişimi kullanmak zorundadır.
- İletişim, kurum çalışanlarının ortaklaşa bir hedefe doğru yürümelerini sağlayan bir yönetim aracıdır.
- Bir kurumun varolmasını sağlayan temel öğeleri: 1) iletişim, 2) çalışanların hizmet etmeye istekli olmaları ve 3) ortak amaçtır.

1950'li, 1960'lı ve 1970'li yıllarda ABD'de ve Avrupa'da kurumsal hayatın karmaşıklığını açıklamakta, tanımlamakta ve yönetmekte, çalışanların ihtiyaçları üzerine kurulu modellerin yetersiz olduğuna dair bazı şüpheli görüşler ortaya çıkmıştır. "İnsan ilişkileri ilkeleri gerçekten işe yarıyor mu? yoksa kurumlardaki uygulamacılar tarafından kötüye mi kullanıldı?" gibi bir takım sorgulamalar baş göstermiştir. Ayrıca yukarıda bahsedildiği gibi Maslow, Herzberg ve McGregor gibi insan ilişkileri teorisyenlerinin çalışmalarının ampirik geçerliliklerinin olmayışı, anti-tezlerin güçlenmesini sağlamıştır. Sadece mutlu edilen, çeşitli insani ihtiyaçları tatmin edilen çalışanlarla kurumsal hedeflere ulaşılmasının mümkün olmadığına dair bulguların elde edildiği birçok ampirik araştırma yapılmıştır. Örneğin iş tatmini artan çalışanların daha verimli olduğuna dair bağıntının sadece insan ilişkileri teorisiyle açıklanamayacağı ortaya çıkmıştır.¹⁹⁸

Öte yandan ABD'de ve Avrupa'da insan ilişkileri yaklaşımının devrimci perspektifi karşısında, klasik teorinin öğretileriyle eğitilmiş yöneticiler, insan ilişkileri teorisinin sosyal eşitlikçi doğasından rahatsız olmuşlardır. Çalışanların kurumsal faaliyetlerde bireysel sorumluluk almalarını, motive edilmelerini savunan bakış açısını kabul etmekte ve uygulamakta yavaş ve isteksiz davranmışlardır. İnsan ilişkileri teorisi çerçevesinde, çalışanların kurumsal hayata daha fazla katılımını, motivasyonunu ve tatminini gerekli gören kurumların

¹⁹⁷ A.e.

¹⁹⁸ Miller, a.g.e., s. 48.

yöneticileri dahi insan ilişkileri ilkelerini yüzeysel ve göstermelik bir biçimde uygulamışlardır.

İnsan ilişkileri teorisi ilkelerinin yüzeysel uygulaması, insan ilişkileri programlarının çalışanların üretimini artırmak amacıyla onlara içi boş vaatlerde bulunan, kandıran, manipülasyona açık bir yönetim stratejisi olduğuna dair kötü bir şöhret edinmesine yol açmıştır.¹⁹⁹ İnsan ilişkileri ilkelerinin kozmetik ve manipülatif kullanımı, insan ilişkileri yaklaşımının gerçek değerinin küçümsemesine ve organizasyon teorisyenleri ile uygulamacıların insan ilişkileri teorisinden kendilerini uzak tutmalarına neden olmuştur.²⁰⁰

İnsan ilişkileri teorisinin klasik teoriden ayrılan yönleriyle önemli ve hâlâ geçerli birçok ilkesine rağmen çoğunlukla çalışan tatminine ve çalışanların ihtiyaçlarına odaklanmasına alternatif olarak **insan kaynakları teorisi** gelişmiştir. İnsan kaynakları yaklaşımı, kurumsal faaliyetlere, kurumsal hiyerarşideki bütün kademelerin samimi katılımını önerir. Sadece çalışanların mutlu olmasını sağlamaktan öte, insan kaynaklarının potansiyelinden gerçekçi bir şekilde maksimum düzeyde faydalanmayı amaçlar.

İnsan kaynakları yaklaşımı, klasik teorisinin ve özellikle insan ilişkileri teorisinin yönetim ve organizasyon teorilerine olan katkılarını kabul eder. İnsan kaynakları teorisyenleri, kurumlardaki bireylerin dikkate alınması gereken duygularının olduğunu benimseler, ama aynı şekilde bireysel işgücünün kurumsal hedeflere ulaşmada önemli bir unsur olduğunun da altını çizerler. Klasik teoriden farklı olarak, çalışanların sadece fiziksel iş gücü anlamında değil, zihinsel anlamda da kurumsal süreçlere katkıda bulunabilecekleri görüşü savunulur. İnsan ilişkileri teorisinden farkı ise; insan kaynakları yaklaşımında daha iyi çalışma ortamlarının geliştirilmesinde ve kurumsal hedeflere ulaşılmasında, bütün kademelerdeki çalışanların özgün fikirleriyle bilişsel değerler olarak görülmesidir. İnsan kaynakları teorisinde, **katılımcı yönetim anlayışının** önemli bir yeri olmuştur. İnsan kaynakları teorisyenleri, kurum liderlerinin mümkün olduğunca çalışanlarını

¹⁹⁹ Kreps, a.g.e, s. 85.

²⁰⁰ R.E. Miles., "Human Relations or Human Resources", **Harvard Business Review**, 43, 1965, s. 148-163, akt.: Kreps, a.g.e., s. 85.

kurum faaliyetlerine katılmaları için teşvik etmeleri gerektiğini savunmuşlardır. Hipotezlerine göre, çalışanlar ne kadar çok kurumsal kararların alınmasına katılırlarsa, o kadar çok kurumsal problemleri ve üst yönetimin sorumluluklarını, rolünü anlayacak ve takdir edeceklerdir. Katılımcı yönetim yaklaşımı, yönetici-çalışan işbirliğini artırmak amacıyla geliştirilmiştir.²⁰¹

Follett, Argyris ve Likert insan kaynakları teorisinde katılımcı yönetim anlayışını savunan başlıca teorisyenlerdir. Follett (1925/1971) klasik teoriyle insan ilişkileri/insan kaynakları teorileri arasında bir köprü görevi görmüştür.²⁰² Klasik teoriye uygun şekilde yöneticilerin çalışanlar üzerinde otorite kurmaları ve etkin biçimde emirler vermeleri gerektiğini savunmuştur, ancak Follett bu görüşü insan ilişkileri/insan kaynakları bakış açısına göre kurgulamıştır. Yöneticilerin en etkin otorite kurma yöntemlerinin, astlarıyla **şahsi yüzyüze iletişimde** bulunmak, çalışanlardan **geri bildirim** almak ve çalışanların gönüllü işbirliğini ve desteğini kazanmak olduğunu savunmuştur. Astların yöneticilerinin altında çalışması yerine yöneticileriyle birlikte çalışmalarını gerektiğinin altını çizmiştir.

Argyris (1957), pek çok endüstriyel kurumda işçiler ve yönetim arasındaki uyum eksikliğinden bahsetmiştir.²⁰³ İşçilerin amaçlarıyla yöneticilerin amaçlarının genellikle birbirinden çok farklı olduğunu belirtmiştir. Bu hedef uyumsuzluğu, yönetim ve çalışanlar arasında psikolojik uzaklığın, rekabetin, kızgınlığın ve sürtüşmenin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Sistematik olarak insancıl olmayan, soğuk ve elemanını önemsemeyen davranışlarda bulunan yönetimler yüzünden çalışanlar, çoğunlukla kurumların kararlarına katılamazlar ve kurumlarına karşı yabancılaşırlar.

Argyris (1964), kurum liderlerinin, çalışanların kurumsal süreçlere katılımlarını artırarak yönetim ve çalışanlar arasındaki uyumu artırabileceklerini önermiştir.²⁰⁴ Kurumsal faaliyetlerle ilgili karar alma süreçlerine çalışanlar ne kadar çok katılırsa, çalışanlar kurumu o kadar çok tanıyacak ve kurumsal kararları kendi

²⁰¹ Miller, a.g.e., s. 47.

²⁰² M. P. Follett, "The Giving of Orders", **Organization Theory**, ed. D.S. Pugh, New York, Penguin, 1925-1971, akt.: Kreps, a.g.e., s. 87.

²⁰³ C. Argyris., **Personality and Organization**, Row, 1957, b.a., akt.: Kreps, a.g.e., s. 88.

²⁰⁴ C. Argyris, **Integrating the Individual and the Organization**, Wiley, 1964, b.a., akt.: Kreps, a.g.e., s. 88.

kararları gibi sahiplenecektir. Böylece çalışanlar kurumsal kararlarını ne kadar çok benimserlerse, o denli kurumun çıkarlarına uygun davranacaklardır. Kurum ne kadar başarılı olursa, çalışanlar da kendilerini o kadar başarılı hissedeceklerdir. Kendi hedefleri gibi benimsedikleri kurumsal hedeflere ulaştıkça, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını daha fazla tatmin etmiş olacaklardır.

Argyris, çalışanların kurumsal süreçlere daha fazla katılmalarını, karar süreçlerinde daha çok sorumluluk almalarını ve neticede kendileri ve kurumlarıyla gurur duymalarını sağlamak için görev tanımlarının buna göre tasarlanması gerektiğini savunmuştur. Görüldüğü gibi, Argyris'in görüşleri Maslow ve McGregor'un teorileriyle uyumaktadır.

İnsan kaynakları teorisinin önde gelen temsilcilerinden Likert, sermaye kaynaklarındaki kayıpların, sigortalama, ödünç alma gibi yollarla kapatılabildiği halde, insan kaynaklarında meydana gelen kayıpların kolayca kapatılamayacağını belirtmiştir.²⁰⁵ Bu kaynakların sigortası yoktur. Yeni personeli işe alma, eğitme ve geliştirme uzun yıllar alır. O halde kurumların en önemli serveti insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetme en zor ve en önemli görevdir.

Likert (1961) katılımcı yönetimin savunucularından biridir.²⁰⁶ Çalışanlar, kurumsal kararlara katılmadıklarında kurum yönetiminin birçok problemle karşılaşmasının kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir. Likert'e göre, kurumsal süreçlere katılımı başlatan temel unsur, yöneticiler ve çalışanlar arasında **destekleyici iletişimin** geliştirilmesidir. Likert, bir yöneticiyi, çalışanlar ile kurum liderliğini birbirine bağlayan bir çengelli iğneye benzetmiştir. Hiyerarşik yapı içinde yöneticinin görevi, çalışanların mesajlarının kurum yönetimine ve kurum yönetiminin mesajlarının da çalışanlara karşılıklı bir etkileşimle iletilmesini sağlamaktır. Bu durumda yönetici, çalışanların kurumsal faaliyetlere katılmasını sağlayan **iletişimsel bir kablodur.**

²⁰⁵ Akt. Eren, a.g.e., s. 33.

²⁰⁶ R. Likert, **New Patterns of Management**, New York, McGraw-Hill, 1961, b.a., akt.: Kreps, a.g.e., s. 88-89.

Likert'in dört kurumsal tasarım sistemi bu temel görüş üzerine kurulmuştur. İlk iki kurumsal tasarım sistemi, McGregor'ın X Teorisi (klasik teori) doğrultusunda çalışanlar hakkındaki varsayımlara dayanırken, diğer iki sistem Y Teorisi (insan ilişkileri teorisi) doğrultusunda çalışanlar hakkındaki varsayımlara dayanmaktadır. Likert, bu dört sistem tipinin motivasyon faktörleri, iletişim, karar alma, hedef belirleme, kontrol, nüfuz ve performans gibi unsurlara göre belirgin bir şekilde birbirinden ayrışabileceğini öne sürmüştür. Dört sistemin iletişim bakış açısıyla açılımının özü şöyledir:²⁰⁷

- **Sistem I-İstismarcı otokratik kurum:** Çalışanların korku ve tehditle motive edildiği kurumlardır. Üst yönetimin kararları tepeden inme, kontrolcü, emir verici şekilde uygulanır, yukarıdan aşağıya doğru, çoğunlukla aksayan bir iletişim akışı mevcuttur. Klasik teorinin en olumsuz tarafları görülür.
- **Sistem II-Yardımsever otokratik kurum:** Çalışanların mali ödüllerle motive edildiği, sınırlı iletişimin olduğu, üst yönetimin kararlarının uygulandığı, hedefe dönük emir-komuta zincirinin olduğu, üst yönetimin her şeyi kontrol ettiği kurumlardır. Sistem I'e benzeyen birçok yönü vardır, ancak çalışanları istismar eden, sömüren belirtiler daha az görülür. Yine de yönetim tarzı otoriterdir, zira yöneticiler çalışanlar için bu tarzın en iyisi olduğuna inanırlar.
- **Sistem III-Danışan kurum:** Sistem I ve Sistem II'den farklı kurumlardır. Kararlar yine üst yönetim tarafından alınır, hiyerarşik yapı yine burada da mevcuttur, ancak kararlar alınmadan önce çalışanların görüşüne başvurulur, fikirleri dikkate alınır. Karşılıklı tartışmalardan sonra kurumsal hedefler belirlenir. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru yüksek yoğunlukta iletişim akışı vardır.

²⁰⁷ Miller, a.g.e., s. 54; Kreps, a.g.e., s. 89.

- **Sistem IV-Katılımcı kurum:** Diğer üç sistemden kesin olarak farklı kurumlardır. Kurum çalışanlarının her biri karar verici durumda olabilir. Hedefler tamamen çalışma grupları tarafından verilir. Kontrol mekanizması kurumun bütün kademelerine dağılmıştır. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve çapraz olmak üzere yoğun iletişim akışı görülür. Bütün çalışanlara değer verilir ve çalışanlar çok çeşitli ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle ödüllendirilirler.

Likert, insan kaynakları perspektifinin hakim olduğu kurumlarda (Sistem IV’de) sadece yönetsel tutumların görülmediğini, bireylerin kurumsal faaliyetlere katılımının arttığını ve bu sayede kurumsal performansın da arttığını savunur. “Çengelli iğne” metaforuyla açıklanan, bireylerin kurum içinde çok çeşitli çalışma gruplarına dahil olması, bireyin kurumsal hayata daha fazla entegre olmasını sağlar. Bireyin çok çeşitli grup üyeliği, iletişim akışını ve enformasyon kullanımını ve kazanımını artırır, kurumsal verimliliğin maksimum düzeye çıkmasını sağlar.²⁰⁸

Öte yandan 1980’li yıllarda, insan ilişkileri teorilerinde irdelenen McGregor’ın Teori X ve Teori Y yaklaşımlarına, insan kaynakları perspektifiyle Quchi (1981), alternatif olarak Teori Z’yi önermiştir. **Teori Z**, Japonya’daki kurumların yönetim ilkelerini temel almıştır.²⁰⁹ Quchi; Japon şirketlerinin insan kaynaklarını Amerikan şirketlerinden farklı ve belki de daha etkin şekilde kullandıklarını savunur. İki ülkenin şirketlerindeki farklılıkların Amerikan ve Japon kültürlerinin farklılıklarından kaynaklandığını öne sürer. Teori Z, Japon kültürünün kolektif özelliği nedeniyle Japon şirketlerinde kolektif karar ve sorumluluk almanın yaygın olduğunu, buna karşılık Amerikan kültürünün bireyci anlayışı nedeniyle Amerikan kurumlarında daha bencilce, bireysel karar ve sorumluk almanın yaygın olduğunu savunur. Quchi, Batılı kurumların Japon kurumlarındaki uzun dönemli istihdam, kolektif karar ve sorumluluk alma, yavaş ve kademeli terfi, kuruma bütüncül yaklaşım gibi bazı insan kaynakları yaklaşımlarını benimsemelerinin kurumsal kalkınmayı ve çalışan tatminini artıracığını önerir.

²⁰⁸ Miller, a.g.e., s. 54-55.

²⁰⁹ A.g.e., s. 55-56.

Yukarıda ana akımlar doğrultusunda irdelenen insan kaynakları teorisinde, tıpkı insan ilişkileri teorisinde olduğu gibi klasik teoriden farklı olarak iletişim önemli bir yer tutmaktadır.

Miller (2003), **insan kaynakları teorisinde iletişim süreçlerini**, klasik ve insan ilişkileri teorilerinde olduğu gibi yine dört kıstasa göre irdelemiştir.²¹⁰ Bunlar; 1) iletişim içeriği, 2) iletişim akışının yönü, 3) iletişim kanalı ve 4) iletişim tarzıdır.

1) İletişim içeriği: İnsan kaynakları yaklaşımı, çalışanlardan geri bildirim almaya öncelik verdiği için Farace, Monge ve Russell'ın, geliştirdiği **inovasyonla ilgili iletişim** (yeni fikirler, buluşlar hakkında iletişim) insan kaynakları teorisine göre işleyen kurumlarda kritik önemdedir. Kurumdaki çalışanlar arasında, işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği gibi yeni fikir önerilerinin, yeni ürünlerin geliştirilmesi, kurumsal yapılanmada yenilikler gibi konuların etkileşimli bir şekilde iletişimi yapılır. İnsan kaynakları teorisyenlerine göre, yeni fikirlerle ilgili iletişim, kurumsal etkinliği ve bireysel hedeflere ulaşımı maksimum boyutlara çıkarır. Ancak inovasyonla ilgili iletişim, insan kaynakları odaklı kurumlarda tek etkileşim türü değildir. Görevle ilgili iletişim hâlâ önemli ve etkindir. Sosyal iletişim, insan ihtiyaçlarını tatmin etmede önemini korur. İnsan kaynakları yaklaşımında, yeni, buluşçu fikirlerle ilgili iletişimin, kurumun genel hedefleriyle entegre olması istenir.

2) İletişim akışının yönü: Kurum içindeki bütün bölümlerden, birimlerden fikirlerin akışı teşvik edilir. Bu nedenle, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay, dikey ve çapraz bütün akış yönleri görülür. **Çok yönlü iletişim akışı** özellikle **takım-temelli** kurum yapılarında mevcuttur. İnsan kaynakları odaklı kurumlarda hiyerarşik yapıya göre iletişim akış yönü sınırlanmaz, yeni fikirlerin iletişimiyle optimum akması amacıyla kurumun organizasyon şeması biçimlendirilir. Örneğin, takım-temelli bir anlayışla pazarlama, üretim, satış, araştırma ve finans departmanlarında çalışanlar çapraz iletişimle bir araya gelerek yeni bir projeyi veya ürünü tartışabilirler. **Takım-temelli çapraz iletişim akışı**,

²¹⁰ A.g.e., s. 57-59.

kurumda çalışanların kurumsal faaliyetlere yapacakları benzersiz ve özgün katkılarının maksimize edilmesini amaçlar.

3) İletişim kanalı: İnsan kaynakları teorisinde, klasik ve insan ilişkileri teorilerinden farklı olarak belli bir iletişim kanalına yoğunlaşma görülmez. Çok çeşitli iletişim kanalları duruma göre kullanılır, her birinin olumlu yönlerinden avantaj elde edilmesi amaçlanır. İnsan kaynakları teorisyenleri kurumun insan kaynağının entelektüel katkısını kullanarak kurumsal verimliliği maksimum düzeye çıkartmayı amaçlarlar. Bu doğrultuda, duruma ve ihtiyaçlara göre kimi zaman yüzyüze görüşme şeklindeki toplantılarla kimi zaman da yazılı elektronik postalarla iletişim kurulması tercih edilir. Bazı teorisyenler, etkin yöneticilerin mevcut göreve, işe göre iletişim kanalını seçmesi gerektiğini savunurlar.

Trevino, Lengel ve Daft (1987), yüksek düzeyde belirsizlik içeren görevlerin yüzyüze etkileşim gibi yüksek profilli iletişim kanalına ihtiyaç duyduğunu, belirsizliğin nispeten az olduğu görevlerde ise yazılı iletişim gibi daha düşük profilli, mesafeli iletişim kanalının kullanılması gerektiğini savunurlar.²¹¹ Örneğin, pazarlama bölümünde yeni bir ürünün geliştirilmesi, tam net olmayan, nispeten bilinmeyen, daha önce yapılmamış yeni bir görev olduğundan belirsiz içerikte bir iştir. Bu nedenle yüzyüze görüşmeleri, karşılıklı etkileşimi gerektirir. Oysa ki, haftalık toplantı saatinin belirlenmesine yönelik bir görev oldukça rutin, bilinen, kanıksanmış bir iştir; yazılı notlarla veya elektronik posta gönderimi bu işin iletişimi için en uygun kanallardır.

4) İletişim tarzı: İnsan kaynakları odaklı kurumlarda, kurumsal etkinlik, verimlilik artırılırken, aynı zamanda insani ihtiyaçların karşılanması da hedeflenir. Çalışanların kuruma ait olma ihtiyaçlarının tatmininde resmi olmayan (informel) iletişim uygulanırken, kurumsal etkinliğin artırılmasında hem **resmi (formel) hem de resmi olmayan (informel) iletişim tarzı**, duruma ve ihtiyaçlara göre kullanılır. Özellikle resmi olmayan iletişim tarzı, takım-temelli çalışma gruplarında etkili olabilmektedir.

²¹¹ L.K. Trevino; Lengel; R. L. Daft, "Media Symbolism, Media Richness, and Media Choice in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective", **Communication Research**, 14, s. 553-574, 1987, akt.: Miller, a.g.e., s. 59.

İnsan ilişkileri/insan kaynakları teorilerinin baskın görüldüğü kurumlara **halkla ilişkiler bakışıyla** yaklaşıldığında aslında halkla ilişkiler disiplininin doğasıyla bu tarz kurumsal yapıların örtüştüğü söylenebilir.

Kitchen, iç iletişimin neden halkla ilişkilerin önemli bir alanı olarak algılanması gerektiğine dair bazı gerekçeler sunmuştur:²¹² Bunlardan önde geleni, halkla ilişkilerin, **uzlaştırma yönelimli** ve **daha az çatışma yönelimli** ortamlara olanak sağlayan geniş bir disiplin olmasıdır. Bu doğrultuda, kurum içi iletişim yönetimi, halkla ilişkiler disiplini yaklaşımıyla daha demokratik, uyum eğilimli kurumsal ortamların yaratılması için kullanılabilir.

Kitchen'ın bakış açısıyla halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişim yönetimi, **insan ilişkileri teorisiyle** yakından ilişkilidir. Buradaki ana fikir, çalışanlar, kurumsal kararlara ne kadar fazla katılırlarsa, o oranda daha etkin ve verimli çalışabilirler, katılımın etkin bir şekilde gerçekleşmesi için de çalışanların kurumsal faaliyetler hakkında yeterince enforme edilmeleri, bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Yeterince enforme edilmek, her bir çalışanın kurumun hedeflerini tam olarak anlamaya, kavramaya ihtiyaç duyması demektir. Ayrıca kurum çalışanlarının kurumsal stratejinin neresinde durdukları ve hedeflere ulaşılmasına nasıl katkıda bulunacakları açıkça belli olmalıdır. Diğer önemli konulardan biri de yöneticilerin lider olarak benimsedikleri yönetim tarzındaki iletişim yaklaşımıdır. Katılımcı liderlik anlayışı, kurumsal kararlar alınmadan önce çalışanların önerilerinin, fikirlerinin, şikayetlerinin, itirazlarının dinlenmesi, çalışanların geri bildirimlerinin gözönüne alınarak kararların verilmesidir. Çalışanların görüşlerine aynen uyulmasa da, çalışanların kendi fikirlerine önem verildiğini, seslerinin dinlendiğini ve kararlara katıldıklarını hissetmelerinin, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artıracak kabul edilmektedir. Ancak bu tür sonuçlara düz mantıkla her zaman varılamayacağı, pek çok değişkenin kurum içi iletişim süreçlerini etkileyebileceği unutulmamalıdır.

²¹² Bkz.: Kitchen, a.g.e., s. 80-81.

İnsan ilişkileri/insan kaynakları teorisinin baskın görüldüğü kurumlarda, halkla ilişkiler/kurumsal iletişim bölümü ve sorumlusu, kurum yönetimi ve çalışanlar arasında iletişimin iki yönlü akışını artırıcı, katılımcı yönetim anlayışını teşvik edici şekilde görev yapabilir. Kurumsal kararlara katılımı rolü vardır, çalışanların ne düşündükleri sorunsalına kafa yorar, çalışanların iletişim ihtiyaçlarına ve problemlerine odaklanır, kurum içinde çift yönlü, doğru, abartısız, iknaya dayalı iletişim akışını destekleyebilir.

2.3. Çağdaş teorilerde iç iletişim analizi

Yukarıdaki bölümlerde, ilk dönem yönetim ve organizasyon teorilerine kurum içi iletişim analizi açısından yaklaşıldı. Bu alt-bölümde ise çağdaş teoriler olarak adlandırılan yönetim ve organizasyon teorileri temelinde kurum içi iletişime teorik yaklaşımlar irdelenecektir. Çağdaş teoriler; **sistem teorisi**, **kurum kültürü teorisi** ve **eleştirel (kritik) teori** ana başlıklarıyla incelenmektedir. Literatürde çağdaş teorilerin, klasik ve insan ilişkileri/insan kaynakları teorilerinden daha fazla kurum içi iletişimi anlayan ve açıklayan doğrultuda olduğu kabul edilmektedir.

Çağdaş teoriler, **kural koyucu (prescriptive/normative)** değildirler, yani olması gerekeni değil, olanı tarif eden **betimleyici (descriptive)** ve **açıklayıcı (explanatory)** yaklaşımlardır, geniş çapta uygulanamamışlardır. Kurumların nasıl işlemesi gerektiğini değil, daha çok nasıl işlediğini anlamaya odaklıdır. Bu bağlamda, diğer teorilerden farklı olarak uygulamacıların değil, daha çok akademisyenlerin kullandığı teorilerdir. Çağdaş teoriler, günümüzdeki kurumsal iletişim çalışmalarını, araştırmalarını derinden etkilemişlerdir.

2.3.1. Sistem yaklaşımı: Birbirine bağımlı parçaların etkileşimi

Genel sistem teorisinin özünde, kurumlar, hayatta kalmak için çevresiyle etkileşimde bulunmak zorunda olan canlı organizmalara benzetilmiştir. Klasik teorideki “makine metaforunun” tersine sistem yaklaşımında, kurumsal yapılar, kendine yeten, çalışma düzeni tahmin edilebilir ve parçaları ikame edilebilir makinelere değil, tıpkı canlı organizmalarda olduğu gibi, çevresiyle etkileşimde

bulunan, çalışma şekli doğrudan tahmin edilemeyen “kompleks sistemler” olarak tarif edilmiştir.

Sistem teorisinin orijinali biyoloji ve mühendislik dallarından gelmektedir. Biyoloji teorisini Bertalanffy, sistem teorisinin kurucularındandır. “Genel Sistem Teorisi” (1968) adlı kitabında teorisinin sadece biyoloji dalı için değil, sosyal bilimler için de uygun ve uyarlanabilir olduğunu savunmuştur. Sistem teorisi, yönetim ve organizasyon teorisyenleri tarafından **sosyal sistemler** olarak kurumsal çalışmalara uyarlanmıştır. En ünlü uyarlamalardan biri Katz ve Kahn’ın yazdığı “Kurumların Sosyal Psikolojisi” (1966) adlı kitaptır. Katz ve Kahn, kurumları, hayatta kalabilmeleri için iç yapılarındaki parçalarıyla ve dış çevreleriyle etkileşimde bulunmaya ihtiyaç duyan karmaşık açık sistemler olarak kavramlaştırmışlardır.

İletişim alanında sistem teorisinin en geniş çaplı uyarlaması Farace, Monge ve Russell’in “İletişim Kurmak ve Organizasyon” (1977) adlı eserlerinde görülmüştür. 1960’lı ve 1970’li yıllarda kurumsal davranış ve iletişim süreçlerinin anlaşılması ve yorumlanmasında araştırmacılar sistem metaforuna yoğun ilgi göstermişlerdir.²¹³

Kreps, genel sistem teorisinin kurumsal karşılığını, bir kurumun amaçlarına ulaşmak için, sürekli değişen dış çevreye uyum sağlamak üzere, birbirine bağımlı parçalardan oluşan kompleks yapısının birbiriyle ve dış çevresiyle etkileşimde bulunması olarak açıklamıştır.²¹⁴ Bir kurumu meydana getiren temel parçalar; kurum mensupları, yapısal ve işlevsel gruplar (departmanlar veya iş üniteleri), teknoloji ve iş araçlarıdır. Kurumsal faaliyetlerin yerine getirilmesindeki performansta sistemin bütün parçaları birbirine bağımlıdır. Sistemin bir parçasındaki herhangi bir değişim veya etki, nihai olarak sistemin diğer parçalarını etkiler.

Her sistem, çevresinden aldığı **girdileri (özkaynak)** çeşitli işlemlerden geçirerek yine çevresine **çıktılar (ürünler)** halinde sunar. Bir sistemin çıktısı asla girdisi gibi aynı değildir. Kurumsal hedeflere ulaşılmasına yardımcı olmak için koordine

²¹³ Miller, a.g.e., s. 72.

²¹⁴ Kreps, a.g.e., s. 94-100.

edilmiş faaliyetlerle sistemin bütün parçaları ortak bir **sinerji** yaratarak, ham maddeleri faydalı işlevsel ürünlere çevirirler. Literatürde **sistem parçalarının özellikleri** üç kavramla ifade edilmektedir: **hiyerarşik düzen**, **birbirine bağımlılık** ve **geçirgenlik**. Her sistemde içiçe geçmiş karmaşık bir **hiyerarşik düzen** bulunur. Aktif süreçlerle girdileri çıktılara dönüştüren sistemin iç bölümleri **alt-sistemler** olarak adlandırılır. Sistemin amaçlarını gerçekleştirmek üzere her alt-sistem, diğer alt-sistemlerle birbirine bağımlı, etkileşimli şekilde çalışır. Her sistem, **üst-sistem** olarak bilinen daha büyük bir sistemin parçasıdır. Alt ve üst sistemler mikro ve makro olmak üzere daha küçük birimlere ayrılabilceği gibi daha geniş üst sistemlerin parçası da olabilirler.²¹⁵

Sistem teorisinde kullanılan **hiyerarşi** terimi, klasik teorilerdeki anlamından farklıdır. Klasik teorisyenler, hiyerarşi terimini organizasyon şemalarındaki üst ve ast arasındaki yetki ve otorite farkını ifade etmek için kullanırlarken, sistem teorisyenleri hiyerarşi terimini, bir sistemin meydana geldiği daha küçük alt-sistemleri ve onları kapsayan daha geniş üst-sistemleri ifade etmek için kullanmaktadırlar.

Bir kurumsal sistemdeki hiyerarşik düzeni açıklamak için örnek olarak hastaneler verilebilir.²¹⁶ Bir hastane çeşitli departmanlardan yani alt-sistemlerden oluşur: acil servis, ameliyathaneler, laboratuvarlar, muayene odaları, idari ofisler gibi. Bu alt-sistemler de mikro açıdan kendi içlerinde başka alt-sistemlere/birimlere ayrılabilirler. Öte yandan makro açıdan bir hastane daha geniş bir üst sistemin; sağlık sektörünün parçasıdır. Bu üst-sistemde, başka hastaneler, klinikler, sigorta şirketleri, ilaç firmaları, teknik malzeme tedarikçileri, sağlık personeli yetiştiren eğitim kuruluşları, sağlık bakanlığı gibi kurumlar yer alır.

Birbirine bağımlılık, sistem parçalarının ikinci özelliğidir.²¹⁷ Birbirine bağımlılık kavramı, genel tanımlarda belirtildiği üzere, sistemin bir parçasının işleminin sistemin diğer parçalarına bağlı olduğu anlamına gelmektedir. Kurumsal yapılar sistemler olarak birbirine bağımlılık özelliği gösterirler. Hastane örneğinde olduğu

²¹⁵ Miller, a.g.e., s. 73-74; Kreps, a.g.e., s. 96-97.

²¹⁶ Miller, a.g.e., s. 73.

²¹⁷ A.g.e., s. 73-74.

gibi, bir hastanede ameliyathaneler laboratuvarların sağladığı önemli test sonuçları olmadan etkin ve verimli bir şekilde çalışamazlar. Aynı şekilde laboratuvarlar da satın alma departmanının sağladığı teknik malzemeler olmadan düzgün iş göremezler.

Sistem parçalarının üçüncü özelliği, enformasyonun ve çeşitli materyallerin sisteme girmesine ve çıkmasına izin veren **geçirgen sınırlardır**.²¹⁸ Geçirgenlik derecesi kurumdan kuruma değişiklik gösterir; kimi kurumlarda sistem nispeten kapalıyken diğerlerinde son derece açıktır. Bütün biyolojik ve sosyal sistemler hayatta kalmak için belli oranda geçirgenlik özelliğine ihtiyaç duyarlar. **Geçirgenlik**, sistemin bütün olarak dış çevresine ve iç parçalarının diğer parçalara doğru açık olmaları demektir. Hastane örneğinde, bir hastanenin dış çevreye açık olmasıyla yani geçirgenlik özelliğiyle hastaların, tedarikçilerin, enformasyonun, çeşitli kaynakların kurum bünyesine girmesi ve çıkması sağlanır, hastane içinde ise departmanlar arası etkileşimle enformasyonun, materyallerin dolaşımına imkan tanınır.

Sistem parçalarının yukarıda açıklanan özellikleri doğrultusunda sistem içindeki çalışmaları üç temel düzeyde; **girdi-dönüştürüm-çıkıtı** olarak görülür.²¹⁹ Sistem, dış çevresinden ihtiyaç duyduğu materyalleri ve enformasyonu **geçirgen sınırları** sayesinde **girdi** olarak bünyesine alır. Daha sonra sistem, girdileri belli bir transformasyon sürecinden geçirerek işler (**dönüştürüm**). En sonunda sistem, transformasyona uğramış **çıkıtı** ürün olarak çevreye geri verir. Üç temel çalışma düzeyinde iki tür **sistem süreci** görülür. **Değiş-tokuş**, ilk süreçtir. Değiş-tokuş süreci hem girdi hem de çıkıtı faaliyetlerinde mevcuttur. Sistemin geçirgen sınırları ne kadar açıksa değiş-tokuş süreci o kadar etkin ve yoğun gerçekleşir. **Geri-besleme**, ikinci tür sistem sürecidir. Girdilerin dönüştürümü düzeyinde oldukça kritik öneme sahiptir. Dönüştürüm düzeyi, birbirine bağımlı sistem parçalarının birlikte çalışmasını gerektirir. Geri-besleme, sistem parçalarının birbirine bağımlı çalışmalarını kolaylaştıran bir enformasyon sürecidir. Sistemin çalışma fonksiyonunda iki tür geri-besleme sözkonusudur. İlki **negatif geri-besleme** (veya **düzeltilici geri-besleme**)'dir. Bu tür geri-besleme, sistemin çalışma fonksiyonunun

²¹⁸ A.g.e., s. 74.

²¹⁹ Bkz. Farace, Monge, Russell, 1977, akt. Miller, a.g.e., s. 74-75.

dengeli çalışmasına yardım eder. Örneğin, bir fabrikada satın alma şefi, satın alma elemanının talimat formunda yönetimin kararlaştırdığı kotadan daha fazla ürün talebini tespit ettiğinde, bu yanlışlığı düzelterek, elemanını uyararak, düzeltici (veya negatif) geri-besleme süreciyle kurumsal işleyişin daha önceden belirlenmiş sabit rotasında dengeli ilerlemesini sağlar. İkinci tür geri-besleme ise **pozitif geri-besleme** (veya **geliştirici geri-besleme**)'dir. Bu tür geri-besleme, sistemin çalışma fonksiyonunu, geliştirmek amacıyla değiştiren enformasyon sürecidir. Örneğin, bir fabrikanın müdürü, üretim atölyesindeki işçilerin daha seri üretimde bulunmaları için iş aygıtlarını yenilemeleri için şirketin yönetim kurulunu bilgilendirmesi ve bu yönde ikna etmesi pozitif geri-beslemedir. Bu tür geri-beslemede, kurumsal fonksiyonun dengesini korumak yerine, gelişim ve büyüme amacıyla, kurumsal fonksiyonu değiştirmek hedeflenir.

Yukarıda açıklanan sistemin parçaları ve süreçlerinin etkileşiminden ortaya çıkan dört adet **sistem niteliği** vardır: **bütüncüllük (holizm)**, **eşsonluluk**, **negatif entropi** ve **çeşitlilik**.²²⁰

Bütüncüllük niteliğine göre bir sistem, parçalarının toplamından daha fazlasına eşittir. Sistemlerin böyle bir niteliğe sahip olmasının nedeni, parçalarının birbirine bağımlı doğasından ve enformasyonun geri-besleme ile değiş-tokuş süreçleriyle akmasından kaynaklanmaktadır. Parçaların birbirine bağımlı faaliyetlerinin koordinasyonu ile sistem, ekstra enerji veya diğer deyişle sinerji üretir. Sistem süreçlerinin sinerjik niteliği, sadece toplamdan ibaret değildir; koordine edilmiş sistem süreçleri, bağımsız sistem süreçlerinden daha fazla performans gösterir. Kurum mensupları, kurumsal hedeflere ulaşırken ortaklaşa çalıştıklarında bağımsız çalışmalarından daha çok başarı gösterirler; bu nedenle kurumsal yapılarda takım çalışması kurumsal başarı için önemlidir.²²¹

Eşsonluluk niteliğine göre, bir sistem aynı son duruma, değişen başlangıç koşullarından ve türlü yollardan erişebilir. Sistem parçalarının birbirine bağımlı olması nedeniyle kurumsal hedeflere ulaşırken sistem oldukça karmaşık bir

²²⁰ Bkz. Miller, a.g.e., s. 76-78.

²²¹ Kreps, a.g.e., s. 94.

yapıdadır.²²² Entropinin Türkçe karşılığı yok olma tehlikesidir. Kapalı sistemler tüm sistemi gittikçe artan şekilde çökerten entropik güçlere maruz kalabilirler.²²³

Kapalı sistemler, çözülüp dağılmaya doğru eğilimlidirler. **Açık sistemler** ise hayatta kalmak için direnç gösterirler. Sistem içinde sürekli olarak entropi ve negatif entropi mücadelesi yaşanır. **Negatif entropi**, sistemin entropiye yani yıkım ve dağılma etkenlerine karşı direnç göstermesi, gelişme ve büyüme çabasıdır. Sistem, negatif entropiyi sürdürmek ve hayatta kalmak için ekstra enerji üretmek zorundadır. Negatif entropi açık sistemlerde mümkündür, çünkü enformasyon ve materyal akışı sistem ve çevresi arasında rahatlıkla gerçekleşmektedir.²²⁴ Sistem hayatta kalmak için enerji girdisi ile enerji çıktısı arasında pozitif denge kurarak, entropiye direnir ve negatif entropi üretir.²²⁵

Çeşitlilik niteliğine göre, sistemin iç fonksiyonu, karmaşık dış çevreye uyum sağlaması, onu anlayabilmesi, onunla mücadele edebilmesi için rutin bir yapıda olmamalıdır, çevreye benzer şekilde çeşitli, farklı ve karmaşık olması gerekir (komplekslik eşleşmesi).²²⁶ Örneğin, bir sanayi üretim tesisi, dış çevresinin karmaşık, çeşitli ve değişken ihtiyaçları, talepleri ve iş süreçleri karşısında, tek tip, sade ve rutin düşünen ve hareket eden bir iç yapıyla hareket edemez. Dış çevreyle mücadele edebilmek ve ona uyum sağlayabilmek için pek çok değişkeni, faktörü göz önüne alabilen teknik personele, teknik teçhizata ve çoklu iş süreçlerine ihtiyacı vardır.

İletişim, bir sistem içinde çeşitli seviyelerde meydana gelir. Sistemin parçaları arasında iletişim kurulduğu gibi her bir parçasının içinde de iletişim gerçekleşir, aynı şekilde sistemle dış çevresi arasında da iletişim kurulur. İletişim, sistemin çeşitli parçalarının faaliyetlerini kurumsal hedefler doğrultusunda koordine etmelerini sağlar. Kurumsal faaliyetlerde departmanlar arası veya bireyler arası iletişim ile gerekli enformasyon paylaşımı ve ilgili aktivitelerin koordinasyonu sağlanır. Kurumu (sistem) meydana getiren alt birimlerin (alt-sistemler) kurumsal fonksiyonlarını tam olarak yerine getirebilmeleri için birbirleri arasındaki **uyumlu**

²²² Katz ve Kahn, 1978, akt.: Miller, a.g.e., s. 76.

²²³ Eren, a.g.e., s. 48.

²²⁴ Miller, a.g.e., s. 78; Kreps, a.g.e., s. 98.

²²⁵ Kreps, a.g.e., s. 98.

²²⁶ Miller, a.g.e., s. 78.

dengeyi (homeostatic balance) korumaları gerekir. Bu da ancak düzgün işleyen iletişim süreçleriyle mümkün olabilir.²²⁷

Yukarıda sistemler açık ve kapalı olarak tanımlansa da aslında bir sistemin dış çevreye tamamen kapalı ya da tamamen açık olduğunu söylemek tam olarak doğru değildir. Literatürde bu duruma **nispi açıklık** adı verilmektedir. Hiçbir yaşayan/canlı sistem çevresine tamamen kapalı olamaz. Kreps'in²²⁸ belirttiği gibi, bir kurumun dış çevresinden gelen bütün mesajları önemsememesi mümkün değildir. Sistemler aldıkları ve gönderdikleri enformasyon miktarları kadar çevrelerine karşı göreceli (nispi) olarak açık veya kapalıdır. Bir kurumun her durumda gelen bütün enformasyonu algılaması kurumsal hafızanın darlığı, sınırlı kapasitesi olması nedeniyle mümkün değildir. Kod açma süreçlerinin sınırları nedeniyle bütün kurumsal mesajların iç yapıda taşınması da mümkün değildir. Kurumlar da tıpkı insanlar gibi işe yarar anahtar konumdaki enformasyonu seçip benimserler, diğerlerini elerler. Bu nedenle kurum içi ve kurum dışı iletişim faaliyetlerinde kurum çalışanları iç ve dış çevrelerine kilit önemdeki kurumsal enformasyonu stratejik şekilde göndermelidirler. Enformasyon alırken ve gönderirken bir kurumun çok açık veya çok kapalı olması tavsiye edilmez. Kurumun iç ve dış çevresine karşı kimi zaman **nispi açık**, kimi zaman ise **nispi kapalı** olması **etkin stratejik iletişim yönetimidir**. Örneğin, büyük sosyal çalkantılar ve değişimler yaşanırken, bir kurumun dış çevredeki değişikliklerin kendi faaliyetlerine olan etkisini izlemesi, ölçmesi makul olacaktır. Bu durumda çevreyi daha iyi anlaması ve ona göre kendini uyarlaması için nispi açıklık etkin bir stratejik iletişim yönetimidir. Kurumun iç bünyesinde kompleks değişiklikler meydana geldiği durumlarda ise dış çevresine karşı nispi kapalılık, iç çevresine karşı nispi açıklık etkili stratejik iletişim yönetimi olacaktır. Buna göre bir kurum, eleman, teknik malzeme, bilgi vb. gibi ihtiyaçlarını analiz ederek, istihdam edebilir, iç ve dış çevresine uyum sağlamak üzere hazırlık ve planlar yapabilir. Bu nedenle kurum yöneticilerinin iç ve dış çevrelerindeki değişikliklere ve etkilerine karşı proaktif davranmaları beklenir.

²²⁷ Kreps, a.g.e., s. 98.

²²⁸ A.g.e.

Sistem teorisinin **kurumsal iletişim** açısından dört önemli göstergesi şunlardır:²²⁹

- **Birbirine bağımlılık:** Yukarıda da belirtildiği üzere kurumun tüm parçalarının işleyişinin birbiriyle ilişkili olduğu anlamına gelmektedir. Kurumun etkin bir şekilde faaliyet göstermesi için bütün fonksiyonel ünitelerinin koordine edilmesi gerekir. Bu koordinasyon ise sadece iletişimle sağlanabilir. İletişim, birbirine bağımlı parçaları, aktiviteleri koordine ederken işbirliği yapmaları için ikna etme ve değişim için bilgilendirme görevini görür. Birbirine bağımlılık ayrıca sistem ile onu kuşatan çevresi arasındaki ilişkiyi de ifade eder.
- **Açıklık:** Bir kurumun dış çevresindeki değişikliklerden haberdar olması anlamına gelir. Kurum mensupları, çevresel faktörleri belirlemek ve ilişkide olduğu kuruluş ve kişilerin faaliyetlerini etkilemek için çevresindeki ilgili kurumların temsilcileriyle aktif bir şekilde iletişim kurmak zorundadırlar. Dış çevreyle olan iletişim iç yapıdaki iletişim süreçlerini de etkiler.
- **Mikro ve makro analitik çerçeve:** Bir kurum içinde pek çok düzeyle ilgilidir. Bir kurumu anlayabilmek için sistemin iç işleyişini mikro çerçeveden yorumlamak ve aynı zamanda makro çerçeveden kurum ile çevresi arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir. Klasik ve insan ilişkileri teorileri öncelikle mikro çerçeveden iç işleyiş üzerinde dururlarken, sistem teorileri makro çerçeveden dış etkilerin kurum içini nasıl etkilediği üzerinde dururlar.
- **Kurumsal adaptasyon ve inovasyon:** Kurumların statik yapılar olmadığını ifade eder. Kurumlar esnek olmalıdır, çevrenin değişkenliğine karşı inovatif (yenilikçi) çözümlerle yaklaşarak çevreye uyum sağlamak zorundadırlar. Dış iletişim kanalları kurum mensuplarını inovasyon ihtiyaçları hakkında bilgilendirmek için çevreden gerekli enformasyonu toplar, iç çevreye enformasyon yayarak kurumsal değişimi sağlar. Dış iletişim araçları çevredeki

²²⁹ A.g.e., s. 102.

ilgili kurumları ve kişileri kurum lehine etkilemek ve bilgilendirmek amacıyla da kullanılır.

Sistem teorisi içinde yer alan konulardan biri de **Sibernetik Sistem Teorisi**'dir. Mutlu'nun belirttiği gibi Sibernetik, matematikçi Wiener'in (1948) isimlendirdiği, gerek mekanik, gerekse insani bilgi sistemlerinde denetim ve iletişim bilimi olarak kabul edilmektedir.²³⁰ Bir eylemin etkisinin, eylemi başlatanın daha sonraki eylemleri gerekli düzenlemeleri yapabilmesi için kaynağına geri beslediği kendi kendini düzenleyen sistemleri konu alan bir araştırma alanıdır. Yunanca "dümenci" sözcüğünden alınan bu terim, insanlarda, hayvanlarda, kurumlarda, makinelerde iletimsel geri-besleme sistemlerini inceler.

Sibernetik sistem teorisi, sistem fonksiyonun sürekli çalışmasında özellikle **düzeltilici geri-beslemenin** önemi üzerinde durur. Sistem parçalarının birbirine bağımlı işleyişini sistem hedeflerine odaklı mekanizma ile açıklar.²³¹

Poole (1996), sistem teorisi konusundaki araştırmaların hayal kırıklığı yarattığını, araştırmacıların sistem teorisinin kavramlarını kurumsal araştırma tasarımlarına aktarmakta zorlandıklarını belirtmiştir.²³² Akademisyenler, kompleks iletişim ve geri-besleme sistemlerini analiz edebilecek metodolojik araçlardan yoksun olduklarından iletişimle ilgili dinamik sistem teorileri geliştirememişlerdir. Ancak 1990'lı yıllarda kurumsal iletişime uyarlanabilecek yenilikçi sistem teorileri ortaya atılmış ve literatürde etkin yer edinmişlerdir. **Weick'in** temelini 1960'lı ve 1970'li yıllarda attığı **organizasyon teorileri**, **Wheatley'in yeni bilim teorisi** ve **Senge'in öğrenen organizasyon teorisi**, çağdaş sistem teorilerinin önde gelenlerindedir.

Wheatley (1992) sistem teorileri kapsamında yönetim ve organizasyonda **yeni bilim** yaklaşımını ortaya atmıştır. Wheatley'nin yaklaşımı kurum mensuplarının özellikle liderlerin kontrol ve düzene karşı genel geçer kabul görmüş tutumlardan farklı bir tutum takınmaları gerektiği üzerinedir.²³³ Yeni bilim anlayışının temel

²³⁰ Erol Mutlu, **İletişim Sözlüğü**, Ark, 2. bs., Ankara, 1995, s. 300.

²³¹ Miller, a.g.e., s. 80.

²³² Eric M. Eisenberg, H.L. Goodall Jr., **Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint**, 4.bs., Bedford/St. Martin's, 2004, s. 105.

²³³ Eisenberg vd., a.g.e., s. 104.

nosyonu, doğadaki ve toplumdaki bütün sistemlerin klasik fizik kurallarında açıklandığı gibi olmadığı yönündedir.

Yeni bilim anlayışında sistemler her zaman doğrusal ve sürekli denge durumunda bulunmazlar. Aksine yeni bilim sistemleri komplekstir, çevrenin durumuna uyabilir, kırılğan biçimdedirler; küçük değişiklikler büyük etkiler doğurabilir, düzensizlikten düzen ortaya çıkabilir. Yeni bilim sistemleri, her zaman mantıklı ve öngörülebilir özellikte değildirler. Sistemler karmaşık yapılardır, dalgalı enformasyon akışları vardır. Buna göre, bir sistemde, kaosun eşiğindeyken yeniliklerin ortaya çıktığı düşünülür.²³⁴ Horgan (1996), yeniliklerin düzenli, dengeli ve statik sistemlerden ortaya çıkamayacağını savunmuştur. Sistemler, Horgan'a göre ısınmış gazlar ve akışkan sıvılar gibi fazlasıyla biçimsizdir. Ancak bu biçimsizlikten ve düzensizlikten yeni bir sinerji ve belli bir ahenk meydana gelir ve sistemi canlı tutar.²³⁵

Wheatley'in "Liderlik ve Yeni Bilim" (1992) kitabında yeni bilim anlayışına göre **kurumsal iletişimle** ilgili temel görüşü şöyledir:²³⁶ Değişimler, **kaosun eşiğinde** meydana gelir, bu dönemlerde kurum, çevreye ve yeni fikirlere açık olur, daha fazla enformasyona ihtiyaç duyar. Kurumsal süreçlerde kurum mensuplarının etkileşimli katılımcı yönelimi görülür. Bu katılımcı atmosferi, yukarıdan aşağıya kontrolcü tek tip bir düzen değil, kendi kendini ihtiyaçlarına göre düzenleyen bir sistem ancak sağlayabilir. Her canlı sistem kendini yeniler, kendi kendini örgütler, bunu ise iletişim süreçleriyle başarabilir.

Senge (1990), **öğrenen organizasyon** teorisiyle sistem teorisine yeni bir açılım getiren diğer bir teorisyendir. Senge, bir sistem olarak nasıl çalıştıklarını kavrayamayan, öğrenme yeteneğinde eksiklik olan organizasyonlar ile bunun aksine öğrenen organizasyonları karşılaştırmaya odaklanmıştır. Senge, öğrenen organizasyonların beş özelliğini belirlemiştir:²³⁷

²³⁴ Miller, a.g.e., s. 85.

²³⁵ A.g.e., s. 85.

²³⁶ Eisenberg vd., a.g.e., s. 105-106.

²³⁷ A.g.e., s. 106-107.

- **Sistem odaklı düşünce:** Bütüncüllük (holizm) ve birbirine bağımlılık ilkelerine göre bir kurumda tek bir kurum mensubunun başarısı için bütün kurum mensuplarının başarılı olması gerekir.
- **Personel uzmanlaşması:** Bütün kurum mensupları, kendilerini geliştirme ve öğrenme konusundaki personel kararlılığını paylaşırlar.
- **Esnek zihni modeller:** Öğrenen organizasyonlarda bireyler kendilerini ifade edebilirler, düşünce yapılarını açıklayan modelleri sistemin modeliyle karşılaştırma ve ortak özelliklerini bulup uyarlama yeteneğine sahiptirler.
- **Paylaşılan vizyon:** Öğrenen organizasyonlarda katı hiyerarşik kontrol, yerini “ortaklaşa kontrol”e bırakmıştır. Bütün çalışanlar ortak bir kurumsal vizyonu paylaşırlar ve kendi bireysel çalışmalarının ve duruşlarının paylaşılan vizyonun nasıl adım adım gerçekleşmesine destek olduğunu yaşayarak kavrarlar.
- **Takım öğrenmesi:** Öğrenen organizasyonlarda takım üyeleri, takımın entelektüel kararlar alacak şekilde davranmasını sağlayacak etkileşimli iletişimde bulunurlar. Takım öğrenmesinde dialog anahtar konumdadır.

Senge’e göre, öğrenen organizasyonu kurmak için öncelikle zihinsel değişime ihtiyaç vardır. Bütün kurum mensuplarının diyalog kurmayı, **etkileşimli iletişime açık olmayı öğrenmeleri**, öğrenen organizasyonun temellerini oluşturur.

Weick’in organizasyon teorisi, Karl Weick’in “Organizasyonun Sosyal Psikolojisi” (1969) isimli kitabıyla ilk kez gündeme gelmiştir. Sistem teorisini çıkış noktalarından biri olarak alan bu teorinin kurum içi iletişim alanındaki akademik çalışmalar üzerinde önemli etkileri olmuştur. Weick, 1995 tarihli “Organizasyonda Anlam Yaratma” adlı kitabıyla bu teorisini 1990’lı yıllara ve ötesine de taşımıştır.

Weick, insanların organize olmalarının (örgütlenmelerinin) ana nedeninin günlük yaşamlarında karşılaştıkları **enformasyon belirsizliğini** azaltmak olduğunu savunmuştur.²³⁸ İnsanlar, her gün kompleks, zor, tahmin edilemeyen enformasyon süreçleriyle ilgili belirsiz, çok anlamlı konular ve sorunlarla karşı karşıyadır. Sosyal hayatta bireysel olarak doğru yorumlanıp, çözümlenmesi mümkün olmayan pek çok sorun mevcuttur. Bu nedenle her insan diğer insanların yardımına gereksinim duyar ve örgütlenir.

Weick'e göre insanlar kompleks problemleri çözümlmek, bireysel ve grup hedeflerine ulaşmayı sağlayacak anlamlı stratejiler geliştirmek için ortaklaşa çalışacakları, diğer insanların oluşturduğu çeşitli gruplara katılırlar. Sosyal hayatta belirsizlik, çok anlamlılık ve enformasyon temelli problemler ne kadar çok olursa, insanların bunlarla mücadele edebilmek için diğer insanların yardımına o kadar çok ihtiyacı olur. Kurumlar (organizasyonlar) sosyal sistemler olarak belirsizlik sorununu çözerek, hayata kesinlik, belirginlik, öngörülebilirlik ve denetim kazandırmak üzere kurulmuşlardır.

Weick'in organizasyon teorisinin özü, organizasyonların (kurumların) bir çevrede varolduğu üzerinedir. Bu çevre, Weick'e göre sadece fiziksel bir çevre değildir, bir enformasyon çevresidir. Aslında bu enformasyon çevresi belli bir yerde somut şekilde mevcut değildir, onu insanlar **soyutlama** yoluyla kendileri yaratırlar. Farklı kurum mensupları enformasyon girdilerine farklı anlamlar yüklediklerinden farklı enformasyon çevreleri yaratırlar. Weick'e göre, insanların dışında, onlardan ayrı, homojen, tek ve sabit bir çevre yoktur. Aksine insanlar kendi çevrelerinin birer parçasıdır. Weick'in modelinde, organizasyonunun temel amacı; enformasyon çevresindeki belirsizliği, çok anlamlılığı azaltmak, gidermektir. Belirsiz bir enformasyon çevresinde, belli bir olay için pek çok farklı yorumlama görülebilir.

Örneğin bir iş yerinde çalışan iki işgörene, şirket sahibinin kendileriyle acilen görüşmek istediği söylenmiş olsun. Bu durumda her iki çalışan da bu talebin amacını farklı şekilde yorumlayabilir. Ayrıntılı bir açıklama yapılmadığından, her biri, kendi geçmiş deneyimine, amaçlarına, bilgi düzeyine, kişiliğine vb. dayanarak

²³⁸ Bkz.: Karl E. Weick, **The Social Psychology of Organizing**, 2. bs., McGraw-Hill, 1979, s. 25-194.

bu talebe farklı anlamlar yükleyebilirler. Bir işgören geçen gün şirket sahibiyle ufak bir anlaşmazlık yaşamışsa, bu toplantının işten çıkarılacağına dair bir görüşme olacağı anlamını çıkarabilir. Diğer işgören ise uzun zamandır beklediği terfi haberinin kendisine bildirileceğini düşünebilir. Oysa toplantı talebi tamamen farklı bir konuda olabilir.

Organizasyon sürecinin merkezini, belirsizliği ve çok anlamlılığı mümkün olduğunca azaltmak veya organizasyon süreçlerini anlamlı hale getirmek oluşturur. Bunu yerine getirmek için Weick, kurum mensuplarının **kurallar** ve **iletişim döngüleri** kullandıklarını savunur. Kurallar, kurum mensuplarının **anlamlandırma izleklerini** kurmalarına rehberlik eden süreçlerdir (bazen reçete de denir). Kurallar, özellikle enformasyon çevresi belirsiz değilken, anlamlandırma için kullanılırdılar. Ancak, çevrede belirsizlik çok yüksekse, bir olayın pek çok farklı olası açıklaması varsa, kurum mensupları bu durumda iletişim döngülerine başvururlar. İletişim döngüleri aracılığıyla kurum mensupları, belirsiz çevreyi anlamlı hale getirmeye yardım edecek fikirleri, bilgileri geliştirirler.

Weick'in organizasyon teorisi, üç temel teoriye dayanır: **sosyo-kültürel evrim teorisi**, **enformasyon teorisi** ve **sistem teorisi**. Weick, her perspektifin farklı parçalarını alarak kurumsal analiz çalışmalarına uyarlamış ve kendi modelini oluşturmuştur. Temelde, sistem teorisinden geniş çapta faydalanmıştır. Geribesleme döngülerini, sistem teorisinde olduğu gibi, kurum mensuplarının kurumsal süreçlerdeki uyumlu dengeyi devam ettirmelerini sağlayacak unsurlar olarak tanımlamıştır. Bütün safhalar ve alt süreçler, sistem teorisinde olduğu gibi birbirine bağımlıdır; etkileşimlidir. Çevre (ortam) nosyonu ve geçirgenlik, Weick'in teorisinde de kritik önemdedir. Bu perspektife göre, kurum yapıları ve ortamları, kurumdaki insanların zihinlerinde var olan şeylerdir. Örneğin kurumların üyeleri, kurumdaki herkes için aynı anlamı taşıyan tarafsız bir ortama tepki göstermez, bunun yerine kendi ortamlarını canlandırırlar. Enformasyon da aynı şekilde semboliktir, farklı insanlar tarafından farklı biçimde inşa edilir.

Weick'in yararlandığı diğer teori; **enformasyon teorisi**, mesaj aktarımının etkinliği üzerine odaklanır. Shannon ve Weaver (1949) enformasyon teorisini, gönderici ve alıcı arasındaki mesajların hiçbir enformasyon kaybı olmadan en

etkin şekilde nasıl gönderilebileceğinin keşfi üzerine kurmuşlardır. İletişim sürecini bireysel düzeyde ele alan Shannon ve Weaver, matematikten esinlenerek enformasyon teorisini geliştirmişlerdir.

Shannon ve Weaver, **iletişim sürecinde teknik, anlamsal ve etkililik** olmak üzere üç temel sorundan söz ederler. Anlamın mesajda içerildiğini düşünürler; dolayısıyla kodlama sürecinin geliştirilmesi, anlamsal doğruluğu artırıcı unsur olarak görülür. Bu üç sorunun birbirlerinden ayrı değil, tam tersine birbirlerine bağlı olduğunu; teknik sorunların kaçınılmaz olarak anlamsal ve etkinlik sorunlarına yol açtığını belirtirler. Sürecin doğruluğunun ve etkinliğinin nasıl artırılabilirliğini anlamaya çalışmışlardır. İletişim sürecini, mesajın vericiden alıcıya doğrudan aktarılması olarak tanımlarlar ve bu aktarmanın tamamlanmasının, kaynağın mesajı alıcıya kabul ettirmesi ve istediği yönde uygulatılması niteliğine bağlı olduğunu savunurlar. Shannon ve Weaver'ın enformasyon teorisinde iletişim; çizgisel, yani tek yönlü bir süreç olarak görülmektedir.²³⁹

Enformasyon teorisi, kaynak ve alıcı arasındaki mesaj bozulmasını engellemeye ve mesaj aktarımının verimliliğini artırmaya odaklanır. Enformasyon teorisindeki enformasyon kavramı, insanların mesajlara verdiği tepkilerde yarattığı anlam değildir. Enformasyon teorisine göre, enformasyon, alıcının belirsizliğini azaltırsa ve gelecek mesajların öngörülebilirliğini artırırsa enformasyon değerinden söz edilebilir. İletişimde alıcının belirsizlik durumunu azaltmak için uygun mesaj kodları, alıcıyı tam enforme edecek şekilde özel kanal kapasitelerini karşılamalıdır.²⁴⁰

Weick, enformasyon teorisinden aldığı **belirsizlik durumu** kavramını kendi organizasyon teorisine entegre etmiştir. Weick'in organizasyon teorisinde kurum mensupları, kurallar ve döngüler aracılığıyla belirsizliği azaltmak için enformasyon üretirler. **Kurallar**, insanlara farklı durumlara uygun tepkiler vermek

²³⁹ Orhan Gökçe, **İletişim Bilimine Giriş: İnsanlararası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analizi**, 4. bs., Ankara, Turhan Kitabevi, 2002, s. 11-12.

²⁴⁰ Kreps, a.g.e., s. 105-107.

için yardımcı olan rehberler, **döngüler** ise insanların kurallar geliştirmelerine yardım eden **etkileşimli iletişim izlekleridir**.²⁴¹

Enformasyon teorisinde belirsizliği azaltmak ve enformasyonu çoğaltmak için özel mesaj kodları özel kanal kapasitelerine uyarlanır. Weick'in organizasyon teorisinde, özel kurallar ve döngüler, kurum mensupları için optimal belirsizlik düzeyine enformasyon sağlamak için enformasyon girdilerine uyarlanırlar. Kurum mensupları, belirsiz/çok anlamlı enformasyon girdilerini daha belirgin, daha kesin mesajlara dönüştürmeye çalışırlar. Farklı kurumların, tıpkı farklı bireyler ve farklı kanallar gibi belirsizlik durumlarıyla mücadele etmede, farklı enformasyon girdilerini sağlamada, farklı kapasiteleri vardır. Kurum, kapasitesine uygun kuralları ve döngüleri kullanmak zorundadır. Bu nedenle, Weick'in organizasyon teorisindeki kurumsal girdiler ve enformasyon süreci stratejileri ilişkisi, enformasyon teorisindeki mesaj kodları ve kanal kapasitesi arasındaki ilişkiye benzemektedir.²⁴²

Weick'in faydalandığı diğer teori; **sosyo-kültürel evrim teorisi**, insanların sosyal ve kültürel çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlama süreçlerini açıklar. Bu teori, Darwin'in "Türlerin Kökeni"(1859) adlı ünlü eserinde önerdiği biyolojik açıdan organik evrim teorisine dayanmaktadır. Organik evrim teorisi, doğadaki doğal seçimle (seleksiyon) çevreye en uyumlu türlerin hayatta kalmalarını açıklar. Sosyo-kültürel evrim teorisi süreci, sosyal olarak çevreye uyum potansiyeli olan birbiriyle ilişkili davranışsal yenilikler olarak adlandırılan çeşitleme (varyasyon), seçim (seleksiyon) ve alıkoyma (retensiyon) süreçleriyle ilgilidir. Davranışsal yenilikler, organizma veya sosyal grup, çevresel değişikliklerle karşılaştığında çevreye uyum tepkileri verme ihtiyacı doğduğu sırada ortaya çıkarlar. Organik evrim teorisinde çeşitlemeler (varyasyonlar) biyolojik mutasyonlardır. Sosyo-kültürel evrim teorisinde ise çeşitleme süreci, sosyal baskı karşısında çevreye uyumlu olabilecek davranışların ve normların gelişimi şeklinde kendini gösterir. Weick bu üç basamaklı adaptasyon modelini

²⁴¹ Weick, a.g.e., s. 65-72.

²⁴² Kreps, a.g.e., s. 106-107.

ödünç alarak, **organizasyonun üç safhasını; tesis etme (enactment), seçim (seleksiyon) ve saklama (retensiyon)** şeklinde tanımlamıştır.²⁴³

Tesis etme safhasında, organizasyon kendini saran enformasyon çevresine soyutlama yoluyla katılır. Organizasyon (kurum), kurum mensuplarının kendi kod açma süreçleri aracılığıyla enformasyon akışına yükledikleri anlamın duyarlılığıyla çevresini yeniden yaratır, yeniden anlamlandırır. Bu safhada kurum, enformasyon çevresindeki değişikliklerden haberdar olur. Enformasyonun belirsizlik ve çok anlamlılık düzeyine karar verilir, uygun kurallar ve iletişim döngüleri, organizasyona ihtiyaç duyulan enformasyon girdisi için yönlendirilir.

Seçilim safhasında, organizasyonun enformasyon girdisinin belirsizliğini giderecek kuralları ve döngüleri nasıl kullanacağına karar verilir. Döngüler, gelecekteki girdilerin devamı için sürekli tekrar edilmelidir. Kurallar ve döngüler seçilir ve organizasyona dışarıdan giren mesajların belirsizlik ve çok anlamlılık düzeyini azaltmaya devam etmek için tekrar edilirler. Böylece organizasyonun, girdileri daha iyi anlaması ve onlara cevap vermesi sağlanır.

Saklama safhasında, organizasyonun enformasyonla ilgili farklı girdilere verdiği tepkiler toplanır ve depolanır. Organizasyon, farklı enformasyonun kullanıma uygunluğunu ölçebilmek için çeşitli iletişim döngüleri geliştirir ve kullanır. Eğer belirsizlik durumlarıyla mücadele etmede başarılı stratejiler olarak kabul görürlerse, gelecekteki benzer girdilere tepki vermek üzere kurallara dönüştürülürler. **Kurallar repertuarı**, kurumsal faaliyetlere rehberlik etmesi için kullanılacak bir **kurumsal akıl** biçimi olarak saklama safhasında geliştirilir.

Tesis etme, seçim ve saklama safhaları, kurumsal süreçlerde birlikte çalışırlar. Geribesleme döngüleri, safhaları birbirine bağlayan, aralarındaki iletişimi koordine eden mesaj sistemleridir. Weick, organizasyon modelinde, iki tane geribesleme döngüsü tanımlar: birinci döngü, saklama safhasını tesis etme safhasına bağlar ve diğer döngü saklama safhasını seçim safhasına bağlar. Bu bağlamda, saklama

²⁴³ Weick, a.g.e., s. 119-215.

safhası, tesis etme ve seçim faaliyetlerine rehberlik etmekte kullanılmak üzere kurumun aklını içerir.

Weick'in organizasyon teorisinde, enformasyon belirsizliği, kurallar ve **iletişim döngüleri** arasında üç büyük ilişki bulunur.²⁴⁴

- Organizasyona belirsiz enformasyon girdisi ile organizasyonun, iletişim döngülerinin performansının bu girdiye verdiği tepkiye olan bağımlılığı arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Belirsizlik artarken organizasyon bu karmaşık mesajlarla mücadeleleyi, mesajlardaki belirsizliği giderecek, mesajları organizasyon için daha anlaşılır ve yönetilebilir hale getirecek şekilde tasarlanmış iletişim döngüleri aracılığıyla yürütmeyi deneyecektir. Belirsizlik düşükken iletişim döngülerinin mesajlardaki belirsizliği ayırıştırma işlevine daha az ihtiyaç vardır.
- Organizasyona belirsiz enformasyon girdisi ile organizasyonun bu girdiye kurumsal tepkileri düzenleyen kurallara olan bağımlılığı arasında ters orantılı bir ilişki vardır. Belirsiz enformasyon girdisi ne kadar az olursa, organizasyonun kurumsal davranışlara rehberlik edecek kurallara olan bağımlılığı o kadar fazla olur. Kolayca anlaşılabilir net enformasyon girdisi varken, belirsizliği, çok anlamlılığı giderecek iletişim döngülerine ihtiyaç yoktur. Belirsiz enformasyon girdisi ne kadar fazlaysa, eylemlere yol gösterecek daha az sayıda kural var demektir, bu durumda ise iletişim döngülerine ihtiyaç duyulur.
- Organizasyonunun kuralları kullanımı ile organizasyonun iletişim döngülerinin performansına olan ihtiyacı arasında ters orantılı bir ilişki vardır. Kurallar, organizasyonda mevcut olan bir girdiyle ilgilenirken, iletişim döngüleri çok fazla olabilir. Daha az sayıdaki kurallar organizasyona rehberlik ederken, iletişim döngülerinin belirsizliği gidermesine ve kurallar yaratmasına ihtiyaç duyulur.

²⁴⁴ Kreps, a.g.e., s. 111.

Özetle, Kreps'in de belirttiği gibi, Weick'in organizasyon teorisi, kurumun hayatta kalması için kurum mensupları arasındaki iletişimi çok gerekli, hayati, vazgeçilmez bir kurumsal etkinlik olarak tanımlamıştır.²⁴⁵ Bu yaklaşım, kurumsal uyuma destek olacak kurum içindeki yeterli ve doğru etkileşimi teşvik eder niteliktedir. Böylece bütün kurum mensuplarının iş yapılarında, enformasyon girdilerine cevap olarak mesaj alımı ve mesaj gönderimi çabalarında aktif iletişim kurmalarını resmi sorumlulukları olarak kabul eder. Enformasyon, en büyük kurum girdisi ve çıktısıdır. Kurumun temel elementleri, etkileşimli iletişim ve ortak enformasyon sürecidir. Çevresel enformasyon girdilerine yorumlayıcı ve stratejik tepkiler, kurumsal uyumu ve kurumun hayatta kalmasını mümkün kılar.

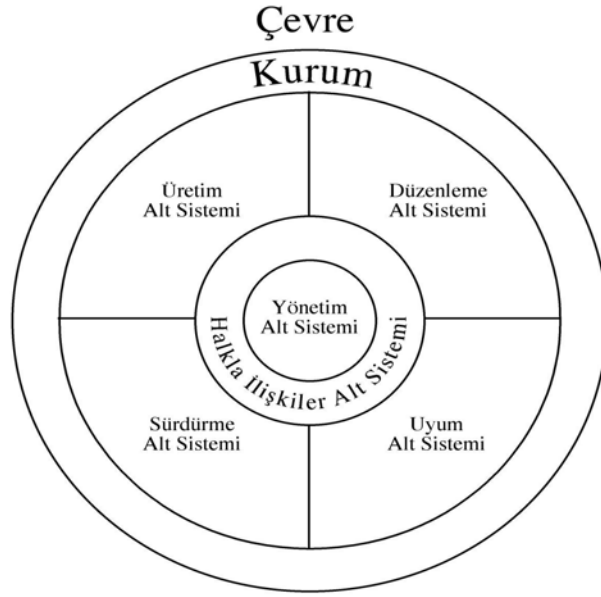
Grunig ve Hunt (1984) sistem teorisine dayanarak **halkla ilişkiler yaklaşımıyla** bir kurum (organizasyon) sisteminin, temel olarak beş alt-sistemden meydana gelebileceğini savunmuşlardır.²⁴⁶ Bunlar;²⁴⁷ **üretim alt-sistemi**; **düzenleme alt-sistemi** (pazarlama ve dağıtım işlevlerinden sorumlu); **sürdürme alt-sistemi** (personelle ilgili işlerin koordinasyonundan sorumlu, ör.: insan kaynakları ve personel eğitimi); **uyum alt-sistemi** (kurumun değişime uyum sağlamasından sorumlu, ör.: departmanların planlanması, araştırma-geliştirme işlevleri) ve **yönetim alt-sistemi** (diğer alt-sistemlerin entegrasyonu ve kontrolünden sorumlu). Şekil 3.1.'de görüldüğü gibi, bu teorik sistem modelinde halkla ilişkiler, diğer alt-sistemleri de destekleyen kurumun yönetim alt-sisteminin bir parçası olarak görülmektedir.

Halkla ilişkilerin bir **sınır köprüsü (boundary spanning)** olduğuna dair nosyonun kökleri **sistem teorisine** ve **Weick'in organizasyon teorisine** dayanır. Bu yaklaşıma göre, halkla ilişkiler bir kurumun diğer alt-sistemlerinin kurumun dış ve iç ortamı/çevresiyle uyumunu, enformasyon edinimini ve yayımını desteklemek üzere iletişim kurmalarını sağlayan bir sınır köprüsüdür.

²⁴⁵ Kreps, a.g.e., s. 118-121.

²⁴⁶ Grunig ve Hunt, a.g.e., 8-11.

²⁴⁷ Akt.: Philip J. Kitchen, **Public Relations Principles and Practice**, Thomson, 1997, s. 12-15.



Şekil. 2.1. Kurumsal alt-sistemlerde yönetim alt-sisteminin bir parçası olarak halkla ilişkiler alt-sisteminin yeri.²⁴⁸

Theaker (2005), yaptığı literatür taramasında kurumların sistem teorisine göre açıklanmasını halkla ilişkilere uyarlamıştır. Dış iletişime yönelik bu uyarlama aynı şekilde **iç iletişime yönelik** de yapılabilir.²⁴⁹ Sistem teorisine göre kurumlar ikiye ayrılmaktadır. Buna göre kurumun türü, iç iletişime yönelik halkla ilişkiler uygulamalarını da etkilemektedir. Kurumlar çevreleriyle etkileşimlerinin niteliği ve özelliklerine göre gruplanmıştır. Bir uçta iç ve dış çevresiyle alışverişi asgari düzeyde tutan **kapalı sistemler** vardır, öteki uçta ise sınırları daha esnek, alışverişe dayalı **açık sistemler** yer alır. Gerçek hayatta, aslında hiçbir kurum bu iki uç noktada yer almaz, ancak diğerlerine göre daha açık veya kapalı sistem olarak anılır. Nispeten kapalı kurumlar ancak çok gerektiği zaman değişirler, onun dışında değişime karşıdırlar. Açık kurumlar ise iç ve dış çevrelerindeki/ortamlarındaki değişimi görüp gecikmeden tepki vermeye çalışırlar.

Theaker'ın sınıflamasına göre, **kapalı sistemlerde, reaktif (tepkisel) halkla ilişkiler** yöntemleri kullanılmaktadır. Reaktif halkla ilişkilerde başarı nicelikle ölçülür, nitelikle veya sonuçlarla değil. Örneğin, kurum içi yayınların yılda kaç adet yayınlandığı ve dağıtıldığı, çalışanlar için düzenlenen pikniklerin sayısı ve

²⁴⁸ Şekil 2.1, Kaynak: Grunig ve Hunt, a.g.e., s. 9.

²⁴⁹ Alison Theaker, **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, çev. Murat Yaz, MediaCat yayınları, İstanbul, 2006, s. 84-86.

kaç kişinin katıldığı gibi ölçütler önemlidir. Bu faaliyetlerin etkinliği ve uygunluğu üzerinde fazla durulmaz. Kurum çalışanlarına kurum yönetiminin kararlarını veya uygulamaları tebliğ etmekle yetinilir, ikna çabası veya geri bildirim analizi üzerinde yoğunlaşılmaz. Sadece bilgi aktarımını daha verimli hale getirecek geri bildirimler dikkate alınır. **Açık sistemlerde proaktif halkla ilişkiler** yöntemleri kullanılmaktadır. İletişim sürecinde karşılıklı katılım esas alınır. Bu iletişim sonucunda kurum çalışanları değişebildiği gibi kurum da kendini değiştirerek iç ortamına/çevresine uyum sağlayabilmektedir. Bu yaklaşımın amacı hem kuruma hem de çalışanlara uyan ve her iki tarafın da desteğini alan hedefler belirlemektir. Tarafların çıkarları farklıysa, herhangi bir sorun ortaya çıkmadan gerekli değişikliklere gidilmelidir. Bu duruş, kurumun karar verme mekanizmasında önemli bir yer tutar ve halkla ilişkiler uzmanları karar mekanizmasına dahil edilirler, sadece çalışanlara üst yönetimin kararlarını ve kurumsal uygulamaları bildiren, haber veren konumda değil, stratejik yönetim süreçlerinde iletişimci bakış açısıyla etkin konumdadırlar. Proaktif halkla ilişkilerde çalışanların tümüne önem verilir, sadece yönetime yakın olanlar veya kritik konumdakiler değil, aşağıdan yukarı bütün kademelerde çalışanlar dikkate alınır. Araştırmalar ve ölçümlenmelerden elde edilen sonuçlara göre stratejiler belirlenir.

Kapalı sistemlerde, iç iletişimle ilgili olarak halkla ilişkiler uzmanlarının karar verme aşamasında önemli bir işlevi yoktur, üst düzey yöneticilerin aldıkları kararları çalışanlara bildirmekle görevlidirler. Karar verme mekanizmasına katılmazlar, bu nedenle neyin söylendiğinden çok nasıl söylendiği üzerinde durmak zorunda kalırlar. Bu yaklaşımın dayandırıldığı iki varsayım vardır: 1) Halkla ilişkilerin amacı, iç ortamı/çevreyi etkilemek ve değiştirmektir, 2) Kurumlar iç ortamlarını/çevrelerini değiştirebilirler, bu sayede kendilerini değiştirmek zorunda kalmazlar. Açık sistemlerde ise bu durumun tersi görülür.²⁵⁰ Tezin 3. bölümünde görüleceği gibi, Grunig ve Hunt (1984), sistem teorisinin bu özelliklerini kendi modellerinde kullanmışlardır.

Sistem teorisine göre, diğer teorilerdeki bütün kurumlara uyabilecek bir yapı oluşturma fikrinin aksine, her zaman her kurumda geçerli olabilecek bir kurum

²⁵⁰ Cutlip vd., a.g.e., s. 241., akt.: Theaker, a.g.e., s. 85.

yapısı yoktur. Durağan bir ortamda varlığını sürdüren şirketlerde, açıklayıcı iletişim unsurlarıyla komutların harmanlandığı mesajların aşağıya doğru aktığı bir iletişim sistemi ve merkezi bir yapı daha uygun olacaktır. Üstün eğitim almış ve nitelikli çalışanlar için pek de uygun olmayan bu yapı, az eğitilmiş ve belirli bir konuda özelleşmiş çalışanları memnun etmeye yetecektir. Üstün nitelikli çalışanlar ise değişken bir ortamda var olmaya çalışan, şeffaf ve karmaşık bir iletişim sisteminin uygulandığı şirketlerde tatmin olacaktır. Özetle, farklı kurumlar çalışanlarla iletişimde farklı yöntemleri izleyecektir. Başarılı iletişim sistemleri oluşturmak isteyen halkla ilişkiler uzmanları sadece teknolojiyi takip etmekle yetinmemelidir, aynı zamanda kurumun içinde bulunduğu ortamı incelemelidir.²⁵¹

Yukarıda irdelendiği gibi, halkla ilişkilerin iç iletişim odaklı tanımlarında veya iç iletişim etkinliklerinin kurumun daha geniş halkla ilişkiler işlevinin bir parçası olduğu şeklindeki yaklaşımlarda ortak kesişme noktası olarak halkla ilişkilerin **enformasyon edinme ve yayma** özelliği öne çıkmaktadır. Çalışanlardan elde edilen geri bildirim, çalışanların motivasyonu ve endüstriyel ilişkilerin sağlıklı işlemesi açısından değerli bir kurumsal kaynaktır. Bu durum, **Weick'in organizasyon teorisiyle** benzerlikler taşımaktadır.

2.3.2. Kurum kültürü yaklaşımı: İletişim, kültürün yapı taşıdır

Kurumsal analiz çalışmalarında kültürün metafor olarak kullanımı sosyal antropoloji disiplinine dayanır. Antropologlar yıllar boyu ulusların, kabilelerin ve etnik grupların kültürlerini incelemişlerdir.

Güvenç'e göre, günümüzde oldukça eskimiş kabul edilmekle birlikte, bütüncü kültür tanımlarının belki de en iyisi, sosyal antropolojinin konusunun kültür olduğunu söyleyen Tylor (1871) tarafından yapılmıştır:²⁵² "Kültür, ya da uygarlık, bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür."

²⁵¹ Theaker, a.g.e., s. 232-233.

²⁵² Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, 8. bs., İstanbul, 1999, s. 101.

Güvenç, Tylor'ın bu tanımını çözümleme denemesinde şu açılımı getirmiştir: Kültür; toplum, insanoğlu, eğitim süreci gibi değişkenlerin ve bunlar arasındaki karmaşık ilişkilerin bir işlevidir.²⁵³

Hofstede'e göre, kültür, bir grubun veya kategorinin mensuplarını diğerlerinden ayırmak için zihnin kolektif programlanma biçimidir.²⁵⁴ Kurumsal analiz çalışmalarında, kültür terimi, belli bir kurumun karakteristik özelliklerini gösteren **paylaşılan, ortak değerler ve inançlar** anlamında kullanılır.²⁵⁵

Özellikle 20. yüzyılın sonlarında yönetim ve iletişim akademisyenleri ile uygulamacılar, kurumların kültürünü incelemeye odaklanmışlardır. Miller'ın belirttiği gibi, kurum kültürü konusunun daha sık irdelenmesiyle kurumların tamamen rasyonel olgular olmadığı, aslında değerlerden oluşan son derece kompleks yapılar olduğu görüşü daha fazla kesinlik kazanmıştır.²⁵⁶ Kültür metaforu, kurumsal analiz araştırmalarında yeni bir bakış açısı getirmiş ve özellikle iletişim akademisyenleri için kurumsal incelemelerde birçok sorunsala açıklama getirmede önemli bir araç olmuştur.

Kurum kültürü modeli, iki ayrı ama birbiriyle ilişkili yaklaşımdan türemiştir.²⁵⁷ İlki, **kültürel değişken yaklaşımı**, kültürü kurumsal hayatta etkileyici bir element olarak görür. Bu yaklaşım, kültürün, kurumsal çıktılar üzerinde, tıpkı kurum iklimi, çatışma veya liderlik konularının kurumsal performansı etkilediği gibi, temel belirleyici etkisi olduğunu savunur. İkincisi, **kültürün anlamlandırma işlevi yaklaşımı**, kültürü kurumun özü, esası olarak düşünür. Kültürün kurum mensuplarının organize olmalarını kolaylaştıracak şekilde ortak gerçekliğin kurum mensuplarınca paylaşımını sağladığını savunur. Bu görüşe göre, kurumsal işlevlerin **sembolik inşasını** kültür sağlar. Sosyal gruplarla karşılaştırıldığında, kurumlar küçük kültür gruplarıdır. Küçük kültür grupları, geniş kültür grupları gibi aynı karakteristik özelliklere sahiptirler ve kültür, kurumsal hayatta da tıpkı sosyal hayatta olduğu gibi etkileyici bir faktördür.

²⁵³ A.g.e.

²⁵⁴ G. Hofstede, **Cultures and Organisations: Software of the Mind**, London, McGraw-Hill, 1990, b.a.

²⁵⁵ S. Dawson, **Analysing Organisations**, 2nd edn., Macmillan, 1992, s. 136.

²⁵⁶ Miller, a.g.e., s. 95.

²⁵⁷ Smircich, 1983, akt. Kreps, a.g.e., s. 125.

ABD’de çok satan kitaplar; “Mükemmeli Arayışta Amerika’nın En İyi Yönetilen Şirketleri” (Peters ve Waterman, 1982) ve “Kurum Kültürleri: Kurumsal Hayatın Ayinleri ve Törenleri” (Deal ve Kennedy, 1982) kurum kültürünün öncü incelemeleridir. Ayrıca Schein’in “Kurumsal Kültür ve Liderlik” (1985, 1992) adlı kitabında yer alan teorik yaklaşımlar, literatüre **Schein’in Kurum Kültürü Modeli**’ni kazandırmıştır.²⁵⁸

Deal ve Kennedy’nin “Güçlü Kültürler” modeli (1982) bir ticari şirketin başarısının güçlü kurum kültürüyle artırılabilirliğini savunur.²⁵⁹ Eğer bir kurumun güçlü kültürel unsurları varsa, çalışanlar için daha iyi bir çalışma yeri olabilir ve hem bireysel hem de kurumsal performans artabilir. Deal ve Kennedy dört adet güçlü kurum unsuru belirlemişlerdir:

- **Değerler:** Çalışanların kurum hakkında sahip oldukları inançlar ve vizyondur. Bazı kurumların temel değeri örneğin inovasyon olabilir ya da istikrarlı olmayı bir değer olarak kabul edebilirler.
- **Kahramanlar:** Kurumun değerlerini temsil eden örnek kişilerdir. Bu kahramanlar, kurumun mitleri ve öyküleriyle tanınırlar. Kurumların üst düzey yöneticileri veya sahipleri, kurum kimliğiyle özdeşleşen, kurumun başarısı ve özellikleriyle birlikte anılan karizmatik kişilerdir.
- **Törenler ve adetler:** Kurumun değerlerini kutladığı seremonilerdir. Yeni fikirler geliştiren kurum çalışanlarının ödüllendirilmesi bu adetlerin bir göstergesi olabilir. Veya şirket piknikleri, ayın başarılı elemanlarının ödüllendirilmesi, yıl başlarında genel şirket toplantıları (kick-off) kurumun değerlerini ifade ettiği ve kutladığı törenlere ve adetlere örnektir.
- **Kültürel ağ (network):** İletişim sistemi aracılığıyla kültürel değerlerin kurumsallaşmasıdır. Kültürel ağ, kurum içi yayınlar (**newsletter**) gibi resmi kanalları ve çalışanların resmi olmayan etkileşimlerini kapsar.

²⁵⁸ Miller, a.g.e., s. 103.

²⁵⁹ T. Deal, A. Kennedy, **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Addison-Wesley, 1982, b.a.

Peters ve Waterman’ın “Mükemmel Kùltürler” modeli (1982) de yüksek performans gösteren şirketlerde yaygın görùlen kurum kùltürünün özelliklerini tespit etmeye yöneliktir.²⁶⁰ Peters ve Waterman, çalışanlar ve uzmanlar tarafından “mükemmel” olarak tanımlanan 62 şirketi incelemişler ve bu mükemmel olarak adlandırılan kurumların ortak kùltürel özelliklerini çıkarmışlardır. Bu ortak özelliklerde başat görünen insana verilen önemdir. Örneğin müşterilerle yakın ilişkiler, insanlar aracılığıyla verimlilik, aşağıdan yukarıya doğru açık iletişim, departmanların ve bireylerin özerkliğe ve girişimciliğe özendirilmesi gibi özellikler öne çıkmaktadır.

Her iki model de kurumlarda görünmeyen, somut olmayan değerlerin, örnek alınan kahramanların, kurumsal törenlerin, kurumların geçmişlerine dair hikayelerin önemine vurgu yapmışlardır. Ancak her iki model de akademik çevreler tarafından **açıklayıcı (descriptive)** ve **keşfedici (explanatory)** değil daha çok **kuralcı (normative)** oldukları için pek kabul görmemiş, fakat iş hayatı ve uygulamacılar tarafından oldukça benimsenmiştir. Örneğin Deal ve Kennedy, “güçlü kurum kùltürüne sahip çalışanlar şirketlerin iş dünyasında başarılı olmaları için tek yoldur” gibi son derece iddialı ve kesin yargılarda bulunmuşlardır. Aynı şekilde Peters ve Waterman, kurumlarda mükemmelliğe ulaşmanın tek yolunun belirledikleri ortak kurum kùltürü özellikleri aracılığıyla olabileceğini savunmuşlardır. Daha sonraları bu yaklaşıma bazı akademisyenler “değer mühendisliği” adını vermişlerdir. Çünkü bu yaklaşım, “etkili liderler kendi değerleri etrafında güçlü kurum kùltürü inşa edebilirler” inancını taşımaktadır.²⁶¹ Diğerleri ise kùltür nosyonuna dair bu entegre yaklaşımın kùltürün kurumlarda tespit edilmesini, görünmesini sağlayabilecek tek gözlük olduğunu savunmuşlardır.²⁶²

²⁶⁰ T.J. Peters, R. H. Waterman,, **In search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies**, New York, Harpers&Row, 1982, b.a.

²⁶¹J. Martin, P. Frost, “The organizational culture war games: A struggle for intellectual dominance”, ed. S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord , **The Hand Book of Organization Studies**, Newbury Park, Sage, 1996, s. 599-621.

²⁶² J. Martin, **Organizational Culture: Mapping The Terrain**, Thousand Oaks, 2002, s. 101.

Eisenberg ve Riley'in (2001) belirttiği gibi, kurum kültürüne bu tarz kural koyucu yaklaşımlar, bazı ikilemlere ve belirsizliğe yol açmaktadır.²⁶³ Kurumsal başarıyı sağlayabilecek tek bir doğru kurum kültürünün olduğunu savunmak, karmaşık kurumsal hayatı çok fazla basite indirgemek, hafife almak olacaktır. Ayrıca normatif yaklaşımdakiler kültürü, kurumların sahip olduğu kurumun diğer unsurlarından bağımsız bir "şey" gibi görmüşlerdir. Oysa kültür, kurumu meydana getiren unsurların hepsinde görülebilmektedir, onlardan ayrı değildir.

Bu gibi sorunlar nedeniyle günümüzde bir çok kurum kültürü araştırmacısı, normatif yaklaşımlardan kaçınarak, kurum kültürünün gelişimi ve sürekliliğiyle ilgili kompleks durumları **anlamaya** ve **açıklamaya** çalışmışlardır. Modern yaklaşımlarda, daha öncekiler gibi kültürü yönetilmesi gereken bir "şey" gibi görmek yerine, kültürü, bir kurumun ne olduğunu tarif eden, bazen birleşik bazen bölünmüş değerler, uygulamalar, anlatılar ve işaretler gibi özellikler olarak görme eğilimi hakim olmuştur.

Louis (1980), kültür incelemelerinin amacının bir kurumun "benzersiz yer duygusu"nu tanımlamak olduğunu söylerken, Putnam (1983) **yorumlayıcı (interpretive)** bir yaklaşımla kültürü bireylerin kendi dünyalarını iletişim davranışlarıyla anlamlandırma çabası olarak tanımlamıştır.²⁶⁴

Miller (2003), literatürdeki **kurum kültürü çalışmalarına dair alternatif görüşleri** - özellikle **iletişim disiplini** açısından yaklaşarak - dört maddede irdelenmiştir:²⁶⁵ kurum kültürü karmaşıktır, kurum kültürü yaratılır, kurum kültürü tektip değildir, kurum kültürü genellikle belirsizdir.

- **Kurum kültürü karmaşıktır:** Birçok araştırmacı kurum kültürünün son derece karmaşık bir yapıda olduğunu savunurlar. Bu doğrultuda, Beyer ve Trice (1987) bir kurumun kültürünün kurumun törenleriyle, gelenekleriyle, adetleriyle ortaya çıkacağını savunmuşlardır. Dandridge (1986) kurumsal seremonilere kültürün göstergeleri olarak bakmıştır. Quinn ve McGrath

²⁶³ E. M. Eisenberg, P. Riley, "Organizational Culture", ed. Jablin, L.L. Putnam, **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods**, Thousand Oaks, Sage, 2001, s. 291-322.

²⁶⁴ Miller, a.g.e., s. 98.

²⁶⁵ A.g.e., s. 98-103.

(1985) kurum kültürünün transformasyonunda değerler ve inanç sistemlerine odaklanmışlardır. Boje (1991) ve Meyer (1995) kültürün en iyi kurum mensuplarının anlattığı hikayelerle ortaya çıkacağını belirtmişlerdir. Schall (1983), Morley (1994) ve Shockley-Zalabak (1991), kültürün gelişiminde iletişim kurallarının etkisini incelemişlerdir. Törenler, seremoniler, adetler, değerler, inanç sistemleri, metaforlar, bazı kuruma özgü uygulamalar, prosedürler, hikayeler, iletişim kuralları ve çalışanların özel sohbetleri kurum kültürünün bazı parçalarını, belirtirler. Kimi araştırmacılar tek bir kültürel göstergeye odaklanırken bazıları ise çok çeşitli kültürel göstergeleri birlikte irdelemişlerdir.

- **Kurum kültürü yaratılır:** Kurum kültürü, kurum mensuplarının sosyal etkileşimiyle yaratılır. Bu görüş, kültüre iletişim odaklanmasının merkezini oluşturur. Kültür sadece iletişimle taşınmaz ancak iletişim, kültürün temel yapı taşıdır.²⁶⁶ Putnam (1983) sosyal gerçekliğin, etkileşimli özne anlamların süregelen eylemlere yüklenmesi aracılığıyla yaratılan sembolik bir süreç olduğunu söylemiştir.²⁶⁷ Pacanowsky ve O'Donnell-Trujillo (1983) kurum kültürü çalışmasının iletişim süreçlerine odaklanması gerektiğini çünkü kültürün iletişim süreçleri aracılığıyla yaratıldığını savunmuşlardır. Daha da ileri giderek bu iletişim süreçlerinin etkileşimli, bağlamsal, ayrı ayrı bölümlerden oluşan (**episodic**) ve doğaçlama özelliklerine sahip “performanslar” olarak en iyi şekilde kavramlaştırılacaklarını ileri sürmüşlerdir.²⁶⁸ **Kültürel performanslar;** çok sayıda kurum mensubunun katılımını gerektirdiği için etkileşimlidir, kurumsal durumlara ve kurum tarihi içinde saklı olduğundan bağlamsaldır, ayrı ayrı parçalardan oluşabildiği için uzak olaylar olarak adlandırılabilir, kurum mensuplarının uyması ve uygulaması beklenen bir rehberle bağlı olmadığından doğaçlamadır.²⁶⁹

²⁶⁶ Eisenberg ve Riley, a.g.e., s. 294.

²⁶⁷ Linda Putnam, “The interpretive perspective: An alternative to functionalism”, ed. LL. Putnam&M.E. Pacanowsky, **Communication and Organizations: An interpretive approach**, Beverly Hills, Sage, 1983, s. 44.

²⁶⁸ M. Pacanowsky, N. O'Donnell-Trujillo, “Organizational Culture Performance”, **Communication Monographs**, 50, 1983, s. 126-147.

²⁶⁹ A.g.e., s. 133.

- **Kurum kültürü tektip değildir:** Çoğu kurum kültürü araştırmacısı, bir kurumun tektip kültürü olduğu şeklinde karakterize edilemeyeceği hususunda hemfikirdirler. Kurumların birbiriyle uyum, çatışma, farklılık gibi değişik şekillerde ilişkisi olan çok çeşitli alt kültürlerden meydana geldiği görüşü günümüzde egemendir.²⁷⁰
- **Kurum kültürü genellikle belirsizdir:** Kurum kültürü araştırmacılarının çoğunluğunun hemfikir olduğu diğer özellik ise bir kurumun her zaman net ve belirgin bir kültürünün veya alt kültürlerinin olmayacağıdır. Yorumlanmasının zor olduğu çok çeşitli kültür manifestoları olabilmektedir. Martin (2002) kültürle ilgili bu yaklaşımı “bölünmüş perspektif” olarak tartışır ve belirsiz kültürü, çağdaş dünyadaki kurumsal fonksiyonun normal, başat, kaçınılmaz bir parçası olarak savunur.²⁷¹ Günümüzde kurumların hızla değiştiği göz önüne alındığında, kültür nosyonunun belirsiz, bölünmüş, parçalı, biçime sokmanın zor olduğu görüşü daha fazla anlam kazanacaktır.

Yukarıda bahsedilen çağdaş görüşlerin birçoğunu kapsayan **Schein’in Kurum Kültürü Modeli** (1992) literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Schein, kurum kültürünü bir grup fenomeni olarak tanımlamıştır.²⁷² Ancak bütün gruplar entegre kültür geliştiremezler, çünkü yukarıda irdelendiği gibi kültür parçalıdır. Schein, insanların doğaları gereği sürekliliğe, dengeye ve anlamlılığa ihtiyaç duyduklarını, bu nedenle kültür formatının kurumlarda belli bir izlekte yürüyerek entegrasyon arayışında olmasının doğal olduğunu belirtmiştir. Schein’e göre kurum kültürünün yansımaları değerler, davranışlar, kurallar ve fiziksel işaretlerdir. Kurum kültürü, zamanla ortaya çıkan gelişen bir süreçtir. Schein, bunun yanı sıra kurum kültürünün sosyalleşme özelliğinin altını çizmiştir.

²⁷⁰ P. J. Frost, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C. & Martin, J., **Reframing Organizational Culture**, Newbury Park, Sage, s.8., t.y.

²⁷¹ Martin, a.g.e., s.105.

²⁷² Schein, E. H., **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass, 1992, s. 11-13.

Örneğin bir kuruma yeni katılanların eski üyelerle gayri resmi kurdukları etkileşimli (interaktif) iletişim, yeni katılanların kurum kültürünü sosyalleşerek öğrenmelerinin yanı sıra, mevcut kurum kültürünün yeniden oluşturulmasında yaratıcı katkıda bulunur. Schein'e göre, kurum mensupları sahip oldukları kültürel tahminlerinin bilincinde değildirler. Kültür, değişime direnç gösterse de, etkileşimden doğar ve sürekli olarak gelişir.

Schein'in modelinde, kurum kültürü, **soğan zarı** analogisiyle, üç temel düzeyde irdelenmiştir:²⁷³ **Birinci düzeyde**, kurum mensuplarının zamanla yarattıkları **fiziksel ve davranışsal işaretler** bulunur. Örneğin; mimari yapı, mobilya, renk ve tasarım, kurumsal logo, teknoloji, giyim, yazılı belgeler, çalışanların birbirine hitap şekilleri, toplantılardaki iletişim kurma tarzı, iş süreçlerinde kimin kimle konuştuğu, karar verme tarzı vb. İşaretler görünür olsa da her zaman açık olmayabilir, ya da görünürdeki işaretlere görüldüğünden başka anlamlar yüklenmiş olabilir. Sadece işaretler kurum kültürünü anlamak için yeterli malzeme sunmaz.

İkinci düzeyde, bireysel ve grup olarak benimsenen **değerler** yer alır. Değerler, soyuttur, tercihleri ve çeşitli olaylar karşısındaki duruşu ifade eder. Kurum kültürünün bu düzeyi, bir kurumda işlerin nasıl yapılması gerektiğine dair inanç mozağını temsil eder. Kurum içindeki alt kültürlerin varlığı nedeniyle bir kurumdaki bireylerin çok çeşitli değerleri olabilir. Ancak bir kurumda bütün değerler eşit ağırlıkta değildir. Öte yandan kurumun kurucusu veya yöneticisinin değerleri, kurumsal değerleri ve çalışanların değerlerini etkilemede ve biçimlendirmede önemli bir güce sahiptir. Kurum çalışanlarının benimsediği, kabul ettiği düşünülen değerler, her zaman kurumun gerçek değerlerinin göstergesi değildir. Değerler, kurumun misyon tanımında yazdığı için günlük akışın her düzeyine eriştiği anlamına gelmez.

Schein, kurum kültürünün özünün, kurum mensuplarının kurumsal hayatın nasıl işlediğine dair **temel tahminlerinin** oluşturduğu **üçüncü düzeyde** var olduğunu, ilk iki düzeyin (işaretler ve değerler) kurum mensuplarının nispeten daha soyut ve

²⁷³ Miller, a.g.e., s. 104-109.

bilinçaltına dönük tahminlerini yansıttığını savunur. Schein, bu tahminlerin analizinin kurum mensuplarının kurumun nasıl işletilmesi gerektiğine dair uyumlu bir temel şablon tasarımlarına yardım edebileceğini savunur.

Kültür kavramı, antropolog Edward T. Hall (1959) tarafından iletişim izleği olarak tanımlanmıştır.²⁷⁴ Bormann, iletişimi kurum kültürünün gelişiminin kaçınılmaz bir sonucu olarak görmüş ve hikayeler, adetler, ritüeller ve teknoloji gibi bileşenler olmadan, bir kurum içinde kültürün gelişemeyeceğini belirtmiştir.²⁷⁵ Schall, kültürü tamamıyla iletişime dayalı **sosyal etkileşimden** yani model alma, taklit, eğitim, teyid, görüşme, öyküleme, dedikodu, arabuluculuk, yüzleştirme ve gözlemlemeden doğan, beslenen, aktarılan ve değişen bir kavram olarak görmektedir.²⁷⁶

Kurum içi iletişimin, kültür üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Aynı şekilde kültürün kurum mensuplarının iletişim tarzına da etkisi vardır. Kreps'in belirttiği gibi, her kurumun bir kültürü vardır.²⁷⁷ Kurumun yarattığı kültürel temaların, kurum çalışanlarının yaptıkları eylemler ve dış gerçeklik ile ilgili yorumlarında güçlü etkileri bulunur. Bazı kültürel temalar, kurumsal gelişimi destekleyebilir, bazıları ise kuruma zarar verebilir. İletişim, kurum kültürünün devamlılığını ve gelişimini sağlamak için temel kanaldır; resmi veya resmi olmayan şekilde görülebilir. Kurum kültürü ile kurum içi iletişim arasında çok yakın bir ilişki mevcuttur. Kurum içi iletişimin iki temel kültürel işlevi; kurum mensuplarına kurumun kültürü hakkında enformasyon sağlaması ve onların kurumlarının kültürü doğrultusunda sosyalleşmelerini gerçekleştirmektir. Kurum kültürünün iletişimi, kurum mensuplarına resmi olmayan biçimde kurumun geçmişiyle, kurucularıyla vb. ile ilgili hikayelerin, söylentilerin aktarılmasıyla ya da resmi olarak kurum yayınları, sloganlar, duyurular, yıllık raporlar, el kitapçıkları, talimatlar, grup toplantıları, sunumlar gibi araçlarla yapılabilir. Kurum kimliğinin belirgin olarak ortaya çıkmasıyla kurum mensupları, kurumun geçmişi ve bugünü hakkında, yorumlarda bulunarak, kurumsal faaliyetler hakkında hikayeler, söylentiler,

²⁷⁴ Kreps, a.g.e. s. 132.

²⁷⁵ K. Sriramesh, James E. Grunig, Jody Buffington, Corporate Culture and Public Relations, ed. James E. Grunig, **Excellence in Public Relations and Communication Management**, s. 577-596.

²⁷⁶ A.m.

²⁷⁷ A.g.e., s. 132-133.

efsaneler yaratarak kurumsal hayata bu doğrultuda anlam yüklerler. Bu hikayeler ve efsaneler, kurumun gelecekteki gelişimiyle ilgili kolektif vizyonun oluşumunda tematik bir taban sağlar. Ayrıca kurum içi iletişim, kuruma yeni katılanların kuruma adapte olmalarına ve kurumun onları asimile etmelerine, belirgin kültürel normları, davranış kalıplarını, rolleri tanımalarına, öğrenmelerine yardımcı olmak için de kullanılır.

Kurumların yukarıda açıklandığı üzere kültürleri olabileceği gibi kendilerine özgü kurumsal iklimleri de olabilir. **Kurumsal iklim**, fiziksel iklimin metaforudur. Bir coğrafi bölgedeki hava koşullarının fiziksel iklim yaratması gibi, bir kurumda çalışanların kurumun özelliklerine nasıl tepki verdikleri, o kurumda kendilerini nasıl hissettiklerine dair durum, kurum iklimini oluşturur. **Fiziksel iklim**, genel olarak bir bölgenin baskın hava koşullarından meydana gelir; hava sıcaklığı, hava basıncı, hava yoğunluğu, nem, güneş ışığı, bulutlanma, rüzgar gibi özelliklerin bir yıllık ortalamasının bileşkesidir. **Kurum içi iletişim iklimi** ise, iletişimsel etkinliklerin, insan davranışlarının, çalışanların birbirlerinin söylediklerine ve yaptıklarına karşı verdikleri tepkilerin, beklentilerin, bireylerarası çatışmaların ve kurumun gelişimi için fırsatların makro düzeyde algılanmasının bileşkesidir. İletişim iklimi, kurumda üretilen mesajların ve mesajlarla ilgili faaliyetlerin algılanmasıyla ilgilidir.²⁷⁸

Bir bölgenin fiziksel iklimi insan hayatı için son derece önemlidir. Fiziksel iklim, insan hayatını çeşitli yönlerden etkiler. Giyilen kıyafetler, yetiştirilen yiyecekler, inşa edilen binalar, kullanılan ulaşım araçları, yaşanılan bölgenin bitki örtüsü ve hayvan türleri fiziksel iklimin etkisiyle biçimlenirler. Benzer şekilde kurum içi iletişim iklimi, kurum çalışanlarının yaşamlarını etkiler. Kiminle konuşulduğu, kimden hoşlanıldığı, nasıl hissedildiği, ne kadar çok çalışıldığı, ne kadar yaratıcı olduğu, nelerin başarılmak istendiği, kuruma nasıl uyum sağlandığı gibi konularda kurum içi iletişimin etkisi vardır.²⁷⁹ Kurum iklimi, aşağıda inceleneceği gibi eleştirel (kritik) yaklaşımlarda, yapısalci teori bakış açısından da ele alınmış bir konudur.

²⁷⁸ R. Wayne Pace, Don F. Faules, **Organizational Communication**, 3.bs., Prentice Hall, 1994, s.100.

²⁷⁹ A.g.e., s. 101.

Halkla ilişkiler disiplini açısından kurum kültürüne bakıldığında, Grunig'in (1992) belirttiği gibi, kültür, kurum içinde güçlü duruma gelen kişileri veya kurum şemasında halkla ilişkilerin yerini etkileyerek, halkla ilişkiler modelinin seçiminde doğrudan veya dolaylı olarak etkili olmaktadır. Grunig, çevreden kültüre olan bağlantıyı göstermektedir ve kurum dışındaki kültürün, kurum kültürünü etkilediğini savunur. Kurum kültürünün halkla ilişkiler üzerinde dolaylı etkisi vardır. Mevcut kültürün yapısına göre, kurumun baskın koalisyonunda (kurumu yönetenler, karar vericiler) halkla ilişkilerin yer alıp almayacağını veya ne şekilde yer alacağını belirler. Öte yandan halkla ilişkiler, kurum kültürünü etkileyebilir. Özellikle iç iletişim, kurum kültürünü etkiler ve sonrasında da kurum kültüründen etkilenir. Dışsal olarak, hem halkla ilişkiler uygulamacıları hem de güç odakları kurumun çevresindeki egemen kültürü ya da kültürleri bilmelidirler. Böylece, kurumun sınırları arasında başarıyla iletişim kurma kapasitesini geliştirebilirler ve uygun iletişim stratejilerini belirleyebilirler.²⁸⁰

Kurumların halkla ilişkiler bölümleri ve sorumluları, sembolleri, ritüelleri, törenleri vb. bizzat tasarlayarak kurum kültürünün pekişmesine, yaygınlaşmasına hizmet edebilirler. Ya da kurum kültürünün unsurlarını kullanarak 3. bölümde incelenen planlı iç iletişim programlarının verimliliğini artırmayı amaçlayabilirler.

2.3.3. Eleştirel yaklaşım: İç iletişime radikal bakış

Sosyal bilimlerde ağırlıklı olarak muhafazakar ve liberal söylem ile her türlü toplumsal ve kurumsal olgunun eleştirisine dayalı olarak geliştirilen **eleştirel (kritik) teori**, kurumsal analiz ve kurum içi iletişim araştırmalarını da etkilemiştir.²⁸¹ Eleştirel teorinin köklerinin önemli bir kısmı, 19. yüzyıl Alman düşünürlerinden Karl Marx'ın yapıtlarına dayanmaktadır. Marx, kapitalist toplumdaki işçilerle, sermaye sahiplerinin arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu ilişkinin doğası gereği dengesiz olduğuna ve adil olmadığına, işçi sınıfının buna

²⁸⁰ K. Sriramesh, James E. Grunig, Jody Buffington, "Örgüt kültürü ve halkla ilişkiler", çev. Alper Yağuş ve Gülşah Ayhan, ed. Hanife Güz ve Sema Becerikli, **Halkla İlişkilerde Seçme Yazılar: Alana İlişkin Bir Derleme**, Alban, Ankara, 2004, s. 262-263.

²⁸¹ Ömer Demir, Mustafa Acar, **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, 6. bs., Adres, Ankara, 2005, s. 125.

karşı çıkması gerektiğine dair teoriler geliştirmiştir. Marx, insanın sosyal durumu hakkındaki eleştirilerin toplumsal değişime ve devrime yol açacağını, eleştirilerin bulgularından korkulmaması gerektiğini savunmuştur.²⁸² Marx'ın sosyal konulara eleştirel yaklaşımları, sosyal araştırmacıların eleştirel yaklaşımda bulunmalarında önemli etkisi olmuştur. Kritik teori kapsamında çalışan araştırmacı ekolün en bilineni 1920'li yıllarda bir araya gelen Horkheimer, Adorno, Marcuse ve Habermas gibi düşünürlerin oluşturduğu **Frankfurt Okulu**'dur.²⁸³ Örneğin bu düşünürlerden Habermas, kapitalizmin biçimlendirdiği bir ortamda geçerli olan bilgiler üzerine kurulmuş rasyonel bilim kavramını red eder. Habermas, kritik teorinin, pozitif sosyal değişim için kullanılması gerektiğini savunur. Habermas'a göre, iletişimsel süreçler, bütün kurumsal yapılarda gerekli olan değişimin temelini oluşturur.²⁸⁴

Eleştirel teori, bugün, kurumlardaki ve toplumun genelindeki **güç** ve **gücün kötü kullanımı** konuları üzerine odaklanmıştır. Kritik teorisyenler, toplumun genelinden yola çıkarak kurumsal hayattaki güç ve politik ilişkileri anlamaya, yorumlamaya çalışırlar.

Alvesson ve Deetz'in (1996) ifade ettiği gibi; kritik teorisyenler belli sosyal yapıların ve süreçlerin kökten güç dengesizliğine yol açtığına inanmaktadırlar. Bu güç dengesizliği, belli bazı sosyal sınıflar ve gruplar için yabancılaşmaya ve baskıya yol açar. Kritik teorisyenin rolü, bu dengesizlikleri ortaya çıkarmak, keşfetmek ve baskıya uğrayan grubun dikkatine sunmaktır. Doğrudan politik eylemle veya baskıya uğrayan grupların bilinçlendirilmesiyle **kurtuluş** mümkün olabilir.²⁸⁵

Kritik (eleştirel) yaklaşımlar diğer kurum içi iletişime teorik yaklaşımlardan farklı olarak **köktenci (radikal) paradigmayı** benimsemiştir. Yönetim ve organizasyon teorileri temelinde irdelenen iç iletişim analizindeki yaklaşımların aralarındaki farklılıklara rağmen bazı ortak özellikleri de bulunmaktadır. Kurumsal

²⁸² John Elster, **Marx'ı Anlamak**, çev. Semih Lim, Liberte, Ankara, 2004, b.a.

²⁸³ M. Huspek, "Toward normative theories of communication with reference to the Frankfurt School: An introduction", **Communication Theory**, 7, 1997, s. 266.

²⁸⁴ Pamela S. Shockey-Zalabak, **Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values**, 6. bs., 2006, s. 94.

²⁸⁵ Miller, a.g.e., s. 117.

analiz literatüründe iki tür paradigmayla kurumları ortak özellikleri bakımından sınıflandırma görülmektedir. Birinci paradigma **politik** diğeri ise **teorisyenin rolüdür**.

Morgan (1997) **politik bakışla** kurumları **bütüncü**, **çoğulcu** ve **köktenci** gibi ortak paradigmalarda sınıflandırmıştır.²⁸⁶ **Bütüncü** paradigmada öne çıkan; ortak kurumsal hedeflerdir. Çatışma, nadiren görülür ve olumsuz bir davranış olarak kabul edilir. Güç, yönetimin doğal ayrıcalığıdır. **Çoğulcu** paradigmaya göre, kurumlar pek çok farklı ilgileri olan karşıt gruplardan oluşur. Çatışma, olumlu bir davranış ve kurumsal ilişkilerin vazgeçilmez, doğal bir özelliği olarak kabul edilir. **Köktenci (radikal)** paradigmada ise kurumlar birbirine zıt sonuçlara ulaşmak için uğraşan rakip kuvvetlerin (örneğin: şirket yönetimi ve sendika temsilcileri) savaş alanı gibidir. Çatışma ve güç toplumdaki sınıf mücadelesinin yansımasıdır.

Bu bölümde incelenen literatürdeki kurum içi iletişim analizinde teorik yaklaşımlarda, Morgan'ın politik bakışla bütüncü veya çoğulcu paradigmalarının kullanıldığı görülmektedir. Örneğin klasik yaklaşımda açıkça bütüncü paradigma benimsenmiştir. Öte yandan insan ilişkileri ve insan kaynakları yaklaşımlarında nispeten daha az bütüncü paradigmanın izleri görülür. Sistem ve kurum kültürü yaklaşımlarında ise farklı alt grupların ilgilerinin yönetimi söz konusu olduğundan çoğulcu paradigmayı benimseme eğilimi görülmektedir. Fakat eleştirel yaklaşımların (kritik teori) dışında hiçbir yaklaşımda kurum içi iletişim süreçlerini anlamak için köktenci paradigma kullanılmamıştır.

Teorisyenin rolü bakışıyla, klasik, insan ilişkileri ve insan kaynakları yaklaşımlarında kurumsal başarı ve verimli organizasyon için en etkin tekniklerin bulunması baskındır. Sistem ve kurum kültürü yaklaşımında ise teorisyenin rolü, kurumsal iletişim fenomenini **anlamak** veya **açıklamaktır**. Elbette bu anlama ve açıklama çabası, yaklaşıma bağlı olarak farklı biçimler alabilir. Sistem teorisyenleri günlük ilişkilerin objektif açıklamasını elde etmeyi amaçlarken kurum kültürü teorisyenleri içten bakışla kurumu subjektif yaklaşımla anlamayı

²⁸⁶ G. Morgan, **Images of Organization**, 2. bs., Newbury Park, Sage, 1997, s. 202.

isteyebilirler. Her iki teorisyen grubu da teorisyen rolleriyle kurumlardaki değişim çabasına direnç gösterebilirler.

Öte yandan kritik teorisyenler, kurumları birer egemenlik/iktidar alanı olarak görürler. Teoriyi kurumsal kuvvetlerin egemenliği altındaki bireyleri bu baskıdan kurtaracak bir güç olarak, teorisyeni de kurumsal değişimi teşvik edecek aktivist tutum takınan bir rolde tanımlarlar.²⁸⁷

Kritik teorisyenler için **güç** çok önemli bir kavramdır. Mumby (2001) kritik teorisyenlerin güç unsurunu kurumsal hayatın her yerinde olan tanımlayıcı bir özellik olarak gördüklerini savunur.²⁸⁸ **Güç, kontrol ve egemenlik** kavramları, kritik teorinin merkezini oluştururlar; ekonomik, sosyal veya iletişimsel içerikli olabilirler; üretim ilişkilerinde, cinsiyet ve kurumsal söylem sorunsallarında görülebilirler.

Güç konusunun analizinde Conrad ve Ryan (1985) tarafından üç yaklaşım önerilmiştir:²⁸⁹ **Geleneksel yaklaşıma** göre; güç, insanların veya grupların sahip olduğu sabit bir olgudur. Geleneksel yaklaşımı benimseyen araştırmacılar kurumsal gücü yönlendiren faktörler hakkında sorular sorarlar, iş tatmini ve performans gibi çıktılar üzerinde gücün etkisini sorgularlar. Güç, geleneksel yaklaşımda, çoğunlukla kurumlardaki hiyerarşik statü ile eş tutulur. **Sembolik yaklaşıma** göre (veya yorumlayıcı yaklaşım da denir) güç, **iletişimsel etkileşimin** ve ilişkilerin ürünüdür. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, sosyal olarak yapılandırılmış ilişkiler aracılığıyla güç unsurunu anlayarak iletişimin nasıl kurulduğu ile ilgilenmişlerdir. Yönetim ve organizasyon teorilerinde, geleneksel yaklaşımlar, klasik ve insan ilişkileri teorisyenleri tarafından benimsenebilir, sembolik yaklaşım ise kurum kültürü teorisyenleri tarafından kabul edilebilir. Güç unsuruna üçüncü yaklaşım, **radikal-kritik yaklaşımdır** (köktenci-eleştirel). Bu yaklaşımda, kurumsal hayattaki yüzeysel (görünürdeki) yapıların değil, derin yapıların ilişkileri biçimlendirdiği düşünülür. Bu bağlamda, yüzeysel yapıdaki güç

²⁸⁷ Miller, a.g.e., s.115-116.

²⁸⁸ D.K. Mumby, "Power and Politics", ed. F.M. Jablin; L.L. Putnam, **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods**, Sage, 2001, s. 585-623.

²⁸⁹ S. R. Clegg, "Some dare call it power", ed. C. Hardy; S.R. Clegg, W. R. Nord, **The Handbook of Organization Studies**, 1996, Newbury Park, Sage, s. 622-641.

ile derin yapıdaki güç arasındaki doğal çelişkinin keşfedilmesi gerektiği savunulur. Ekonomik, sosyal ve iletişimsel ilişkilerin nasıl kurumsal güç ilişkilerini ürettiği ve devam ettirdiği incelenir.

İletişim alanındaki kritik teorisyenler, güç ilişkilerinin **kurumsal söylem** aracılığıyla üretildiğini savunurlar. Mumby'nin belirttiği üzere, kültür araştırmacıları gibi bu araştırmacılar da kurumsal gerçekliğin sosyal olarak **iletişimsel etkileşimle** yapılandığına inanırlar.²⁹⁰ Hatta daha da ileri giderek, **söylem** ile yaratılan gerçekliğin **iktidar alanı** olduğunu savunurlar. Kurum içindeki sözlü anlatıların, söylencelerin, hikayelerin çalışanları organize ettiği düşünülür. Böylece kurum içindeki anlatılar sayesinde çalışanlar kurumu ortak bir çerçeve içinde anlamlandırmış olurlar ve bu da baskın kurumsal birlikteliği destekler.

Kurum içi iletişim konulu akademik çalışmalarda pek çok kritik teori (eleştirel yaklaşım) kullanılmıştır. **Birlikte kontrol teorisi**, kurum içi iletişim literatüründe en önde gelen kritik teoridir. Günümüz kurumlarında insan kaynakları teorisi yaklaşımıyla **takım-temelli yapılara** olan eğilimin arttığı düşünülecek olursa, bu tür organizasyonlarda katılıma ve güvene dayalı, daha demokratik bir yönetim anlayışının amaçlandığı söylenebilir. Öte yandan araştırmacıları düşündüren bir soru akla gelmektedir: takım-temelli organizasyon yapıları, kurumlardaki demokrasi ideallerini gerçekten uygulayabiliyorlar mı? İşte bu soru çerçevesinde, kurum içi iletişim araştırmalarında önemli yeri olan, güç ilişkilerinin takım-temelli, alternatif organizasyon yapısına nasıl aktarılabilceğini tartışan yeni bir teori; **birlikte kontrol teorisi** geliştirilmiştir.²⁹¹ Bu teoride özellikle üç kavram kilit önemdedir: **kontrol**, **kimlik** ve **disiplin**.

- **Kontrol:** Edwards (1981) modern kurumlarda kontrol olgusunu ortaya koyan üç tanım geliştirmiştir:²⁹² **Basit kontrol**, iş yerindeki doğrudan ve otoriter kontrolü belirtir. **Teknolojik kontrol**, iş yerindeki bilgisayar programları ve diğer ofis araçlarının bir araya gelmesinden ortaya çıkan

²⁹⁰ D.K. Mumby, "Ideology and the social construction of meaning: A communication perspective", **Communication Quarterly**, 37, 1989, s. 291-304.

²⁹¹ Miller, a.g.e., s. 125-128.

²⁹² R.C. Edwards, "The social relations of production at the point of production", ed. M. Zey-Ferrell; M. Aiken, **Complex Organizations: Critical Perspectives**, Foresman, 1981, s. 156-182.

teknik kontrolü belirtir. **Bürokratik kontrol**, 1.1.'de aktarıldığı gibi Weber'in bürokrasi yaklaşımına göre, kurumdaki hiyerarşik yapı ve rasyonel-meşru kurallara dayanan kontrolü belirtmektedir. Kurumlardaki tipik güç biçimleri olan bu kontrol biçimlerine ek olarak takım-temelli organizasyonlarda yeni bir kontrol biçimi olarak birlikte kontrol, bazı teorisyenler tarafından önerilmiştir.

- **Kimlik:** Bir kişinin mensubu bulunduğu bir yerin, ortak özelliklerine göre kendini ifade etmesi ve bu doğrultuda dış çevresinde oluşturduğu ortak algı olarak tanımlanabilen kimlik²⁹³, birlikte kontrol teorisinde önemli bir yer tutar. Bir kurum veya grubun mensubu olarak kendini tanımlayan birey, ister istemez o grubun/kurumun fikirlerini, önemsediklerini, değerlerini kendisine aitmiş gibi görebilir. Kurumsal kimlik, bireysel kimlik ile kurumsal kimliğin birleştiği noktayı temsil eder; aralarındaki doğal farklılıklar ne kadar azalırsa kurumsal kimlik o kadar belirgin ve güçlü olur.²⁹⁴ Birlikte kontrol düzenine göre, birey çalıştığı kurumun veya iş grubunun değerlerini kendi kimliğinin bir parçası haline getirip benimseyebilir ve basit, teknolojik veya bürokratik kontrol olmadan bu değerlere göre davranabilir.
- **Disiplin:** Birlikte kontrol düzeninde disiplin, iş gruplarının, departmanların sorumluluk duygusuyla, grup normlarıyla elde edilebilir. Kurumsal kontrol ve düzenin devamlılığını sağlamak için otokratik bir baskıya gerek kalmaz, çünkü grup zaten kurumun ortak vizyonunu ve değerlerini paylaşmaktadır. Eğer çalışanların herhangi bir karara varması gerekiyorsa bunu tepeden inme talimatlarla yapmasına gerek yoktur, güvendikleri ve benimsedikleri kurumsal değerlere göre doğru kararı kendiliğinden vereceklerdir. Eğer bir çalışan, kurum değerleriyle uyumlu hareket etmiyorsa, yukarıdan bir uyarı veya cezalandırma gelmeden, mensup olduğu yatay çalıştığı grup üyeleri onun davranışlarını sınırlama, düzeltme eğiliminde olacaklardır.

²⁹³ F. Mael,; B.E. Ashfoh, "Alumni and their alma meter: A Partial test of the reformulated model of organizational identification", **Journal of Organizational Behavior**, 13, 1992, s. 103-123.

²⁹⁴ J.R. Barker, **The Discipline of Teamwork: Participation and Concertive Control**, Sage, 1999, s. 128.

Yukarıda bahsedildiği gibi, cinsiyetle ilgili konular, kurum içindeki kontrol ve gücün kaynağı olabilir. Kurumsal analiz ve kurum içi iletişim çalışmalarındaki eleştirel yaklaşımlara **feminist teorisyenler** de katkıda bulunmuşlardır. Örneğin Buzzanell (1994) kurumsal iletişim araştırmalarının geleneksel yaklaşımında bireysel rekabet, neden-sonuç düşünce yapısı ve özerklik gibi ataerkil, erkek egemen unsurların öne çıktığını, oysa feminist yaklaşımda işbirliği, entegre düşünce yapısı gibi unsurların öne çıktığını savunmuştur.²⁹⁵ Ayrıca feminist teorisyenler, iş yerlerinde kadın çalışan ayrımcılığı ve cinsel taciz gibi sorunsalları, güç ve kontrol olgularıyla ilişkilendirerek iletişimsel boyutuyla da incelemişlerdir.

Çağdaş teoriler ve eleştirel yaklaşımlarda özellikle kurum içi iletişim sürecinin açıklanmasındaki önemi nedeniyle **Yapısal Teori (Structuration Theory)**, iletişimciler için ayrı bir yere sahiptir. Bu bağlamdaki **yapı**, fiziksel bir bütünlük değildir. Kurumun amaçlarına ulaşmak için kullandığı bir takım kurallar ve kaynaklardır. Poole (1988), kurumlardaki görev dağılımları, iş akış planları, çalışanların hiyerarşik olarak konumlanmaları gibi eylemlerin bir kurumun karakteristik göstergeleri ve yapısının ifadesi olduğunu savunur.²⁹⁶ Poole, yapıların sanıldığı aksine kalıcı olmadığını, yapıların sürekli onarım ve özene gereksinim duyduğunu öne sürmüştür. Özellikle **iletişim**, kurumsal yapılar tarafından tekrar tekrar geliştirilir, sürdürülür ve değiştirilir.

Giddens (1979), **genel sosyal etkileşim teorisinden** yola çıkarak kurumların yapılar aracılığıyla etkileşimle tekrarlanarak üretildiğini söylemiştir.²⁹⁷ İnsanlar, iletişimsel davranışlarını özgür iradeleriyle yerine getirirler. Kurum mensupları, tercih ettikleri davranışlarıyla yapıları yaratırlar (üretirler). Örneğin, bir kurumda çalışanlar, yazılı bir politikaları olmasa da hızlı karar almanın maliyet etkili kararlardan daha önemli ve öncelikli olduğuna dair davranışsal bir kuralı zamanla geliştirip, benimsediklerinde, kuruma daha sonra katılanlar da aynı tarz davranışı uygulamaya çalışacaklardır. Yani üretilen kurum yapısı gelecekte de tekrar üretilecek ve devam ettirilecektir. Sosyal etkileşimle yapı üretilmekte sonra aynı

²⁹⁵ P.M. Buzzanell, "Gaining a voice: Feminist organizational communication theorizing", **Management Communication Quarterly**, 7, 1994, s. 339-383.

²⁹⁶ Marianne Daintoni; Elaine D. Zelley, **Applying Communication Theory for Professional Life: A Practical Introduction**, Sage, 2005, s. 182.

²⁹⁷ A.g.e., s. 183.

şekilde yeniden üretilmektedir. Bireyler eylemleriyle yapıyı yaratırken aynı zamanda davranışlarını bu yapıya göre sınırlandırır; buna **ikili yapı** denir.

Yapısal teori, bütün sosyal etkileşimlerin **iletişim elementlerini** içerdiğini kabul eder. İletişim elementi, kurum mensuplarının bir takım anlamlar ve anlayışlar izleğine göre faaliyetlerde bulunmalarını dikte eder. Burada kullanılan ya da tercih edilen **dil** veya **söylem** önemlidir; kurumun kurallarının sembolik yansıması olmalıdır, aksi takdirde iletişimde kopukluk, yabancılaşma ortaya çıkabilir. Yukarıda bahsedilen **kurum iklimi** konusuna yapısal teori açısından yaklaşıldığında iklim, kurumun bir yapısıdır. Bir kurumun iklimi, kurumun mensupları veya kurumu içeriden gözlemleyenler tarafından stresli, dostça, resmi, resmi olmayan, destekleyici vb. şekillerde tanımlanabilir. Bu bağlamda, kurum iklimi, kurum mensupları tarafından sosyal etkileşimle tekrarlanarak yaratılır. Kurumsal faaliyetlere karşı ortak tutumların geliştirilmesi, uyarıcılara karşı ortak anlamların yüklenmesiyle iklim, kurum mensuplarının iletişim süreçlerini, verimliliklerini ve iş tatminlerini olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilir.²⁹⁸

Çağdaş teorilerde **zamanın ve mekanın denetimi** konuları da yer almaktadır. Alan ve mekan kullanımı ile insanların ruh durumu ve davranışları arasında ilişki bulunduğu ileri sürülmektedir. Kurumsal bağlamda ele alındığında, kurumun fiziksel çevresinin ve mimarisinin kurum çalışanları üzerinde etkili olduğu ve kurumsal faaliyetleri biçimlendirdiği düşünülmektedir.²⁹⁹ Foucault, bir kurumun mimarisinin, onun sosyal yapısı ve yetki sistemiyle doğrudan ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Bir kurumun mimarisi kurumun yönetim şekli, hiyerarşi akışı, yetki ilişkileri ve **iletişim sistemi** gibi pek çok konuya ilişkin ipucu vermektedir. Foucault, **post-modernist** bir eleştirel yaklaşımla günümüzün bazı kurumlarını, zaman ve mekanın denetim altına alınarak, çalışanlarının sürekli gözetlenerek, fiziksel olarak dış dünyadan uzun süre ayrı tutulduğu **hapishanelere** benzetmiştir. Kurum mensuplarının davranışları üzerindeki denetim en üst düzeye çıkarılmaya çalışılmaktadır. Foucault, “hapishanelerin hepsi de hapishanelere benzeyen

²⁹⁸ A.g.e., s. 184-186.

²⁹⁹ Gürüz ve Gürel, a.g.e., s. 310.

hastanelere, barakalara, okullara ve fabrikalara benzemesi şaşırtıcı değil midir?” diye sormaktadır.³⁰⁰

Buradan yola çıkarak bu tür kurumlarda iletişimin yönetsel açıdan çalışanların davranışlarını, kurumsal mekanı ve zamanı denetleyen bir araç olarak düşünüldüğü söylenebilir. Aslında bu çağdaş yaklaşım, klasik teorinin savlarını doğrulayarak ona eleştiride bulunmaktadır.

Aydınlanma çağıyla birlikte gelen modernizmin ardından 20. yüzyılın özellikle ortalarından sonra dile getirilmeye başlanan sosyal bilimlerdeki **post-modern akımlar** kurumsal analiz çalışmalarını da etkilemiştir.

Bu akımın önde gelen popüler Fransız düşünürlerinden Lyotard (1984) ve Baudrillard'ın (1983) dikkat çektikleri gibi³⁰¹, yüksek düzeyde teknolojik gelişmişlik, hız, yoğun ve çok parçalı kitlesel iletişim gibi post-modern ortamlar, çalışanların performanslarını etkilemekte ve bireylerin geçmişe göre çok daha hızlı düşünmesini, değişimlere, belirsizliklere çok çabuk adapte olabilecek şekilde esnek davranmasını, sürekli zaman ve mekan ötesi yaşamasını zorunlu kılmaktadır. Bunun sonucunda, geleneksel otoriteye karşı güvensizlik, sürekli değişimin ve dinamizmin getirdiği huzursuzluk, kendisiyle ve çevresiyle çatışma ortaya çıkmakta, çalışanlarda kurumu ve yaptıkları işi algılayışlarında geçmişten farklı olarak alternatif anlamlandırma eğilimleri görülebilmektedir.

Klasik ve insan ilişkileri/insan kaynakları teorilerinde genellikle kurumlarda çalışanların belli görevlerde uzmanlaşmaları ve bu alanlarda özel eğitim görmeleri öngörülürken, **post-modern akımlar** bu duruma karşı çıkmakta, artık sadece belli alanlarda uzmanlaşmanın yeterli olamayacağını, çağın post-modern kurumlarının esnek yapılar olduğunu, bu doğrultuda sürekli öğrenenen, tek değil pek çok alanda bilgi ve beceri sahibi olan çalışanlara ihtiyaç duyulduğunu savunmaktadır. Bürokrasinin yerini iş yeri demokrasisinin almaya başladığı, bütün çalışanların yönetsel kararlarda değerli kaynaklar olarak algılandığı ve algılatıldığı, takım

³⁰⁰ Anthony Giddens, **Sosyoloji**, ed. Hüseyin Özel ve Cemal Güzel, Ayraç, Ankara, 2000, s. 311., akt. Gürüz ve Gürel, a.g.e.

³⁰¹ Shockley-Zalabak, a.g.e., s. 94.

çalışmalarında bireysel duruşun daha fazla önem kazandığı, merkezi yapılanma yerine bölümlerin kendilerini yönettikleri, kalıp iş süreçleri ve iş tanımları yerine, ihtiyaçlara göre uyarlanabilen, güven olgusuna çok daha fazla yer verilen değişken süreçlerin kabul gördüğü kurumlar, post-modernist çağın kurumsal hayatını betimlemektedir.³⁰² Bu bağlamda, iç iletişim, bütün kurumlar için standart tipte olamaz, her bir kuruma özgü esnek iç iletişim modelleri günümüz ortamlarında gerçekçi olabilir.

Kurum içi iletişim analizi açısından genel olarak eleştirel yaklaşımların (kritik teori) kurumsal ilişkilerde daha geniş çapta sosyal etkileşimin kurulmasına, güç ve gücün kötüye kullanımının anlaşılması için yeterli iletişim akışının sağlanması, çalışanlar arasında katılımcı demokratik bir ortamın pekiştirilmesi, cinsiyet ayrımcılığı gibi hususlarda baskın seslerin, edilgen sesleri sindirmemesi için etkin iletişim kurulması gibi önermelere odaklandığı söylenebilir.

Bu bölümde görüldüğü üzere, analitik kurum içi iletişim çalışmaları, kurumsal (örgütsel) analiz disiplininin yanı sıra diğer sosyal bilimlerden de beslenen pek çok farklı yaklaşım, teori ve metodoloji içermektedir.³⁰³ Erken dönem organizasyon tanımlarında, kurumlarda üretimle ilişkili hedeflerin peşinden koordineli şekilde giden ortaklaşa çalışan bireylerin oluşturduğu gruplara odaklanılmıştır.³⁰⁴ Daha sonraki incelemelerde iletişim, kurumsal hedeflerin takibini, dağılımını ve duyurumunu koordine eden bireysel eylemlerin merkezi haline gelmiştir.³⁰⁵ Alternatif bir görüş olarak Weick, iletişimin, organizasyon sürecinin (ya da organize olmanın/örgütlenmenin) çekirdeği olduğu bakışını literatüre kazandırmıştır. Iedema ve Wodak'ın (1999) belirttiği üzere, kurumlar (organizasyonlar), mensuplarından, çalışanlarından bağımsız var olamazlar, ancak mensuplarının arasındaki iletişimsel eylemlerle yaratılırlar.³⁰⁶ Scott (1997)³⁰⁷,

³⁰² Shockley-Zalabak, a.g.e., s. 94.

³⁰³ Literatür taraması için bkz. Elizabeth Jones vd., "Organizational Communication: Challenges for the New Century", **The Journal of Communication**, Aralık 2004, s. 722-741.

³⁰⁴ G. Morgan, *Images of Organization*, Sage, 1997, b.a., akt. Jones vd., a.g.m., s. 722.

³⁰⁵ J. Gardener vd., "An intergroup perspective on communication in organisation", ed. H. Giles vd., **The new handbook of language and social psychology**, Wiley, 2001, s. 561-584, akt.: Jones vd. a.g.m.

³⁰⁶ R. Iedema, R. Wodak, "Introduction: Organizational discourses and practices", **Discourse and Society**, 10, 1999, s. 5-19, akt.: Jones vd., a.g.m.

³⁰⁷ R. C. Scott, "Identification with multiple targets in a geographically dispersed organization", **Management Communication Quarterly**, 10, 1997, s. 491-522, akt.: Jones vd., a.g.m.

Trice ve Beyer (1993)³⁰⁸, kurumların resmi ve resmi olmayan sınırlarla ve kimliklerle oldukça farklılaşmış sosyal sistemlere dahil olduklarını söylemişlerdir. Taylor, Flanagin, Cheney ve Seibold'un (2001) belirttiği gibi, günümüzde kurumlar, ait oldukları pazarların dinamik doğasından kaynaklanan, iç yapılarındaki, süreçlerindeki ve ilişkilerindeki değişimin yol açtığı ekonomik baskıya uyum sağlamak durumundadırlar.³⁰⁹ Bu sürekli değişim durumu, aynı zamanda iletişim süreçlerinin de yeni yapıları, süreçleri ve ilişkileri yaratmak ve yansıtmak üzere sürekli değiştiği anlamına gelmektedir.

Yönetim olgusunun tarihsel gelişimi paralelinde ele alındığında klasik yönetim teorisi **tez**, neo-klasik yönetim teorisi (insan ilişkileri/insan kaynakları teorileri) **anti tez**, çağdaş yönetim teorileri ise **sentez** olarak nitelenebilmektedir. Çağdaş yönetim teorileri kapsamında sistem yaklaşımının yerine alternatif olarak **durumsallık yaklaşımı (situational approach)** önerilmiştir. Durumsallık yaklaşımı, her zaman her yerde geçerli bir kurumsal yapının olmadığı düşüncesini temel alır. Bu nedenle durumsallık yaklaşımı, literatürde **koşulsallık yaklaşımı (contingency approach)** olarak da geçmektedir. Kurumla ilgili her şeyin iç ve dış şartlara, ortamlara, zamana ve mekana bağlı olarak değişebileceğini savunan bu yaklaşım; yöneticilerin içinde bulunulan şartları temel alarak hareket ettiklerinde başarılı olacaklarını düşünmektedir. Katz ve Rosenzweig (1979), her kurumun eşsiz olduğu ve her durumun farklı analiz edilmesi zorunluluğuna dikkat çekmişlerdir. Durumsallık yaklaşımı, temelde sistem yaklaşımı üzerine kurulmuştur. Buna göre kurum yapısı çeşitli değişkenler tarafından şekillendirilmektedir. Kurumların çok değişkenli doğasını vurgulamaktadır.³¹⁰

1990'lı yıllarda Sovyetler Birliği'nin yıkılmasının ardından soğuk savaşın sona ermesiyle, ABD, Batı Avrupa ve Japonya gibi ülkelerin teşvik ettiği tüm dünyada yaşanan serbest piyasa ekonomisi ve demokratik siyasi rejimlere geçiş süreci ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler, dünyanın daha fazla küreselleşmesine, ticari

³⁰⁸ H. M. Trice, J. M. Beyer, **The Cultures of Work Organizations**, Prentice Hall, b.a., akt.: Jones vd. a.g.m.

³⁰⁹ B. C. Taylor, N. Trujillo, "Qualitative research methods", ed. F. M. Jabli, LL. Putnam, **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods**, Sage, 2001, s. 161-196, akt.: Jones vd., a.g.m., s. 723.

³¹⁰ Demet Gürüz ve Emet Gürel, **Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme**, Nobel, 2006, s. 97-101.

mal ve hizmetlerin global pazarlarda çok daha fazla miktarlarda dolaşımına neden olmuş, ulusal ve uluslararası rekabetin artarak, kurumsal hayatta değişime ayak uydurma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda, 1990'lı yılların yükselen yeni yönetim yaklaşımı **değişim yönetimi (change management)** olmuştur.

Değişim, planlı ya da plansız bir şekilde bir sistem, organizma, kişi ya da örgüt (kurum), bir süreç ya da ortamın belli bir durumdan farklı bir duruma geçmesi olarak tanımlanmaktadır. Açık bir sistem olan kurumlar, çevresel değişimlere uymak, dolayısıyla değişmek zorundadır. Kurumsal değişim, kurumsal verimlilik ve etkinliği artırmak amacıyla kurumların teknolojik, yapısal ve kültürel bazda çevreye uyumlaşma çabalarını kapsamaktadır. Değişim yönetimi anlayışında kurumsal hiyerarşinin tersine döndüğü ve geçmişe kıyasla daha yalın, daha fonksiyonel, daha iletişim ve müşteri odaklı bir işleyişin kuruma hakim olduğu görülür.³¹¹

Durumsallık ve değişim yönetimi yaklaşımlarından yola çıkarak, her kurum için tek tip iç iletişim modelinin önerilemeyeceği, kurumların iç ve dış ortamlarındaki değişimle doğru orantılı iletişim uygulamalarının olabileceği söylenebilir. Ayrıca, günümüzün karmaşık iş ortamlarında bir kurumda sadece klasik teoriye göre veya sadece insan kaynakları teorisine göre bir iletişim ortamının mevcut olduğunu kesin olarak söylemek de zordur, zira her kurum, içinde bulunduğu koşullara göre farklı, birleşik iletişim ortamları geliştirebilir.

Bu bölümde, üç ana dönem başlığında; klasik, insan ilişkileri/insan kaynakları ve çağdaş olarak irdelenen yönetim ve organizasyon teorileri çerçevesinde kurum içi iletişime analitik yaklaşımların tarihsel süreç boyunca gelişerek günümüz kurumlarında gerçekte sadece çağdaş yaklaşımların yaşadığını savunmak mümkün değildir. Zira Türkiye'de ve dünyada pek çok farklı kurum çeşidi vardır ve ticari veya ticari olmayan her kurumun bulunduğu pazar, kültürel ve sosyo-ekonomik ortam doğrultusunda, büyüklüğüyle de ilişkili olarak yönetim ve organizasyon yapısında üç dönemin de etkileri görülebilir ya da belli bir dönemin özelliklerinin ağırlıkta olduğu söylenebilir. Sadece tek bir kurum içi iletişim yaklaşımının her

³¹¹ A.e., s. 101.

kurum için doğru ve etkin olduğunu kesin olarak söylemek formülcü-reçeteci bir yaklaşım olarak doğru olmayacaktır.

Örneğin askeri veya devlet kurumlarında işin doğası gereği klasik teorinin izlerini daha yoğun görmek mümkündür. Ya da bazı ticari kurumlarda görülen daha az klasik yaklaşımın ancak daha çok insan kaynakları yaklaşımının yönelimindeki kurum içi iletişim ortamları, yapılan işin yüksek rekabet gerektirmesi, bulunulan pazarın yüksek bilgiye ihtiyaç duyması ya da bulunulan ülkenin sosyo-kültürel yapısının daha fazla demokratik gelenekler barındırmasından kaynaklanabilir. Sistem teorisine uygun olarak, günümüzün dinamik, değişken iş çevreleri, hızla gelişen bilişim teknolojisiyle gittikçe daha fazla global hale gelmektedir ve kurumlar dış ortamlara uyum sağlayarak iç ortamlarını değiştirmek zorunda kalabilmektedirler. Bu bağlamda, günümüzde **durumsallık teorisinin** ve **değişim yönetimi** yaklaşımının daha fazla geçerlilik kazandığı söylenebilir. Her kuruma ideal tek tip bir kurum içi iletişim modeli önerilmesi yerine kurumun iç ve dış ihtiyaçları, çevreye uyum gereksinimi doğrultusunda iletişim ve iç halkla ilişkiler modelleri geliştirilmesi, uygulanması, yönetilmesi daha rasyonel olacaktır.

Bu bölümde, kurumsal davranışın yönlendirilmesinin yönetsel faaliyetlerin bir parçası olduğu ön kabulünden yola çıkarak yönetim ve organizasyon teorileri temelinde, kurum içi iletişime analitik yaklaşımlar irdelenmiştir. 3. bölümde halkla ilişkiler paradigmasıyla iç iletişimin planlı yönetiminin irdelenmesinde, bu bölümde ve 1. bölümde anlatılan yaklaşımlar, teoriler temel alınacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER DİSİPLİNİNDE YÖNETİLEN PLANLI İÇ İLETİŞİME KAVRAMSAL VE PRATİK YAKLAŞIMLAR

Tezin 1. ve 2. bölümlerinde rutin/doğal iletişim akışının kurumsal davranış üzerindeki etkileri ile yönetim ve organizasyon teorileri kapsamında kurumsal yapıda iç iletişim analizi çeşitli yönleriyle irdelendi. Bu bölümde ise kurum içi iletişime, planlı/yönetilen iletişim işlevi yüklenerek, halkla ilişkiler paradigmasıyla iç iletişimin kurumsal gelişim doğrultusunda nasıl verimli yönetilebileceği ve halkla ilişkiler sektöründeki profesyoneller tarafından en az dış iletişim kadar önem verilmesi, sahiplenilmesi gereken önde gelen bir halkla ilişkiler alanı olduğu savunulacaktır.

Kitchen'in (2001) deyişiyle, halkla ilişkilerde iç iletişim, uzun yıllar teoride ve pratikte **“halkla ilişkilerin üvey evladı”** muamelesi görmüştür.³¹² Öte yandan ABD ve İngiltere başta olmak üzere, 1990'lı yıllardan itibaren iç iletişim alanının halkla ilişkilerde önemi giderek artmaktadır. Kitchen'in dikkat çektiği gibi, eski bir halkla ilişkiler meslek deyişi olan “iyi halkla ilişkiler evde başlar” anlayışı günümüz kurumlarında daha fazla önem kazanmaktadır.

Çağımızda hızla gelişen bilişim teknolojisiyle dünya çapında haberleşmenin, bilgi paylaşımının kolaylaşması, artan uluslararası rekabet, pazarların ve medyanın gittikçe daha fazla global hale gelmesi, Sovyet Bloku'nun dağılmasıyla 1990 öncesine göre bütün dünyada demokratik sistemlerin ve demokrasi taleplerinin daha fazla yaygınlaşması, özellikle ticari kurumların yönetim tarzlarını da değişen çevreye uymaya zorlamaktadır.

³¹² Philip J. Kitchen, **Public Relations: Principles and Practice**, Thomson, 2001, s. 80.

Günümüzde pek çok kurum, geleneksel olarak dış müşterilerine ve dış sosyal paydaşlarına olan yoğun odaklanmalarının 21. yüzyılda çevresel koşullara uyumda ve rakiplerle mücadelede yeterli olamayacağını kavramış ve kendi çalışanlarını hem mesleki hem de kişisel olarak daha fazla donanımlı, daha üretken ve motive hale getirmenin yeni arayışlarına, açılımlarına yönelmiştir. Bu bağlamda, kurumsal davranışın kurum politikaları ve iş hedefleri doğrultusunda yönetilmesinde kurum içine yönelik halkla ilişkilere önemli görevler düşmektedir. Tezin giriş bölümünde aktarıldığı gibi, çeşitli araştırma bulgularına göre, çalışanlarla iletişim ve kurum iklimi ne kadar olumlu boyutta olursa bunun dış ilişkilere, müşterilere, iş sonuçlarına yansımaları da o oranda olumlu olmaktadır. Zira 1. ve 2. bölümlerde incelendiği üzere iletişimin kurumların yönetim ve organizasyonunda, kurumsal davranış süreçlerinde önemli etkisi, rolü bulunmaktadır. İç iletişim akışının kontrollü, planlı, yönetilen bir kurumsal güç haline gelmesi ise halkla ilişkiler disiplininin dinamikleriyle mümkün görünmektedir.

3.1. Kavramsal yaklaşımlar: Halkla ilişkilerin temel rolleri açısından iç iletişim yönetimi

Tezin 1. ve 2. bölümünde de anlatıldığı gibi, iletişim tek başına kurumsal sorunların çözümünü, kurumsal gelişimi sağlayamaz, ama önemli araçlardan biridir. Öncelikle kurumda sağlıklı çalışma ortamı için temel bazı koşulların yerine getirilmiş olması gerekir. İletişim, bu koşullardan biridir.

Cutlip, Center ve Broom'un (2000) belirttiği gibi, kurum içinde gündelik iş ilişkileri çalışanlar arasında karşılıklı çok yoğun bağlantı kurmayı gerektirmektedir, ancak **etkili iç iletişim** güven ortamında, ikliminde gelişir. İdeal iş ilişkileri en az yedi koşulla tanımlanır:³¹³

- 1) İşveren ile çalışanlar arasında güven.
- 2) Samimi, doğru enformasyonun kurum içinde serbestçe aşağı, yukarı ve yatay akması.
- 3) Çalışanların konularından tatmin olmaları, katılımcı olmaları.
- 4) Çatışma olmadan iş sürekliliği.
- 5) Sağlıklı ve güvenli çalışma şartları.

³¹³Ayla Okay, Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, İstanbul, Der Yayınları, 2. bs., 2005, s. 228.

- 6) İşletmenin başarısı.
- 7) Kurumun geleceği hakkında iyimser düşüncelere sahip olmak.

Tezin 1. bölümünde, kurum içi iletişimin bilgilendirmek, motive etmek, yönetmek gibi çeşitli boyutları irdelenmişti. Bu boyutları birbirine bağlayacak en önemli unsur ise halkla ilişkilerin **ikna etme** özelliğidir. Kurum çalışanlarının kurumsal politika ve faaliyetler konusunda ikna olmaları, başarılı bir halkla ilişkiler stratejisi ve uygulaması gerektirmektedir.

Edward Bernays'in deyimiyle **rıza mühendisliği** halkla ilişkilerin önde gelen rollerindendir. Rıza mühendisliğinde muğlak kamuoyunun yaratılması veya manipülasyonun ötesinde, bir ilişkinin inşa edilmesi “sanatı” yatar; bu belli amaçlar yönünde bir bilinç yönetimidir. Bu yönetimi yaparken, duruma göre, halkla ilişkiler **ikna edici, savunucu, eğitimci, enformasyon veren** gibi rolleri üstlenir. İkna ile kurum içinde çalışanlara aktif “bizlik” bilinci yaratılmaya, “takım ruhu” yerleştirilmeye ve motivasyon geliştirilmeye çalışılır, amaç kurumsal verimliliklerdir. Halkla ilişkiler aynı zamanda kurumların yöneticilerini “içeride ve dışarıda neler olduğu” hususunda ikna rolünü de üstlenmiştir.³¹⁴

2. bölümde de değinildiği gibi, Kitchen, iç iletişimin neden halkla ilişkilerin önemli bir alanı olarak algılanması gerektiğine dair bazı gerekçeler sunmuştur.³¹⁵ Bunlardan önde geleni, halkla ilişkilerin, **uzlaştırma yönelimli** ve **daha az çatışma yönelimli** ortamlara olanak sağlayan geniş bir disiplin olmasıdır. Bu doğrultuda, kurum içi iletişim yönetimi, halkla ilişkiler disiplini yaklaşımıyla daha demokratik, uyum eğilimli kurumsal ortamların yaratılması için kullanılabilir.

Öte yandan **kurumsal itibar yönetimi**, halkla ilişkiler disiplininin önemli rollerindendir. Kurumsal itibar sadece dış hedef kitle ve dış sosyal paydaşlar üzerinde değil, öncelikle bir kurumun kritik paydaşları olan çalışanlar üzerinde yönetilmelidir. Bu açıdan halkla ilişkiler disiplini, iç iletişim yönetiminde kurumsal itibar yöneticisi veya bekçisi görevini de üstlenir.

³¹⁴ İrfan Erdoğan, **Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler**, Ankara, Erk, 2006, s. 231.

³¹⁵ Kitchen, a.g.e., s. 80-83.

İtibar, bir kurumun genel değerler dizisine dayanan güvenilirliği, sorumluluğu, yeterliliği hakkında çok sayıda kişisel ve kolektif yargıdan oluşan bir bütündür.³¹⁶ Kurumun itibarını ifade eden göstergelerin çalışanlar tarafından doğru algılanması ve benimsenmesi, dış çevrede kurumun elçileri olan çalışanların dışarıya iletecekleri mesajların içeriğini etkileyecektir. İçe dönük kurumsal itibar yönetimi süreçlerinin doğru işleminde **ikna edici, eğitici, enforme edici, savunucu, aktivist** özelliklere sahip olan halkla ilişkiler disiplinine ihtiyaç vardır.

Kreps'in savunduğu üzere, halkla ilişkiler, kurumsal gelişimin yönetilmesinde doğrudan ya da dolaylı olarak iç iletişime müdahale ederek **değişim ajanı (change agent)** işlevi görmektedir.³¹⁷ Kurumdaki değişim dönemlerinde, kurum içi iletişim yönetimi önem kazanır. Halkla ilişkilerin tutumları etkileme ve davranışları değiştirmeye yönelik çabası, yeni oluşumlara yönelen kurumların yeni ve değişen koşullarına uyumlaştırılmasını destekler. Halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu ve iletişim disiplini olmasından kaynaklanan özelliği ise iç iletişimi yönetme becerisi ve yetkisini ona vermektedir.

Szyszka'ya (2000) göre; kurum içi iletişim ile kurum içi halkla ilişkiler eş anlamlı olarak kullanılmamalıdır. Çünkü kurum içi halkla ilişkiler, kurum içi iletişimin bir tipi sayılmaktadır. Kurum içi halkla ilişkiler, kurum için **enformasyon orantısızlıklarını ortadan kaldırır** ve bununla bir kurumun insan kaynaklarını, kuruma yönelik gerçekleştirecekleri faaliyetler bakımından verimli kılar. Kurum içi halkla ilişkiler, yönetim bilgisiyle çalışanların enformasyon ihtiyacı arasındaki boşluğu kapatmak için gereklidir. Bu sayede kurumun faaliyet yeteneği daha verimli hale gelecektir.³¹⁸

Öte yandan Kreps (1989), iç iletişimde halkla ilişkilerin **yansıtıcı (reflexivity)** özelliğiyle **kurumsal gelişime** katkıda bulunduğunu savunmuştur.³¹⁹ Kreps'in yaklaşımı, halkla ilişkilerin yukarıda bahsedilen iç iletişimde kurumun

³¹⁶ Aylin Pira, **Halkla İlişkiler İçin Okumalar**, İstanbul, Dönence, 2005, s. 131.

³¹⁷ Garry L. Kreps, **Organizational Communication**, 2. bs., Longman, 1990, s. 80-81.

³¹⁸ Akt.: Ayla Okay, Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, 2. bs., İstanbul, 2005, s. 234.

³¹⁹ Gary L. Kreps, "Reflexivity and Internal Public Relations: The role of information in directing organizational development", ed. Carl H. Botan, Vincent Hazleton Jr., **Public Relations Theory**, LEA, 1989, s. 265-268.

enformasyon kaynağı olma yönelimiyle ilişkilidir. Kurum yöneticileri kurumsal faaliyetlerde **inovasyonu (yenilikleri/buluşları)** ve bütün sisteme yayılan kurumsal gelişimi sağlamak için enformasyona/bilgiye ihtiyaç duyarlar.

Halkla ilişkiler çabaları, kurumun iç çevreye kendini uyumlaştırmasına rehberlik etmek üzere kurum yöneticilerini iç çevredeki/kurumsal ortamdaki sorunlar ve ihtiyaçlar hakkında gerekli enformasyonla besler. Halkla ilişkiler çabalarının uygulamada sadece dış kurumsal iletişim faaliyetleri olarak görülmesine karşın, halkla ilişkiler, dış çevreden edindiği enformasyonu iç çevreye, kurum çalışanlarına ulaştırarak, onlarda belli bir tutum ve davranış değişimi gerçekleştirerek aslında kurum içi iletişim faaliyetinde doğrudan bulunmasa bile doğal olarak, kendiliğinden iç ortamda etkili olmakta, değişim yaratmaktadır.

Halkla ilişkilerin içe dönük iletişim çabalarıyla elde edilen enformasyon, kurum yöneticilerinin çalışanların bakış açısından kurumun mevcut durumunu çok daha net görmelerini mümkün kılar ve böylece kurumun kendini görebilme kapasitesini artırarak **kurumsal yansımamın (reflexivity)** etkinleşmesine destek olur. Halkla ilişkilerin iç iletişimde kurumsal yansımaya destek olması, “halkla ilişkilerde iç iletişim, kurum çalışanlarının tutum ve davranışlarına karşı duyarlıdır, tepkide bulunur, kayıtsız değildir”, şeklinde tarif edilen özelliklerine uygundur.

Kreps’in belirttiği gibi, **yansıtıcı enformasyon**, yöneticilerin mevcut ve potansiyel sorunları tespit etmelerine ve kurumsal değişimin rotasını belirlemelerine yardımcı olur. Lobcilik, devletle ilişkiler, pazar ve kamuoyu araştırması gibi dış iletişime odaklı halkla ilişkiler faaliyetleri, dış çevreden enformasyon edinme amacıyla tasarlanmıştır. Dışarıdan gelen enformasyon, yöneticilere kurumun bir bütün olarak iç ve dış çevredeki konumunu, duruşunu görmelerini sağlayarak, kurumsal yansımamın artmasına neden olur ve yöneticilerin kurumsal inovasyon ve devam eden gelişim sürecini yönetmedeki yeterliliği hususunda ölçümleme/değerlendirme yapma olanağı verir. Artan yansıma özelliği, yöneticilerin kurumun beklentileriyle gerçek performansı arasındaki çelişkileri yani **performans boşluğunu** bilmelerini sağlar. Performans boşluğu, kurumsal hedeflere tam olarak ulaşılmadığı durumlarda ortaya çıkar.

Kreps'in dikkat çektiği gibi, halkla ilişkiler çabaları, kurumsal performans boşluğunun doğası hakkında enformasyon toplayabilir. Kurum içi iletişim ölçümlenmeleri (audits), performans boşluklarının tespit edilmesine ve bu boşlukları kapatmak için stratejiler geliştirilmesine destek olabilir. Kurumsal gelişimde inovasyonun etkin yönetimi, halkla ilişkilerin içe dönük iletişim faaliyetlerinde performans boşluklarını doğru tespit etmesine bağlıdır. Halkla ilişkiler sayesinde kurum yöneticisi, çalışanlar vd. paydaşlar hakkında edindiği enformasyonu kullanarak, kurumsal gelişimde gerekli olan atıl kaynakları harekete geçirerek verimli şekilde kullanabilir. Bu durum, tehlikeleri önceden sezen ve önlem alan proaktif bir kurum performansını destekler.

Jefkins (1992), genel olarak kurum içi iletişim yönetiminin amaçlarına göre işlevlerini şu şekilde derlemiştir:³²⁰

- 1) Kurumsal politika ve kararların çalışanlara duyurulması ve anlatılması, kurumda dedikodu ve söylentilerin önünü keser ve kurum-çalışan bütünleşmesini kolaylaştırır.
- 2) Kurumun çalışma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ücret ve pirim sistemi, ödül-ceza sistemi, yükselme olanakları, hizmet içi eğitim vd. sosyal haklar gibi konulara ilişkin bilgilendirme, kurumun çalışanlarca daha iyi tanınmasını sağlar.
- 3) Kurumun yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projeleri, çalışanlara vd. sosyal paydaşlara duyurularak, kurumun tanınmasını ve kuruma güven duyulmasını sağlar.
- 4) Kurumların birleşmesi veya bir kurumun diğer kurumu kendi bünyesine katması durumunda, yanlış anlamaları, kıskançlıkları, tedirginlikleri önler.

³²⁰ Frank Jefkins, **Public Relations**, 4. bs., Pitman, London, 1992, s.155-159, akt.: Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der, İstanbul, 1997, s.37-39.

5) Kurumların yeni yönetim anlayışlarını veya getirmeyi düşündükleri yeni teknolojilere ilişkin, çalışanlara tanıtım ve bilgilendirme yapılarak, iş güvensizlikleri giderilmeye ve yeni teknolojilere, değişime uyumları sağlanmaya gayret edilir.

6) Kurumun iş güvenliğine ilişkin bilgilerin sürekli tekrarlanarak, çalışanların iş güvenliğine ilişkin önlem almalarını ve yeni çalışanların bu bilgileri öğrenmelerini sağlar.

7) Kurumsal faaliyetlere ilişkin kurum yayınları aracılığıyla sürekli bilgi verilerek, kurumda bir aile ortamının ve bütünsel bir dayanışmanın yaratılmasında, dostluk, bağlılık ve sevgi ilişkilerinin geliştirilmesini sağlar.

8) Kurumun çeşitli bölümleri, birimleri ve yöneticileri kurumsal yayın organları aracılığıyla çalışanlara tanıtılarak, kuruma ilişkin bilgileri artırılır.

9) Kurumun dış ilişkileri, ihracatı, uluslararası antlaşmaları, yurtdışı büroları, lisans anlaşmaları vs. duyurularak, çalışanların kurumun başarılarına ilişkin konularda bilgilenmeleri sağlanır. Diğer yandan yurtdışı bürolarında görev alma olanaklarının ve daha iyi yerlere yükselme şanslarının olduğu beklentisi yaratılır.

10) Kuruma ilişkin bilgi düzeyleri yükseltilmiş çalışanlar aracılığıyla kurumun toplumda tanıtılması kolaylaşır.

11) Kurumun faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, kurum mensuplarına duyurularak, bu konudaki olası hatalar önlenmeye çalışılır.

Jefkins'in derlemesinde görüldüğü gibi, genel olarak kurum içi iletişim yönetiminin amaçları, bir kurumun bütün departmanlarının işlevleriyle aslında örtüşmektedir. Üst yönetimin, orta kademe yöneticilerin ve insan kaynakları departmanının iletişime başvurularındaki birincil amaç, çalışanlara gerekli enformasyonu ulaştırmaktır. Ancak enformasyonun düzgün, tam olarak çalışanlara gönderilmesi yetmemektedir, gönderilen mesajların arzu edilen tutum ve davranış değişimini sağlayacak şekilde tasarlanması, istenen ortak anlamın yaratılması,

uygun gönderim biçimine karar verilmesi, sonuçların analizi ve elde edilen sonuçlara göre süreçlerde revizyona gidilmesi gerekmektedir; bütün bu işlerin ise halkla ilişkiler disiplininin danışmanlığında gerçekleştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyacın nedenlerini, aşağıda inceleneceği gibi, halkla ilişkiler disiplininin tanımlarında bulmak mümkündür.

Cutlip, Center ve Broom (1985), halkla ilişkilerin bir kurumun başarısının veya başarısızlığının bağlı olduğu çeşitli hedef kitlelerle (publics) karşılıklı yarara dayalı ilişkileri kurduğu ve devam ettirdiği bir **yönetim fonksiyonu** olduğunu belirtmişler ve ayrıca bir kurum için hiçbir ilişki yönetiminin **kendi çalışanlarıyla** kuracağı ilişki yönetimi kadar önemli olamayacağını savunmuşlardır.³²¹ Çalışan tatmini ile işletmenin başarısı arasında bir denge olduğunu, ancak kurumda sürekli uyum ve uzlaşma olmasının işveren ve çalışan arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu belirtmişler, geniş bir halkla ilişkiler işlevinin bir parçası olarak **çalışanlarla iletişimin** amaçlarının kurumun başarısının veya başarısızlığının bağlı olduğu çalışanlarla kurum arasındaki karşılıklı faydaya dayalı ilişkiyi kurmak ve sürdürmek olduğunu söylemişlerdir.³²²

İngiltere Halkla İlişkiler Enstitüsü (CIPR), halkla ilişkileri, “bir kurum ile hedef kitleleri arasında iyi niyet ve karşılıklı anlayışa dayalı ilişkileri sürdürmeye yönelik, önceden planlanmış çabalar” olarak tanımlayarak, iyi ilişkilere dayanan iletişim sürecinin oluşturulmasının önemini vurgulamıştır.³²³

Grunig ve Hunt (1984), halkla ilişkiler, “bir kurumla hedef kitleleri (publics) arasındaki iletişimin yönetilmesidir” diyerek halkla ilişkilere bir **iletişim yöneticisi** işlevi yüklemişlerdir.³²⁴ Güney Afrika Halkla İlişkiler Enstitüsü³²⁵, halkla ilişkileri, “iletişim aracılığıyla bir kurumun **iç ve dış sosyal paydaşlarıyla** stratejik ilişkilerinin ve algıların yönetimidir” şeklinde tanımlamıştır.

³²¹ Cutlip vd., a.g.e., s. 6.

³²² A.e., s. 289.

³²³ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta, 3. bs., İstanbul, 2004, s. 3.

³²⁴ James E. Grunig, Todd Hunt, **Managing Public Relations**, Thomson, 1984, s. 6.

³²⁵ A.g.e., s. 4.

Peltekoğlu'na göre (2004) halkla ilişkiler, “kişi veya kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan, önem sırası kimi zaman tüketici, kimi zaman dağıtımçı ve **çalışanlar** gibi, kuruluşun yapısına göre değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimidir.”³²⁶

Long ve Hazelton (2001) ise halkla ilişkilerin “bir kurumun, kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla **iç ve dış çevresine** kendini uyarlama, değiştirme veya mevcut varlığını sürdürme çabalarını destekleyen bir iletişim yönetimi işlevi” olduğunu söyleyerek halkla ilişkilerin sadece tek taraflı olarak hedef kitlesini ikna etmekten öte kurumun hedef kitlesi ve sosyal paydaşlarıyla karşılıklı anlayışı, iki yönlü açık, etkileşimli besleyici iletişimi destekleyen, kurumun bu doğrultuda kendi tutumunu ve davranışını değiştiren bir işlevi olduğunu altını çizmişlerdir.³²⁷

Caywood (1997), halkla ilişkilerin kapsamını biraz daha genişleterek, halkla ilişkileri “bir kurumla marka ve itibarın yaratılması ve korunmasını sağlayan **tüm kontakları** arasındaki her türlü iletişimin yönetilmesi yoluyla, bir kurumun müşterileri de dahil sosyal paydaşlarıyla yeni ve süregelen ilişkilerinin kâr sağlayan bütünlüğüdür” şeklinde tanımlamıştır.³²⁸ Ayrıca Caywood, halkla ilişkilerin, yönetsel strateji ve taktiklerinin yaygın bir biçimde kullanılmasını içeren, **kurum dışında olduğu kadar kurum içinde de** ilişkiler geliştirmede yeni bir yönetim liderliği düzeyi olduğunu savunmuştur.³²⁹

Yukarıdaki tanımlarda, halkla ilişkilerin sadece dış iletişime, dış müşterilere yönelik faaliyetlerden ibaret olmadığı görülmektedir. Tanımlarda, iç hedef kitleler ve kurumun başarısını etkileyebilecek (çalışanlar dahil) bütün sosyal paydaşlarla kurulan karşılıklı etkileşime ve karşılıklı yarar elde etmeye dayalı stratejik iletişim yönetiminin önemi vurgulanmaktadır. Ayrıca tanımlarda sıklıkla geçen ve halkla ilişkilerin isminde yer alan “ilişki” kavramı, halkla ilişkilerin özellikleri ve rolleri açısından oldukça önemlidir.

³²⁶ Peltekoğlu, a.g.e., s. 6.

³²⁷ Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee, Glen T. Cameron, **Essentials of Public Relations**, Longman, 2001, s. 3.

³²⁸ Clarke L. Caywood, **The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications**, ed. Clarke L. Caywood, McGraw-Hill, 1997, s. Xi.

³²⁹ Melvin L. Sharpe, “Halkla ilişkiler uygulaması için davranışsal bir paradigma geliştirmek”, çev. Babacan Taşdemir, Rabia Arlı, ed. Hanife Güz, Sema Yıldırım Becerikli, **Halkla İlişkilerde Seçme Yazılar: Alana İlişkin Bir Derleme**, Ankara, Alban, 2004, s. 81-82.

İlişki yönetimi teorisi, halkla ilişkiler tanımlarıyla bazı ortak özellikler taşımaktadır. İlişki yönetimi yaklaşımı; bir kişinin çeşitli ihtiyaç ve amaçlarını tatmin edeceği diğer kişilerle karşılıklı yarar sağlama üzerine kurduğu ilişkiyi düzenli ve sürekli yürütebilmesi ilkesine dayanır. Bir ilişkinin türü, çok çeşitli ihtiyaçlar ve amaçlar üzerine kurulabilir. Teoriye göre, ilişkiler; güven, açıklık, katılım, yatırım ve vaatler üzerine kuruludur.³³⁰

Örneğin; bir iş yerindeki ast-üst ilişkisinde, bir işgören, amirini iç müşterisi olarak görüp, daha önceden iş tanımında belirlenmiş işle ilgili uygulamaları yerine getirerek, amirinin iş beklentilerini tatmin ederek, terfi, maaş artışı, saygınlık ve güven elde etmek hatta sevmeyi sağlamak gibi ihtiyaç ve amaçlarını bu ilişkiyi sağlıklı yürüterek kazanmaya ve devam ettirmeye çabalar. Aynı şekilde amir konumundaki yönetici de altında çalışan işgörenini çeşitli şekillerde motive ederek, teşvik ederek, zamanında ve yeterince bilgilendirerek beklediği iş uygulamalarının tam olarak yerine getirilmesini sağlayarak, işgöreninden güven, takdir, saygı ve itaat görme gibi ihtiyaçlarını tatmin etmeye uğraşır. Görüldüğü üzere ilişki yönetiminde, tarafların başarıları birbirlerine bağlıdır, karşılıklı yarar elde etme, **kazan-kazan** durumu vardır.

Ledingham (2003), ilişki yönetimi yaklaşımının halkla ilişkiler yönetimiyle benzerliğine dikkat çekerek, ilişki yönetiminin sadece kişiler arasında değil, bir kurumla kişiler arasında ya da kurumlar arasında da geçerli olduğunun altını çizmiş ve halkla ilişkiler yönetiminin temelini ilişki yönetimine dayandığını savunmuştur. Kurum çalışanlarıyla kurum yönetiminin halkla ilişkiler disiplini yardımıyla ilişki kurması ve bu ilişkiyi karşılıklı yarar üzerine yönetmesi, kurum içi iletişim yönetiminin özünü oluşturmaktadır.³³¹

Yukarıda aktarılan halkla ilişkilerin genel tanımlarının ortak özelliklerini ve halkla ilişkilere yüklenen işlevleri iç iletişime uyarlamak mümkündür. Zira yukarıda Jefkins'in derlemesinde amaç ve işlevleri vurgulanan kurum içi iletişim

³³⁰ J. A. Ledingham, S. D. Bruning, "Relationship management and public relations: Dimensions of an organization-public relations", **Public Relations Review**, no: 24, 1998 s. 55-65.

³³¹ J.A. Ledingham, "Explicating relationship management as a general theory of public relations", **Journal of Public Relations Research**, no: 15/2, 2003, s. 181-198.

yönetiminin uygulanmasında halkla ilişkiler disiplininin danışmanlığına, yönlendirmesine ihtiyaç olduğu belirtilmişti. Bu bağlamda, halkla ilişkiler disiplininin hedef kitlesi veya sosyal paydaşı olarak belirlediği kurum çalışanlarına yönelik yukarıda belirtilen tanımlardaki niteliklerine göre neler yapabileceği, Amerikan Halkla İlişkiler Topluluğu'nun (PRSA-Public Relations Society of America) 1982'den beri kabul ettiği resmi bildirisinin iç iletişim uyarlamasıyla şu şekilde açıklanabilir:³³²

1) Halkla ilişkiler disiplini, ticari amaçlı işletmeler, devlet organları, dernekler, siyasi partiler, hastaneler, okullar, üniversiteler, yerel yönetimler, dinsel kuruluşlar gibi toplumdaki çok çeşitli kurumlara iç iletişim açısından da hizmet verir.

2) Bir kurum, hedeflerine ulaşabilmesi için sadece dış hedef kitleleriyle ve dış sosyal paydaşlarıyla değil, en az onlar kadar iç hedef kitlelerini oluşturan çalışanları ve onların yakınlarıyla da etkili ilişkiler geliştirmelidir. Çalışanlar ve yakınları, tıpkı kurumun müşterileri gibi **kurumsal itibarın sağlanması ve pekiştirilmesinde** gönüllü elçiler olarak dış çevrede kritik rolleri bulunur. **Ağızdan ağıza iletişimle (word of mouth)** kurumun duyurumunu yaparlar.

3) Halkla ilişkiler departmanı, kurum yönetimi tarafından alınacak kararların, bütün kurum çalışanlarınca benimsenebilecek kurum politikaları haline dönüşmesinde kurum yönetimi ile çalışanlar arasında arabuluculuk, düzenleyici katalizörlük yapar, kurumdaki değişikliklere çalışanların uyumunu kolaylaştırıcı iletişim önlemleri alır.

4) Kurum çalışanlarının, kurumu olumlu veya olumsuz etkileyebilecek, tutum, davranış ve algılarını halkla ilişkiler departmanı sürekli denetler, ölçer, analiz eder, tahmin eder, yorumlar ve bu doğrultuda kurum ile çalışanların yararına olacak şekilde yönetimi bilgilendirir ve yönlendirir. Sadece çalışanların değil, çalışanlardan elde edinilen geri bildirimle kurum yönetiminin tutum ve davranışlarının da değişimini teşvik eder.

³³² Cutlip vd. a.g.e., s. 4-6.

5) Kurumdaki bütün düzeydeki yöneticilere, insan kaynakları yönetimi politikalarını belirlerken iletişim açısından danışmanlık yapar.

6) Kurumsal hedeflere ulaşmayı desteklemek amacıyla çalışanların kurumsal faaliyetleri anlamaları, benimsemeleri ve uygulamaları için içe dönük halkla ilişkiler kampanyaları hazırlar ve uygular. Bu doğrultuda araştırmalar yapar, sonuçları analiz edip, yorumlar, bütçe hazırlar, hedefler koyar, kurum kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak için planlama yapar.

7) Çalışanları ve yöneticileri, açık, simetrik iletişime uygun şekilde, daha etkili iletişimciler olmaları için eğitir, yönlendirir. İç iletişimi daha etkin hale getirmek için iç iletişim araçları geliştirir, uygulamaları denetler.

Cutlip vd., halkla ilişkiler ile ilgili tanımların ortak özelliklerini tarayarak halkla ilişkilerin çeşitli işlevlerini belirlemişlerdir. Cutlip vd.'nin derlemesine dayanarak **iç iletişime uyarlanmış halkla ilişkilerin işlevleri** sekiz maddede sıralanabilir.³³³

1) Kurum yönetimi ile kurum çalışanları arasındaki ve kurum çalışanlarının kendi aralarındaki mevcut ve yeni/potansiyel ilişkilerle ilgilenir.

2) Kurum yönetiminin bir parçası olarak planlı ve sürekli iç iletişim programlarını hazırlar ve yönetir.

3) Kurum çalışanlarının kurum ve kurumu ilgilendiren konular hakkındaki fikirlerini, farkındalıklarını, tutum ve davranışlarını kontrol eder, elde ettiği enformasyonu yönetimle paylaşır.

4) Kurum çalışanları üzerinde kurum politikalarının, prosedürlerin ve aksiyonların etkilerini analiz eder.

³³³ Cutlip vd., a.g.e., s. 4-6.

- 5) Kurumsal politikaların, prosedürlerin ve aksiyonların kurum çalışanlarının çıkarlarıyla doğrudan çatışmayacak ve kurumun varlığına zarar vermeyecek biçimde ayarlanmalarını, uyumlaştırılmalarını, doğru algılanmalarını sağlar.
- 6) Yeni politikaların, prosedürlerin ve aksiyonların hem kurum hem de çalışanlar için karşılıklı yarar üzerine yapılandırılması için üst yönetime danışmanlık verir.
- 7) Kurum yönetimi ve kurum çalışanları arasında ve çalışanların kendi aralarında çift yönlü iletişimin kurulması ve devam ettirilmesini sağlar.
- 8) Kurum ve kurumla ilgili konular hakkında yönetimin arzu ettiği şekilde, etik kurallara uygun olarak, gerçekleri manipüle etmeden çalışanların ve yakınlarının fikirleri, farkındalıkları, tutum ve davranışları üzerinde zaman içinde belli bazı değişiklikler yaratır.

Kurumsal davranıştaki iletişimin kurum içinde rutin akışından farklı olarak **halkla ilişkiler disiplini açısından yönetilen iç iletişimin özellikleri** halkla ilişkiler literatüründeki önde gelen tanımlara dayanılarak şöyle açıklanabilir:³³⁴

- 1) Halkla ilişkilerde iç iletişim doğal, rutin akışına bırakılmaz, **niyetli, kasıtlı** olarak bir hedef doğrultusunda kısa, orta veya uzun vade için **yönlendirilir**. İç iletişim programları hedef kitle olan kurum çalışanlarını arzu edilen biçimde etkilemek, anlayışını kazanmak, çalışanlara ihtiyacı duyduğu enformasyonu sağlamak ve geri bildirim almak üzere bilinçli tasarlanır.
- 2) Halkla ilişkilerde iç iletişim **planlıdır, hedefe odaklıdır, organize**. Problemlere ve ihtiyaçlara cevap verecek şekilde zaman içinde aksiyonlar planlanır, sistematiktir, araştırma ve analiz gerektirir.
- 3) Halkla ilişkilerde iç iletişim, çalışanların ve kurum yönetiminin **karşılıklı yararını, karşılıklı anlayışını** düşünür, **kazan-kazan** sonuçlarını öngörür.

³³⁴ Bkz.: Wilcox vd., a.g.e., s. 4-6; Otis Baskin, Craig Aronoff, Dan Lattimore, **Public Relations: The Profession and The Practice**, McGrawHill, 4.bs., 1997, s. 4-7.

4) Halkla ilişkilerde iç iletişim, kurum çalışanlarının tutum ve davranışlarına karşı **duyarlıdır**, tepkide bulunur, kayıtsız değildir. Eğer kurum yönetimi, çalışanların önem verdiği hususlara, bireysel, kültürel değerlerine kayıtsız ve tepkisizse, ne kadar yoğun halkla ilişkiler çalışması yapıldığı önemli değildir, zira kayıtsızlık sonucu kurum çalışanlarından kurum yönetimi arzu ettiği orandaki desteği ve katılımı kazanamayabilir.

5) Halkla ilişkilerde iç iletişim **çift yönlüdür**. Halkla ilişkiler tek yönlü olarak enformasyonun sadece dağıtıldığı bir süreç değildir, geri bildirimlerin değerlendirildiği ve ona göre yeni planların yapıldığı sürekli etkileşimin yaşandığı bir süreçtir.

6) Halkla ilişkilerde iç iletişim bir **yönetim fonksiyonudur**. Halkla ilişkilerde iç iletişim yönetimi, üst yönetimin karar verici mekanizmasının bütüncül bir parçası olduğunda çok daha etkilidir. Halkla ilişkilerin, yönetsel kararlar alınmadan önce üst düzeylerde danışmanlık veren ve problem çözen bir işlevi vardır, yönetsel kararlar alındıktan sonra çalışanları sadece enforme eden bir işlevi yoktur.

Literatürdeki değinmeler göz önüne alındığında **halkla ilişkilerin iç iletişim açısından önde gelen yönelimleri** şöyle sıralanabilir:

- 1) Kurumun enformasyon kaynağı olma yönelimlidir.
- 2) Çalışanlar arasındaki ve ast-üst arasındaki çatışmaları çözücü/uzlaştırıcı/dengeleyici yönelimlidir. Ayrıca çalışan sendikalarıyla, kurum yönetimleri arasında grev veya lokavt ile işin durması noktalarına gelinmeden uzlaşma sağlanması veya grevin bitirilmesi gibi durumlarda halkla ilişkiler uzlaştırıcı yönelimiyle devreye girebilir.
- 3) Kurum çalışanlarını etkileyebilecek iç veya dış krizler çıkmadan, önleyici, uyarıcı, çıktıktan sonra ise en az hasarla atlatılmasına çabalayan, krizin iletişimini kontrol altına alarak dinginleştirici yönelimlidir.
- 4) Çalışanları değişimlere/yeniliklere uyumlaştırma yönelimlidir.
- 5) Çalışanları ikna edici, tutum/davranış değiştirici, eğitici yönelimlidir.
- 6) Sürekli/düzenli/bütünleşik/ölçümlenebilir olma yönelimlidir.

- 7) Çalışanları güdüleyici/teşvik edici/performansı artırıcı yönelimlidir.
- 8) Stratejik ve taktiksel düşünme/davranma ve iş hedeflerine odaklanma yönelimlidir.
- 9) Kurum kültürünün pekiştirilmesi, kurum ikliminin olumluya doğru değişimini destekleyici yönelimlidir.
- 10) Kurumun ürünlerini/markalarını, reklam ve tanıtım etkinliklerini içselleştirme, çalışanlara benimsetme yönelimlidir.
- 11) Kurum yönetiminin ve çalışanların algılarının ortak noktada buluşmasını, kurumsal yapının çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda değişmesini sağlama veya teşvik etme yönelimlidir.

Yukarıda görüldüğü üzere, halkla ilişkilerin genellikle dış iletişime odaklı görünen yapısının aslında iç iletişime de uygun olduğu bu tanımlardan da anlaşılmaktadır.

Halkla ilişkilerde kurum içi iletişimin **tarihsel sürecine** bakılacak olursa, halkla ilişkilerin anavatanı olarak bilinen ABD’de çalışanlarla iletişim ya da kurum içi iletişim uzmanları geçmişte endüstri ya da iş muhabiri diye bilinirdi. Uluslararası İş İletişimcileri Derneği (IABC-International Association of Business Communicators) 1970 yılında Amerikan Endüstriyel Editörler Derneği ile Uluslararası Endüstriyel Editörler Konseyi’nin birleşmesi yoluyla kuruldu. Başlangıçta sadece iç iletişime odaklanan IABC, iç iletişimin bağlı olduğu daha geniş halkla ilişkiler işlevine doğru yükseldikçe, misyonunu daha genel olarak halkla ilişkiler ve iletişim yönetimine odaklanacak şekilde genişletti.³³⁵

İç iletişim konusunun halkla ilişkiler disiplini açısından incelenmesi, araştırılması, halkla ilişkilerin dış iletişimle ilgili konularına göre nispeten yenidir. Shatshat (1980) iç iletişim etkinliklerinin genellikle kurumun daha geniş halkla ilişkiler işlevinin bir parçası olduğunu tespit etmiştir.³³⁶ Shatshat, 106 kurumda “iletişim yöneticiliği” rolünü incelemiş ve bu roldeki kişilerin büyük bölümünün iç iletişim

³³⁵ James E. Grunig, “Symmetrical Systems of Internal Communication”, ed. James E. Grunig, **Excellence in Public Relations and Communication Management**, Lawrence Erlbaum, NYC, 1992, s. 533. Ayrıca makalenin Türkçe çevirisi için bkz.: James E. Grunig, “İç İletişimde Simetrik Sistemler”, ed. James E. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, çev. Elif Özsayar, ed. Serra Görpe, Rota Yayınları, İstanbul, 2005, s. 559.

³³⁶ H. M. Shatshat, “A comparative study of the present and ideal roles of communication directors in selected business organizations”, **Journal of Business Communication**, no: 17-3, s. 51-63; akt.: Grunig, a.g.m., s. 534.

kadar dış iletişimden de sorumlu olduğunu saptamıştır. Ayrıca katılımcıların ideal olarak iletişim yönetimi sorumluluğunu da içeren bir rolde olmayı istemesine karşılık, bu iletişim yöneticilerinden çoğunun sadece editörlük/teknisyenlik etkinlikleriyle ilgili sorumluluklar taşıdığını görmüştür.

Grunig (1992), IABC ile ortaklaşa yürüttüğü kurumlarda “mükemmel halkla ilişkiler yönetiminin” nasıl olması gerektiğinde dair öncü ve temel araştırmasının sonucunda, **çalışanların** hemen her kurum için bir **stratejik hedef kitle (public)** olduğunu savunmuş ve çalışanlarla iletişim veya kurum içi iletişim programlarının bütüncül ve yönetilen bir iletişim programının yani halkla ilişkilerin bir parçası olması gerektiğini söylemiştir.³³⁷

Literatürdeki genel argüman; kurumsal vizyon, misyon, değerler ve hedefler doğrultusunda çalışanların ihtiyaçlarının, problemlerinin doğru analiz edilmesi, tutum ve davranışlarının yönlendirilmesi, biçimlendirilmesi halkla ilişkiler disiplininin dinamikleriyle daha etkin gerçekleştirilebileceği yönündedir. İç iletişimin, tıpkı dış iletişim gibi belli stratejik planlar dahilinde, halkla ilişkiler/kurumsal iletişim departmanının (ve dışarıdan halkla ilişkiler danışmanlarının) denetimi ve koordinasyonunda, kurumun üst yönetimiyle, insan kaynakları vd. departmanlarla eşgüdümlü olarak yönetilmesi, kurumsal gelişime ve kurumsal başarıya katkı sağlayabilir. Bu bağlamda, halkla ilişkiler firmaları, kurumlara dış iletişim konusunda nasıl danışmanlık veriyorlarsa, aynı sistematikte iç iletişim konusunda da danışmanlık verebilmelidirler.

Yukarıda değinilen Kitchen’in kurum içi iletişimin halkla ilişkilerin önemli bir alanı olarak algılanması gerektiğine dair gerekçelerinden bir diğeri de; halkla ilişkilerin kurum çalışanlarını manipüle etmeden, **tutum ve davranışları değiştirilebilecek bir hedef kitle** olarak görüp, ona göre stratejiler geliştirebilme özelliğinde ve yapısında bir disiplin olmasıdır.³³⁸ Kurumun dış hedef kitlesi ve sosyal paydaşlarını oluşturan gruplara kurumdan gönderilen mesajlar aslında kurumun çalışanları tarafından gönderilmektedir. Kurum çalışanlarının kurumu nasıl algıladıkları, dış müşterilerle ve diğer sosyal paydaşlarla iletişimlerini olumlu

³³⁷ Grunig, a.g.m., s. 533.

³³⁸ Bkz.: Kitchen, a.g.e., s. 81.

veya olumsuz yönde etkileyebildiği literatürde genel geçer kabul gören bir anlayıştır.

Örneğin, Cowlett'in (1996), Ernst&Young danışmanlık firması adına çalışan 275 portföy yöneticisi ve uzman arasında yaptığı yoklama çalışması sonucu, yatırımcıların hisse alım satım kararlarında finansal olduğu kadar finansla ilgisiz boyutların da etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmaya göre, yatırımcıların, kurumsal strateji, yenilikler kadar **çalışanların düzeyi** ile ilgili izlenimlerinin de hisse senedi fiyatlarını önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur. MORI/MCA'nın 1999'da yaptığı bir araştırmada ise müşterilerin %41'inin bir şirketin ürününü almaya devam etmesinde en büyük etkenin reklam kampanyaları, marka değeri veya promosyon çalışmaları değil, **çalışanların davranışları** olduğu ortaya çıkmıştır.³³⁹

Bu bağlamda, halkla ilişkiler disiplininin dış iletişimdeki deneyimi sayesinde kurum yönetimi, kurum içindeki hedef kitlelere kurumun politikaları doğrultusunda çeşitli iç medya araçlarını etkin kullanarak, birbiriyle çelişmeyen, tutarlı, düzenli, sürekli ikna edici tonda mesajlar gönderebilir ve kurumsal ortamda uzlaşma kültürünün, dengenin oluşmasını, sürekliliğini, hedeflenen değişimin gerçekleşmesini ve kurumsal itibarın çalışanların algısında pekişmesini sağlayabilir. Zira üst yönetim, insan kaynakları vd. departmanlar, halkla ilişkilerin doğası gereği sahip olduğu iletişim birikimine ve ikna becerisine bu anlamda sahip olmayabilirler. Özetle, dış iletişim kadar iç iletişim de halkla ilişkiler disiplininin görev, sorumluluk ve araştırma alanına girmektedir. Ancak bu sorumluluklar tek başına değil, diğer departmanlarla ve disiplinlerle eşgüdümlü, işbirliği içinde gerçekleştirilmelidir.

³³⁹ Alison Theaker, **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, çev. Murat Yaz, ed. Banu Adıyaman, İstanbul, MediaCat yayınları, 2005, s. 228.

3.1.1. İç iletişim yönetiminde insan kaynakları ve halkla ilişkiler çekişmesi

Cutlip vd. çalışanlarla iletişimin özen gösterilmesi gereken dört evresini belirlemiştir. Bu dört evre, bir kurumun insan kaynakları ve genel yönetim politikalarını etkileyebilecek iletişim açısından kritik konumdadırlar³⁴⁰:

- 1) **Başlangıç:** yetenekli ve donanımlı insan kaynağının kuruma katılmasını sağlama çabaları.
- 2) **Çalışma:** İşle ilgili bilgilerin, haberlerin, emir ve talimatların çalışanlara ulaştırılması faaliyetleri.
- 3) **Ödüllendirme:** Terfilerin, ödüllerin verildiği, çalışanların motive edildiği faaliyetler.
- 4) **Ayrılık:** İşten çıkarma ve istifaların gerçekleştiği bu dönemde çalışanın zihninde kurumun en az olumsuz algıyla ayrılmasının sağlanması faaliyetleri.

Cutlip vd.'nin dört evresinden de anlaşılacağı üzere, iç iletişim konusunun insan kaynakları yönetimiyle grift bir bağıntısı vardır. Kurum içi iletişimin insan kaynaklarına mı yoksa halkla ilişkiler departmanına mı bağlanacağı sorusu pek çok kurumda tartışma konusu olmuştur. Literatürde her iki görüşü de savunan tezler mevcuttur.

İnsan kaynakları departmanı ve yöneticisi, kurumun içte ve dışta temsilcisi gibi davranabilmektedir. İşe alım, iş görüşmeleri, personelin özlük ve sosyal haklarının düzenlenmesi ve takibi, kariyer planlaması, terfiler, ödüller, ikramiyeler, törenler, çalışanların eğitimi gibi çeşitli kurumsal konulardan sorumludur. Kuşkusuz iletişim unsuru bu işlerin gerçekleşmesinde önemli bir faktördür.

³⁴⁰ Cutlip vd., a.g.e., s. 315-317.

İç iletişimin kurumlarda halkla ilişkilerin alanı olmasının daha çok kurumun büyüklüğüyle doğru orantılı olduğu yönünde araştırma sonuçları literatürde yer almaktadır. Bunlardan en önde gelenlerinden biri Smith'in (1991) değerlendirmeleridir.³⁴¹ 1989'da yapılan Wyatt iletişim araştırmasında iç iletişimin insan kaynaklarının sorumluluğunda olanların çoğunluğunun küçük ölçekli şirketler olduğunu, çalışan sayısı 10.000'in üzerinde olan kurumların büyük bölümünde iç iletişim sistemlerinin halkla ilişkiler departmanının bünyesinde olduğuna dikkat çekmiştir. Ayrıca PR Reporter'ın 1989'da halkla ilişkiler uygulayıcıları ile yaptığı bir ankete göre çalışanlarla iletişim veya kurum içi iletişim programlarının %70'inin halkla ilişkiler (veya diğer adıyla kurumsal iletişim) departmanına bağlı olduğunu belirtmiştir. Smith, daha sonra dünyanın önde gelen şirketlerinden General Motors'un her iki yolu da denediğini ve sonunda çalışanlarla iletişim/kurum içi iletişim yönetiminin yeri olarak halkla ilişkilerde karara vardığını vurgulamıştır. Grunig, bunun nedeninin insan kaynakları departmanlarının simetrik, iki yönlü iletişim yaklaşımına uzak olmalarına, çalışanları tutumları değiştirilecek birincil hedef kitle gibi görme eğilimlerinin görevleri gereği halkla ilişkiler departmanına oranla çok daha az olmasına bağlamıştır.³⁴²

Ashford (2001), İngiltere'deki şirketlerde yaptığı araştırmada, Smith'in bulgularına benzer sonuçlara varmıştır.³⁴³ Daha büyük ölçekli kurumlarda, çoğunlukla iç iletişimin, halkla ilişkiler (veya diğer söyleyişle kurumsal iletişim) departmanının sorumluluğunda olduğunu, daha küçük ölçekli kurumlarda ise insan kaynakları departmanının sorumluluğunda olduğunu bulmuştur. Ashford ayrıca insan kaynakları uygulamacılarıyla halkla ilişkiler uygulamacılarının iç iletişim konusuna farklı yaklaşımları olduğunu da tespit etmiştir.

Günümüzde kurumsal iletişim olarak kendini yeniden konumlayan halkla ilişkiler departmanı ile günümüzde kendini insan kaynakları olarak konumlayan personel işleri departmanının tarihsel geçmişlerinden kaynaklanan kendilerini üst yönetime

³⁴¹A. L. Smith, **Innovative employee communication**, Prentice-Hall, 1991, s.59; akt.: Grunig, a.g.m., s. 534-535.

³⁴²Grunig, a.g.m., s. 535.

³⁴³Lyn Smith, Pamela Mounter, **Effective Internal Communication**, London, CIPR, Kogan Page, 2005, s. 51-52.

karar verici, stratejik danışman konumuyla benimsetme mücadeleleri iç iletişime yaklaşımlarını da etkilemektedir. İç iletişimin kurum için stratejik bir konu olmasından dolayı yönetim kurulunda daha etkin olabilmek için her iki departman da iç iletişim yönetimini kendi alanlarına dahil etme çabasındadırlar.

Ashford, iç iletişimin uygulamada dahil olduğu çalışma sahası için beş model tanımlamıştır.³⁴⁴

1. model: İnsan kaynakları departmanının sorumluluğunda.
2. model: Halkla ilişkiler departmanının sorumluluğunda.
3. model: İnsan kaynakları ve halkla ilişkiler departmanlarının iş bölümüyle sorumluluğu paylaşmaları.
4. model: Üst yönetimin doğrudan sorumluluğunda.
5. model: Entegre olmuş insan kaynakları ve halkla ilişkiler departmanlarının ortak sorumluluğunda.

Ashford'un modelinde, iç iletişimin amacı, hangi departmanın sorumluluğunda olmasıyla ilişkilidir. Örneğin insan kaynakları yöneticileri, çalışanlarla iletişim yönetimini, temel hedefleri olan iş tatmini veya işin verimli yapılması sonuçlarına ulaşmada enformasyonun paylaşımı ve süreçlerin kuvvetlendirilmesi olarak konumlanmaktadır (1. model). Ancak kurumda yaşanan yeniliklerin çalışanlara benimsetilmesi durumunda yani değişim yönetimi söz konusu olduğunda her iki departman da kendi spesifik rolleri çerçevesinde ortaklaşa çalışabilmektedirler (3. model).

Ashford'un araştırmasında 2. modeli yani iç iletişimin halkla ilişkiler departmanının sorumluluğunda olmasını savunanların gerekçesi; insan kaynakları ekibinin tutum değiştirmeye yönelik mesaj tasarlama, iletişim planı hazırlama, kurum dergisi yayınlama, editörlük vb. gibi iletişimsel alanlara mesleğin yapısı gereği yatkın olmamaları olarak ortaya çıkmıştır. Ashford, yaptığı araştırmaya dayanarak geliştirdiği beş modelden yola çıkarak, iç iletişimin özellikle büyük ölçekli kurumlardaki konumu için ideal bir model önermiştir. Bu modele göre,

³⁴⁴ A.g.e., s. 51.

yönetim kurulu başkanı veya genel müdüre bağlı olmak üzere iki iletişim yöneticisi görevlidir: **iç iletişim yöneticisi** ve **dış iletişim yöneticisi**.

İnsan kaynakları yöneticisi, diğer bölüm yöneticileri gibi (pazarlama, finans vd.) iç/dış iletişim yöneticileriyle eş konumda ayrı bir bölüm olarak üst yönetime bağlıdır. İç iletişim yöneticisine bağlı çeşitli uzmanlar çalışır. Örneğin kurum dergisi editörü, web sitesi editörü, yazarlar, fotoğrafçılar, etkinlik sorumluları, kadrolu veya dışarıdan stratejik danışmanlar vb. İç iletişim yöneticisi ve ekibi, başta dış iletişim yöneticisi ve insan kaynakları yöneticisi olmak üzere bütün bölümlerle eşgüdümlü ve işbirliği içinde çalışır, ancak kendi alanında üst yönetime karşı tek başına sorumludur.

Önerilen iç iletişim yöneticisi pozisyonu, halkla ilişkilerin dış iletişime olan birincil odaklanmasında olduğu gibi, sadece iç iletişime ve hedef kitle olarak sadece kurum çalışanlarına odaklanan bir halkla ilişkiler modelini savunmaktadır. Ashford'ın yaptığı araştırma ve önerdiği ideal model, İngiltere'de iç iletişime verilen önem bakımından dikkate değerdir.

Cutlip vd.'nin (2000) de dikkat çektiği gibi; iç iletişim açısından halkla ilişkiler ve insan kaynakları disiplinlerinin arasındaki çekişme, 1980'li ve 1990'lı yıllarda halkla ilişkiler ve pazarlama disiplinleri arasında yaşanan çekişmeye benzemektedir.³⁴⁵ Sınırlar belirsiz olabilmekte, görev tanımları içiçe geçebilmektedir. Temel sorun, iç iletişimin ya da çalışanlarla iletişimin kontrolünün ya da asıl sahibinin, patronunun kim olacağı yönündedir. Ancak Cutlip vd.'nin altını çizdiği gibi, insan kaynakları uzmanlarının, çalışanlarla iletişimin ya da iç iletişimin aslında kurum dışına kaçınılmaz şekilde yansıdığı gerçeğini kabul etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, yukarıdaki bölümlerde de aktarıldığı gibi, dış hedef kitlelerle iletişim kurma becerisi ve sorumluluğu olan halkla ilişkiler ya da kurumsal iletişim departmanı uzmanları, iç ve dış iletişimi birbiriyle ilişkilendirerek bütünleşik olarak iş sonuçları ve dış müşteri tatmini doğrultusunda yönetebilirler ancak sistem teorisine göre, yönetim alt-sisteminin bir parçası olan halkla ilişkiler alt-sistemi, insan kaynakları ve pazarlamanın

³⁴⁵ Cutlip vd., a.g.e., s. 79.

işlevlerinin yer aldığı diğer alt-sistemlerle etkileşimli çalışır ve onlara destek olduğu gibi onlardan destek de alabilir.

Bazı insan kaynakları bölümleri, kurumsal değişimi, yönetim takımı kurma, denetim programlarının kalitesini artırma ve liderlik gelişimi gibi konuları kuruma tanıtmaları ve bu süreçleri yönetmeleri için kurumsal gelişim uzmanlarını işe alırlar. Eğer iç iletişimle birlikte geleneksel dışa dönük halkla ilişkiler, medya ilişkileri gibi sorumluluklar insan kaynakları departmanına veya kurumsal gelişim uzmanlarına verilirse kargaşa ve çatışma yoğunluğu artabilir.³⁴⁶

Zira kimi kurumlarda sadece iç iletişim değil, dış iletişim ya da kurumsal iletişim/halkla ilişkiler faaliyetleri indirgemeci bir anlayışla insan kaynakları departmanının sorumluluğuna ve yetki alanına bırakılmaktadır. Oysa Cutlip vd.'nin belirttiği gibi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve kurumsal değişim, halkla ilişkiler ve insan kaynakları uzmanlarının arasındaki işbirliğine ve koalisyona ihtiyaç duymaktadır. Aksi takdirde üst yönetim, kurumsal hedeflere ulaşmak için iç ve dış iletişim stratejilerini ortaya koyup uygulayacak yeni birimler oluşturacaktır.³⁴⁷ Bu görüş, Ashford'un iç iletişim yöneticisi ve dış iletişim yöneticisi önermesini desteklemektedir.

Kurumlarda yeniden yapılanma, şirket birleşmesi, şirket yönetiminin el değiştirmesi, şirketin satılması, küçülme, büyüme, toplu işten çıkarmalar, toplu işe alımlar, yeni üretim ve hizmet tekniklerine geçiş, yeni teknolojilerin kullanımına geçiş, grev ve lokavt gibi değişim süreçlerinden oluşan önemli kurumsal olaylarda planlı yönetilen iletişim ihtiyacı kaçınılmaz olarak ortaya çıkar. Bu durumda, sadece insan kaynakları ekibi değil, halka ilişkiler/kurumsal iletişim departmanının da devrede olması kurumun başarısı için hayati önem taşımaktadır.

İç iletişim yönetiminin halkla ilişkiler ve insan kaynakları disiplinlerinin ne oranda sorumluluk ve yetki alanına girdiği sosyal bilimlerde kullanılan **indirgemeci (reductionist)** ve **katıksız (purist)** kavramlarıyla sınıflandırılabilir. Kitchen (1997), pazarlama halkla ilişkileri (Marketing PR) konulu makalesinde, halkla

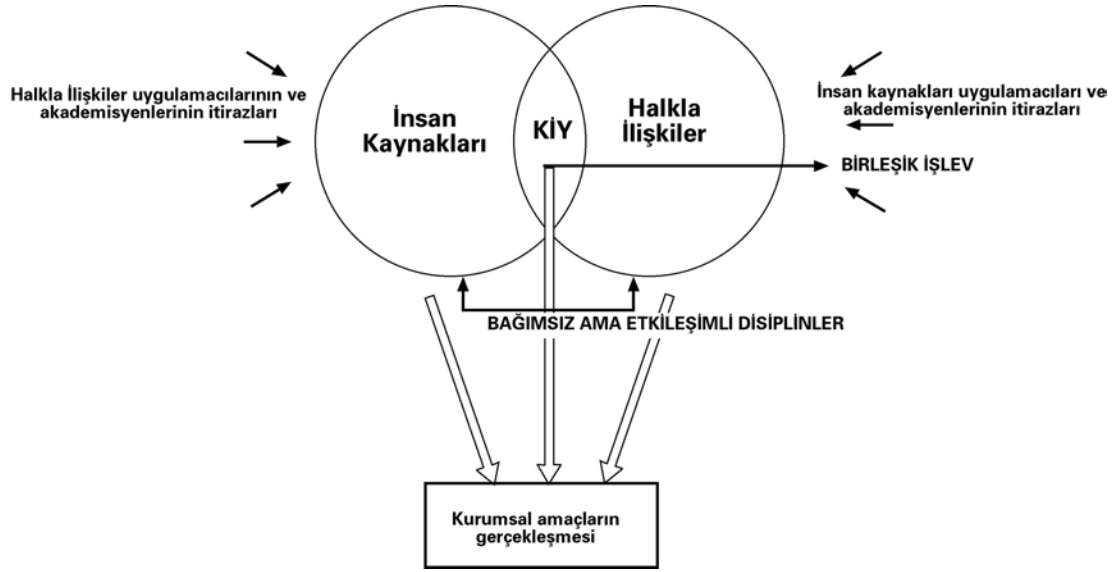
³⁴⁶ Cutlip, vd. a.g.e., s. 80.

³⁴⁷ A.e., s. 80.

ilişkilerin bağımsız bir disiplin olduğu ama diğer disiplinlerle ortaklaşa çalıştığı yönündeki purist (katıksız) yaklaşımdaki görüşlerle (halkla ilişkiler bakış açısı) halkla ilişkilerin pazarlamanın alt disiplini olduğu ve pazarlamayı destekleyen pazarlamaya bağlı bir yan element olduğu yönündeki indirgemeci (reductionist) yaklaşımdaki görüşleri (pazarlama bakış açısı) karşılaştırmıştır.³⁴⁸ Aynı yöntemle, iç iletişim açısından halkla ilişkiler ve insan kaynakları disiplinlerinin farklı yaklaşımları şöyle sınıflandırılabilir:

- **Halkla ilişkiler lehine indirgemeci (reductionist) yaklaşım:** İç iletişim yönetiminin sorumluluğu, iç iletişimin kurum dışına yansımalarından dolayı halkla ilişkiler (kurumsal iletişim) bölümüne aittir, ancak halkla ilişkilerin kurumsal rollerine uygun olarak, iç iletişim konusunda insan kaynakları başta olmak üzere diğer bölümlerle işbirliği ve eşgüdümle çalışılır.
- **İnsan kaynakları lehine indirgemeci (reductionist) yaklaşım:** İç iletişim yönetiminin sorumluluğu, yapısı ve görev tanımı gereği çalışanlarla sürekli ilişki halinde olan insan kaynakları bölümüne aittir, ancak insan kaynakları gerekli gördüğünde halkla ilişkiler vd. bölümlerden destek alır. Öte yandan yukarıda aktarılan Ashford'un önerdiği modelde ise katıksız yaklaşıma göre, iç iletişim ve dış iletişim sorumluları birbirinden ayrılmıştır.
- **Katıksız (purist) yaklaşım:** İç iletişim, kurumsal yapıda bağımsızdır. Ancak halkla ilişkiler ve insan kaynakları bölümlerinin görev tanımları ve uzmanlıklarının kesişme noktasında bulunmaktadır. İki disiplinin çekişmesinden bir sinerji doğmuş ve Kurum İçi İletişim Yönetimi (KİY) (Internal Communication Management-ICM) ortaya çıkmıştır.

³⁴⁸ Philip J. Kitchen, “ The emergence of Marketing PR”, **Public Relations Principles and Practice**, ed. Philip J. Kitchen, , Thomson, 1997, s. 239-266.



Şekil 3.2. Pazarlama Halkla İlişkileri (MPR) yaklaşımının, Kurum İçi İletişim Yönetimi'ne (KİY) uyarlanmış hali.³⁴⁹

Katıksız yaklaşımda, insan kaynakları ve halkla ilişkiler departmanları birbirinden bağımsızdırlar, ancak etkileşimli çalışırlar. İkisinin de çalışma alanına giren kurum içi iletişim, birbirlerinin uzmanlık alanı olan konularda birleşik işlev anlayışıyla yönetilir.

3.1.2. Grunig ve Hunt'ın dört halkla ilişkiler modeliyle iç iletişime bakış

Kurum içi iletişim tarihiyle ilgili irdelemelerin birçoğunda Dovers'ın (1964) **çalışanlarla iletişimin üç çağıyla** ilgili makalesine göndermede bulunulmuştur. Grunig ve Hunt (1984) bu üç çağı, halkla ilişkiler literatüründe en çok kabul gören kendi adlarıyla anılan dış iletişime yönelik **basın ajansı, kamuyu bilgilendirme, asimetric** ve **simetric** dönemlerinden oluşan dört halkla ilişkiler modeliyle eşleştirmişlerdir. Dovers'ın "çalışanları eğlendirme" (basın ajansı) çağı 1940'lı yıllarda, "çalışanları bilgilendirme" (kamuyu bilgilendirme) çağı 1950'li yıllarda ve "çalışanları ikna etme" (çift yönlü asimetric iletişim) çağı 1960'lı yıllarda egemen olmuştur. Grunig ve Hunt, bunlara 1970'li, 1980'li ve ötesi yıllarda

³⁴⁹ Şekil 3.2.'in uyarlandığı kaynak: Kitchen, a.g.m., s. 257.

çalışanlarla iletişimde açılan yeni bir çağı, **açık (simetrik) iletişim çağını** eklemiştir.³⁵⁰

Grunig ve Hunt'ın (1984) dört halkla ilişkiler modelinin iç iletişime uyarlanmış şeklinde temel olarak şu tespitler görülmektedir.³⁵¹

Basın ajansı (publicity) modelinde, tek yönlü, yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim akışı vardır. Kurumsal faaliyetler, kurum dergisi vd. iletişim araçlarıyla sürekli övülür, kurumun sadece başarılı işleri; mali kazançları, ödülleri, sektöründeki atakları, personelin olumlu haberleri vb. çalışanlara yansıtılır. Çalışanların o kurumda bulunmalarının çalışanlar için ne kadar büyük bir nimet olduğu ve kurumdaki çeşitli sınırlamaların çalışanların kendi iyiliği için olduğu sürekli empoze edilir. Kurumun dış ve iç çevrede mevcut veya potansiyel sorunları pek gündeme getirilmemeye gayret edilir, kurum yönetimi gerekli görürse çalışanlara manipüle edilmiş, kurumun çıkarları doğrultusunda gerçeğin saptırılmış halindeki, eksik, kısmen doğru enformasyonu verme hakkını kendinde görür. Daha çok tek yönlü propaganda tarzında bir iletişim tarzı hakimdir. İletişim yöneticiliğinden çok iletişim teknisyenliği rolü ağır basar. Kurum çalışanlarının tutum ve davranışlarının kurum yönetiminin isteği doğrultusunda kontrol edilmesi amaçlanır.

Kamuyu bilgilendirme (public information) modelinde, kurumla ilgili çalışanlara, manipüle edilmemiş, abartılmamış, nötr bilgiler iletmek eğilimi vardır. İletişim yine tek yönlü olarak kurum yönetiminden çalışanlara doğrudur, çalışanların ikna edilmesi, tutumlarındaki değişimin öğrenilmesi gibi amaçlar yoktur. Ancak basın ajansı modelinden farklı olarak çalışanlara gerçekler, doğrular, dürüst bir şekilde aktarılır. Burada daha çok tarafsız gazetecilik davranışı görülür. Örneğin bir kurumda son üç ay içindeki gelişmeler, kurumla ilgili haberler, kurum dergisinde veya elektronik yayınlarda yansız, düz bir şekilde övülmeden verilir. İletilen bilgilerin çalışanlar üzerinde ne gibi etkiler yaratacağı vb. gibi faktörler ise fazla dikkate alınmaz. Kurum içi iletişimle uğraşan personel, iletişim yöneticisi olmaktan çok iletişim teknisyeni rolündedir. Kamuyu

³⁵⁰ Grunig, a.g.m., s. 535-536.

³⁵¹ Bkz.: Grunig ve Hunt, a.g.e., s. 21-25.

bilgilendirme modelinin temeli, basın ajansı modelinde olduğu gibi, kurum yönetiminin çalışanlara sadece kurumu “anlatmaları” ama onları “dinlememeleri” üzerine kuruludur.

İki yönlü asimetrik modelde, bilimsel ikna kavramı öne çıkmaktadır. Kurum çalışanlarına kurumun felsefesini, bakış açısını benimsetebilmek ve bütün çalışanların desteğini kazanabilmek için çalışanların davranışları, tutumlarıyla ilgili çeşitli araştırmalar, ölçümler yapılır. Çalışanların tutum ve davranışlarında kurum yönetiminin politikaları doğrultusunda belli bir zaman dilimi içinde değişim veya pekişme beklenir. İletişim iki yönlüdür, zira yapılan ölçümlerle çalışanların ne düşündüklerine önem verilir. Ancak halkla ilişkiler etkinlikleri sonucuna göre kurum yönetimi politikasını değiştirmez, sadece çalışanlarının kendi arzu ettiği şekilde davranmasını, düşünmesini ister, halkla ilişkilerin etkisi kurum yararına olmak üzere dengesizdir, bu nedenle asimetriktir. Burada amaç, ikna yoluyla hedef kitle olan kurum çalışanlarının tutum ve davranışlarında kurumu desteklemeleri yönünde değişim oluşturabilmektir. İletişim teknisyenliği ve iletişim yöneticiliği rolleri birlikte görülebilir.

İki yönlü simetrik model, iki yönlü asimetrik iletişim modelinin en gelişmiş ideal halidir. Kurum içi iletişimden sorumlu yönetici, kurum yönetimi ve çalışanlar arasında ortak zemin, uzlaşma ortamı yaratabilmeyi amaçlayan “aracı”, “arabulucu” görevini üstlenmektedir. Karşılıklı diyaloga, kurum yönetimi ve çalışanlar arasında karşılıklı anlayışı sağlamaya dayalı bu modeldeki halkla ilişkiler uygulamaları neticesinde kurum yönetimi edindiği geribildirimden (feedback) etkilenerek kurumsal politikasını yönlendirebilir, gerekirse değiştirebilir. Modelin iki yönlü simetrik özelliği gereği çalışanlar değişirken kurumun da bu doğrultuda değişmesi beklenir yani kazan-kazan durumu idealize edilir. Kurum çalışanlarının kurumda neler olduğunu öğrenmeye hakkı olduğu kabul edilir, kurum yönetiminin çalışanlarla açık, iki yönlü etkileşimli iletişim kurarak, onlarla ilgilendiklerini, samimi olduklarını duyumsatmalarının çalışanların motivasyonunu ve kuruma bağlılıklarını artıracak ve dolayısıyla bu durumun kurumsal başarının artışı destekleyeceği varsayılır. Çoğunlukla iletişim yöneticiliği rolü görülür.

İki yönlü simetrik iletişim modelinin geçerli olduğu kurumlarda üretilen kurum dergileri/yayınları, iç iletişim programları, yönetim merkezli değil, daha çok **çalışan merkezlidir**. Çalışanlarla **empati** kurularak, kurum hakkındaki yönetsel, ekonomik durum, hedefler, yapılan işler, yapılamayanlar, nedenleri, problemler vb. çalışanlara aktarılmaya uğraşılır. Çalışanlar bu enformasyon karşısında kurumu olduğu gibi değerlendirebilme olanağı elde ederler.

Çalışanların kurum yönetimine soru sorma, öneri getirme, itiraz etme vb. gibi geri bildirimde/geri beslemede bulunmaları mümkündür. Böylece çalışanlar kararlara katıldıklarını duyumsayabilirler, kendilerine önem verildiği duygusunu daha fazla yaşayabilirler, bu da daha verimli çalışma ortamlarının yaratılmasına destek olabilir. Öte yandan geri bildirimler, kurum yönetiminin çalışanların görüşlerini, ihtiyaçlarını daha iyi kavrayıp, daha sonuç odaklı, daha verimli politikalar üretmelerinde rehberlik edebilir.

İki yönlü simetrik iletişim programları ayrıca çalışanlar arası iletişim ve ast-üst diyalogu gibi konulara da girer. Bunlar, ileriki alt bölümde inceleneceği gibi; çalışanlara yönelik brifingler ve seminerler, kapalı devre televizyon yayınları, çalışanlara yönelik CD/DVD paketleri, intranet, weblog, yöneticiler ve yönetici adayları için iletişim ve halkla ilişkiler eğitimleri şeklinde olabilir.

Grunig ve Hunt, kurumların yapılarını, çevrelerinin **dinamik (devingen)** ve **statik (duragan)** olmasına bağlamışlardır.³⁵² Tezin 2. bölümünde **sistem teorisinde** incelendiği gibi; statik çevresi/ortamı olan kurumlar genellikle yüksek derecede hiyerarşiktir, kalıplara bağlıdır. Karar alma işlevi tepe yönetimde merkezleşir. Herkesin rolü ve görevinin belirgin ve değişmez olduğu kural ve düzenlemeler vardır. Çalışanlar daha prestijli ve daha az prestijli olarak sınıflara ayrılır. Özel eğitilmiş profesyonellerin yapacağı uzmanlık rollerine yer verilmez, kompleks değildir. Dinamik çevresi/ortamı olan kurumlar ise aksine daha az hiyerarşiktir, kalıplaşmış değildir, daha esneklerdir. Karar alma işlevi kurum içinde dağıtılmıştır. Uzmanlık gerektiren roller vardır ve daha komplekstir. Hiyerarşik, kalıpları olan kurumlar çevrenin kontrolüne odaklanırlar, daha az hiyerarşik olan kurumlar ise

³⁵² Bkz.: Grunig ve Hunt, a.g.e., s. 246-247.

hedeflerine ulaşmak için çevrelerine uyum sağlayarak onu kontrol etmeye gayret ederler. Bu bağlamda, dinamik çevresi olan kurumlar, çevrenin değişken, dinamik durumuyla mücadele edebilmek, yeniliklere ayak uydurabilmek için açık, esnek yapıda olmalıdırlar. Çevresi statik olan kurumların ise değişime ve yeniliğe pek ihtiyacı yoktur.

Grunig ve Hunt'a göre, **hiyerarşik kalıplaşmış** kurumsal yapılarda dış ve iç çevreyi kontrol edebilmek için genellikle **basın ajansı** veya **iki yönlü asimetrik iletişim modeli** uygulanır.³⁵³ Bu tür kurumlar, tezin diğer bölümlerinde incelendiği gibi daha çok **kapalı** sistemlerdir, diğer deyişle **mekanik** kurumlardır. **Daha az hiyerarşik, daha esnek** kurumsal yapılarda ise iç ve dış çevreye uyum sağlayarak onu denetleyebilmek amacıyla **kamuyu bilgilendirme** veya **iki yönlü simetrik iletişim modeli** uygulanır. Bu tür kurumlar ise daha çok **açık** sistemlerdir, diğer deyişle **organik** kurumlardır. Kamuyu bilgilendirme modeli, dinamik çevresi olan kurumlar için iki yönlü simetrik iletişim modeli kadar işe yaramayabilir, çünkü kamuyu bilgilendirme modelinde dış veya iç çevreden geri bildirimle enformasyon edinilmez.

Dış iletişim hedefleri genellikle iç iletişim hedefleriyle bütünleşik olmak durumundadır. Hiyerarşik, kalıplaşmış yapıdaki kurumlar dış çevrelerinin kurum hakkında olumlu tutum geliştirmesini istedikleri gibi aynı şekilde kurum çalışanlarının da kurum hakkında olumlu tutum geliştirmesini isterler. Daha az hiyerarşik ve daha esnek yapıdaki kurumlar da aynı şekilde dış çevreleri kadar iç çevreleriyle de açık iletişimi kolaylaştırmak isterler. Bu nedenle, Grunig ve Hunt, iç hedeflere ulaşamamanın dış hedeflere ulaşmakta engel oluşturacağını kurumların farkında olmaları gerektiğini savunmuşlardır. Hiyerarşik, kalıplaşmış yapıdaki bir kurumda çalışanlar ortamlarından hoşnut değillerse bu durum dış hedef kitleyle ve paydaşlarla olan iletişimini de olumsuz etkileyebilir. Benzer şekilde daha az hiyerarşik, esnek yapıdaki bir kurumda çalışanlar yeterince enforme edilmiyorlarsa dış hedef kitlelerle ve paydaşlarla doğru ve etkin iletişim kurmaları güçleşebilir.

³⁵³ Bkz.: a.g.e., s. 247-248.

Tezin 2. bölümünde incelenen, yönetim ve organizasyon teorileri çerçevesinde kurum içi iletişim analizine göre, **basın ajansı ve kamuyu bilgilendirme modelleri, klasik teoriye** uygunken, **iki yönlü asimetrik iletişim modeli, insan ilişkileri teorisine, iki yönlü simetrik iletişim modeli** ise **insan kaynakları ve çağdaş teorilere** uygundur.

Kurumlarda dört halkla ilişkiler modelinin birden fazlası birlikte görülebilir veya bir tanesinin daha ağır bastığı gözlemlenebilir. Kurumların hiyerarşik, kalıplaşmış yapıda olması veya daha az hiyerarşik, esnek yapıda olmasına göre, kurum kültürünün niteliklerine ve hedef kitle olarak kurum çalışanlarının özelliklerine göre iç iletişim programları düzenlenir.

3.1.3. İç iletişim analizinde halkla ilişkiler bakışıyla akademik ve pratik araştırma/ölçümleme gelenekleri

Tezin giriş bölümünde söz edildiği gibi İngilizce literatürde bir araştırma konusu olarak kurum içi iletişime - literatürdeki diğer adıyla örgütsel iletişim (**organizational communication**) veya çalışanlarla iletişim (**employee communication**) - örgütsel psikoloji, örgütsel sosyoloji, işletme, yönetim, gazetecilik ve retorik gibi pek çok akademik disiplinde rastlanabilir. Redding (1985), kurum içi iletişimle ilgili akademik çalışmaların kısa tarihini şu şekilde özetlemiştir:³⁵⁴ Kurum içi iletişimle ilgili gerçek anlamda bilimsel çalışmalar özellikle 1950'den itibaren (ABD temelli olmak üzere) çeşitli iletişim dışı disiplinlerden araştırmacılar tarafından yürütülmüştür. Bunlardan bazıları; sosyal psikoloji, endüstriyel (örgütsel) psikoloji, sosyoloji, uygulamalı antropoloji, işletme yönetimi, ekonomi ve endüstriyel ilişkiler gibi disiplinlerdir. 1940'lı yıllardan 1950'li yılların başına kadar bilimsel çalışmalarda iletişim, birincil bir araştırma konusu değil, başka bir konuyu araştırmanın yan ürünü olarak görülmüştür.

³⁵⁴ Grunig, a.g.m., s. 536. Ayrıca makalenin Türkçe çevirisi için bkz. Grunig, a.g.m., çev. Elif Özsayar, s. 557-595.

Konuya en fazla ilgi gösteren sosyal psikoloji ve örgütsel psikoloji alanındaki araştırmacılar, iletişimin, insan ilişkileri, iş memnuniyeti, verimlilik, liderlik veya ast-üst ilişkileri gibi kendi alanlarında önem verdikleri olgularla ilişkisi nedeniyle iletişime ilgi duymuşlardır.³⁵⁵

1970’li 1980’li ve 1990’lı yıllarda ise Grunig, Hunt, Theus, Pincus, Knipp ve Rayfield gibi az sayıda halkla ilişkiler teorisyeni ve araştırmacısı **halkla ilişkilerin bir bileşeni olarak kurum içi iletişimi** incelemişlerdir. Başka disiplinlerde iç iletişime karşı uyanan ilginin sonucu olarak konuşma iletişimcileri, kurum içi iletişim alanını neredeyse tek başlarına temsil etmişlerdir. İç iletişimle ilgili araştırmaların konuşma iletişimine bırakılması, halkla ilişkiler/iletişim yönetimi alanında iç iletişim konusunda uzmanlaşmayı sınırlandırmıştır.³⁵⁶

Grunig’in belirttiği gibi, kurum içi iletişim literatürü çok geniş ve çok dağınıktır. Ancak bazı akademisyenler bu dağınık alanı netleştirmek için sınıflandırma yoluna gitmişlerdir. Örneğin, Redding ve Tompkins (1988) bir akademik alan olarak **kurum içi iletişimin kavramsal kökenlerini** üç grupta toplamışlardır: **1) geleneksel retorik teorisi, 2) insan ilişkileri modelleri, 3) yönetim-organizasyon teorileri.** Öte yandan, Jablin, Putnam, Roberts ve Porter (1987), kurum içi iletişim araştırmalarına literatürün çoğunlukla dört **analiz düzeyinden** yaklaştığını tespit etmişlerdir. Bunlar; **kişilerarası düzey, grup düzeyi, kurumsal düzey** (diğer bir söyleyişle, bireyler arası “mikro”, gruplar veya departmanlar arası “meso”, kurumun bütününe yönelik “makro”) ve **kurum ötesi düzey.** Ancak Redding ve Tompkins’in de dikkat çektiği gibi dördüncü düzey yani kurum dışı iletişim konusu, iç iletişimden farklı olarak çoğunlukla halkla ilişkiler araştırmacılarının ilgi alanı olmuştur.³⁵⁷

Kitchen’in (2001) dikkat çektiği gibi, **halkla ilişkiler** diğer sosyal bilim alanlarına göre daha yeni bir alan olduğundan kurum içi iletişim araştırmaları, halkla ilişkiler araştırmacılarından daha çok diğer sosyal bilimcilerin (örgütsel davranış, sosyal psikoloji, işletme yönetimi gibi) uğraş alanı olagelmiştir. Ancak halkla ilişkilerin

³⁵⁵ A.g.m.

³⁵⁶ A.g.m., s. 537.

³⁵⁷ A.g.m.

uygulamalı bir sosyal bilim olduğu düşünülecek olursa, halkla ilişkiler dalında çalışan uygulamacılara faydalı olabilecek pratiğe dönük kurum içi iletişim araştırmaları aşağıdaki konulardan oluşmaktadır:³⁵⁸

- Sistem teorisinin iletişim göstergeleri.
- Yönetim teorisinin iletişim göstergeleri.
- Kurumların enformasyon ortamları.
- Kurumsal söylem (halkla ilişkilerde konu yönetimi).
- İletişim iklimleri.
- Kurum kültürü.
- Kurumsal yapının iletişime etkisi.
- Ast-üst iletişimi.
- Algının sembolik temeli.
- Sözel ve sözel olmayan iletişim.
- Sembolik davranışlar.
- Mesaj akışı ve karar verme.
- Mesajlar ve mesaj değiş-tokuğu.
- Politika ve güç.
- Çatışma ve müzakere.
- Ağlar (network) ve kanallar.
- Geri bildirim, motivasyon ve performans.
- Liderlik.
- Yeni teknolojilerin iletişimsel boyutu.

Kurum içi iletişim alanında araştırma yapan akademisyenler bir kurum içinde gerçekteşen iletişimi her düzeyiyle incelemişlerdir. Birçok araştırmacı, kurumlarda gerçekteşen, kişilerarası (diyadik) iletişime odaklanmış, bazıları da kurumlardaki iletişim kanallarını, iletişim akışını ve iletişim sistemlerini incelemişlerdir. Daha yakın zamanlarda ise iletişimin kurum kültürü de içinde olmak üzere bir kurumu bir bütün olarak nasıl tanımladığı üzerinde durulmuştur. Öte yandan bir grup araştırmacı, kurum içi iletişim araştırmalarında en sık karşılaşılan problem ve fenomenlerle ilgili sınıflandırmalar geliştirmiştir. Bazıları da, araştırma geleneğinde kullanılan teorik ve metodolojik yaklaşımların sınıflandırmasını

³⁵⁸ Kitchen, a.g.e., s. 82-83.

yapmıştır. Bu doğrultuda, Goldhaber, Yates, Porter ve Lesniak (1978), iki araştırma geleneği ayırt etmiştir: **Enformasyon akışları** ve **algı/tutum araştırmaları**. Grunig, yaptığı literatür taramasında **kurum içi iletişim alanında sekiz araştırma geleneği** tespit etmiştir.³⁵⁹ Günümüz literatüründe kurum içi iletişimle ilgili yapılan akademik araştırmalarda aşağıda özetlenen bu geleneklerin etkileri hâlâ devam etmektedir.

1) İletişim Kanalları: Bu geleneği izleyen araştırmacıların en aktif oldukları dönem 1950’li ve 1960’lı yıllardır. İletişimin öncelikli olarak enformasyon yayımından oluştuğu varsayılmaktadır. Kurumdaki enformasyon akışlarını yukarı, aşağı ve yatay yönde incelemiştir. Bu kanallarda oluşan çarpıklıkları, “fısıltı gazetesini”(grapevine), aşırı enformasyon yüklemesi incelenmiş ve enformasyonun doğruluğu ile iş memnuniyeti, iş performansı ve kurumsal etkinlik gibi iletişim sonuçları arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

2) İletişim İklimi: İlgili araştırmalar 1960’lı ve 1970’li yıllarda gelişmiştir. Araştırmacılar kurum çalışanlarının anket sorularına verdikleri yanıtları gruplandırarak ölçtüklerinden algı/tutum araştırması geleneğine girmektedir. Ancak bu araştırmacılar iklimin bireylere değil, kuruma ait bir özellik olduğuna inanmaktaydı. Kanal araştırmacıları gibi iklim araştırmacıları da iletişimi iş memnuniyeti ve performans gibi sonuçlarla ilişkilendirmişlerdir.

3) Network (Ağ) Analizi: Sosyal psikolojide küçük gruplar üzerinde yürütülen deneysel iletişim çalışmalarından ve sosyolojideki enformasyonun yayılması üzerine yapılan araştırmalardan türemiştir. 1970’li yıllarda yaygınlaşan network araştırmaları, kurumun çeşitli noktalarındaki çalışanlar arasında kurulan ikili iletişimi incelemiştir. Bilgisayar programlarıyla birbiriyle iletişim içindeki çalışan grupları ve bu ağlardaki kilit iletişim rolleri belirlenmiştir. Fakat ilk iki geleneğin tersine network araştırmacıları, iletişim ağlarının iş memnuniyeti gibi sonuçlar üzerindeki etkilerinden çok, farklı ağ türlerinin meydana gelme nedenlerine odaklanmıştır.

³⁵⁹ Grunig, a.g.m., s. 539-544.

4) Ast-Üst İletişimi: 1960'lı ve 1970'li yıllara ait olan bu gelenekte araştırmacılar, enformasyon akışı ve iletişim iklimi teorilerinden ödünç aldıkları kavramları ast-üst iletişimindeki ikili ilişkilere uygulamıştır. Araştırma alanları başlıca yedi gruptan oluşuyordu: 1) etkileşimin miktarı, 2) yukarıya doğru çarpılma, 3) yukarıya doğru etki, 4) açıklık, 5) geribildirim, 6) iletişim üslubu ve 7) ast-üst ilişkilerinin etkinliği.

5) Enformasyon İşleme Perspektifi: Bu araştırma geleneği her ne kadar iletişim alanında doğmamışsa da - tezin yukarıdaki bölümlerinde irdelenen - büyük ölçüde Karl Weick'in (1979) organizasyon teorisinin etkisiyle iletişim araştırmacıları tarafından benimsenmiştir. Mekanik olarak adlandırılabilir yaklaşımına göre kurumların (organizasyonların) özü, enformasyonun toplanması, aktarılması, saklanması ve kullanılmasıdır. Örgütsel sosyologlar, bu yaklaşımı en çok yapısal değişkenlerin, iletişim ağları, kanalları ve iletişim miktarı üzerindeki etkilerini araştırmak için kullanmıştır. Bazı araştırmacılar da ortamdan (çevreden) gelen enformasyonun işlenişini incelemişlerdir. Halkla ilişkiler araştırmacıları, dış iletişimin analizinde her iki araştırma türünden de yararlanmışlardır.

6) Retoriksel Perspektif: Konuşma iletişimcilerinin klasik retorik teorilerindeki kavramları kurum içi iletişime uyarlamalarıyla oluşmuş bir gelenektir. Bu gelenekteki araştırmacılar, insanların organize olmalarında (kurumlar oluşturmakta), karar almada, kurumlardaki diğer insanları kontrol etmekte iletişimden nasıl faydalandığını incelerler. Retorik araştırmacıları ayrıca, halkla ilişkilerin ilgi alanlarından olan kurumun savunulması ve gündem yönetiminde kurum yetkililerinin/yöneticilerinin kullandığı retorik stratejilerini incelemişlerdir. Söylem analizi (**discourse analysis**) çalışmaları da bu kapsamda değerlendirilmektedir.

7) Kültürel Perspektif: 1980'li yıllardan beri kurumsal çalışmalarla ilgili alanların çoğunda en çok sözü edilen kavram, kültür olmuştur. İletişim, kültürü yarattığı ve kültür de iletişimi biçimlendirdiği için, bu yeni yaklaşım kurumsal iletişimde hızla benimsenmiştir. Kültür teorileri antropolojiden ödünç alınmış kavramlara dayanır, ama biri daha çok ampirik, diğeri ise daha çok yorumlayıcıdır. Bu yüzden bu ilk yaklaşım kültürü kurumdaki bir değişken olarak, kurumların

sahip olduğu ve başka kurumsal süreçler üzerinde etkili olan bir şey olarak görür. İkinci yaklaşımda ise kültür bir kurumun nasıl bir şey olduğunu tanımlar.

8) Politik Perspektif: Çatışma, nüfuz, özerklik, kontrol, pazarlık, müzakere ve gündem yönetimi gibi kurumlarda güç ve iktidar unsurunun yan ürünlerinde iletişimin oynadığı rolü incelemiştir. Bu araştırmaların büyük bölümü ilişkisel iletişim teorileri üretmiştir.

Yukarıdaki temel sekiz araştırma geleneği, bilim felsefesindeki epistemolojik yaklaşıma göre sosyal bilimlerdeki araştırma paradigmalarına dayanmaktadır. Redding ve Tompkins'e göre, ilk kurum içi iletişim teorileri ne bilimsel ne de akademikti.³⁶⁰ Bunlar formüller-reçeteci teorilerdi, yani geleneksel retoriğin, kurumsal konuşmanın, insan ilişkilerinin basit reçeteleri üzerine kuruluydu. (Yukarıda ilk dönem yönetim teorilerinde görüldüğü gibi) Bu teoriler 1940'lı yıllardan itibaren daha fazla bilimsellik kazanmaya başlamıştı ve neredeyse tamamı ampirik ve pozitivist araştırma paradigmalarına dayanmaktaydı. Ancak Grunig'in savunduğu üzere, 1980'li yıllardan itibaren kurum içi iletişim araştırmacılarının büyük çoğunluğu ampirik yaklaşımın yanı sıra yorumlayıcı bir yaklaşımı da benimsemişlerdir.³⁶¹ Yorumlayıcı paradigmanın başlıca odak noktası, "anlamın sosyal davranıştaki merkezi yeri"dir. Yani insanların birbirlerinin davranışlarını gerçekten nasıl anladığı ve nasıl yorumladığıdır. Öte yandan yorumlayıcı paradigmayı benimseyenler, bilimsel nesnellığe ve gözlemlenen davranışın düzenliliği ve tahmin edilebilirliğine duydukları katıksız inanç nedeniyle geleneksel sosyal bilim yöntemlerini, pozitivist paradigmayı kullanan araştırmacıları eleştirirler. Kalitatif (nitel) yöntemleri ampirik yöntemlere tercih ederler. Ancak yine Grunig'in belirttiği gibi günümüzde ampirik sosyal bilimcilerin büyük bölümü artık bilime sadece pozitivist değil, aynı zamanda yorumlayıcı bir pencereden de bakmaktadırlar.³⁶² Sosyal bilimlerdeki bu araştırma yaklaşımı, kurum içi iletişim çalışmalarını da etkilemektedir.

³⁶⁰ A.g.m., s. 544.

³⁶¹ A.g.m., s. 545.

³⁶² A.g.m., s. 546.

Bu doğrultuda, kurum içi iletişim literatüründe dört ayrı araştırma paradigması ayırt edilebilir: **Pozitivist yaklaşım**, ilk dört araştırma geleneğinde (iletişim kanalları, iletişim iklimi, network analizi, ast-üst iletişimi), **retoriksel/hermenötik**, **yorumlayıcı** ve **eleştirel yaklaşımlar** ise daha sonraki geleneklerde (enformasyon işleme perspektifi, retoriksel perspektif, kültürel perspektif, politik perspektif) yaygın olarak kullanılmıştır.³⁶³

Pozitivist yaklaşım, diğer adıyla olguculuk, sadece gözlemlenebilen, niceliksel, zaman içinde ve duyularla algılanabilen şeylerin varlığının doğrulanabileceği varsayımından hareketle, bütün gerçekliği olgusal gerçeklik kategorisiyle sınırlayarak, sayısal (nicel) veriler üzerine araştırmaları düzenler.³⁶⁴ Pozitivizme göre bizim dışımızda bağımsız sosyal bir dünya vardır ve buna ait özellikler nesnel yöntemler kullanılarak ölçülmelidir. Burada gerçeklik dışsal ve neseldir. Bilgi, bu dışsal gerçekliğin gözlemlerine dayalıysa gerçek bilgidir.³⁶⁵ Tezin 2. bölümünde insan ilişkileri/insan kaynakları teorilerinde bahsedildiği üzere, ilk kurum içi iletişim teorisyenleri, iletişim kanalları, iletişim ağları, iklim vb. gibi unsurların nesnel gerçekliğin içinde var olduğunu ve bunların etkisi altında kalan değişkenlerin ölçülüp kontrol edilebileceğini düşünüyordu. Bu teorisyenler, olumlu bir iletişim iklimi yaratmanın neredeyse otomatik olarak daha yüksek iş memnuniyeti yaratacağını varsayıyordu.³⁶⁶ Kanallar, iklimler, ağlar ve ast-üst ilişkileri üzerindeki araştırmaların büyük bölümü pozitivist yaklaşım üzerine kurulmuştur. Bununla birlikte, giderek daha çok sayıda teorisyen bu sonuçları yorumlayıcı teoriler yardımıyla yeniden yorumlamaya başlamışlardır (enformasyon işleme geleneğinde, politik gelenekte ve kültürel gelenekte olduğu gibi).³⁶⁷

Retoriksel/hermenötik yaklaşımda, pozitivistin tam tersi savunulur. Buna göre, gerçekliğin nesnel olmadığı, sembolik olduğu ve insanlar tarafından yaratıldığı kabul edilir. Kurumlar iletişimi veya içinde yer alan insanların davranışını belirleyen ya da bu davranışlara yön veren kaplar değildir. Aksine kurumların

³⁶³ A.g.m., s. 545-547.

³⁶⁴ Ömer Demir, Mustafa Acar, **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, Ankara, Adres, 6. bs., 2002, s. 336.

³⁶⁵ Remiz Altunışık vd., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 4. bs., Sakarya, Sakarya Kitapevi, 2005, s.4.

³⁶⁶ Grunig, a.g.m., s. 545.

³⁶⁷ A.g.m., s. 573.

sembolik bir doğası vardır. Çoğunlukla iletişim aracılığıyla insanlar tarafından yaratılırlar ve sembolik, retorik eylemler yardımıyla değiştirilebilirler. Yapılan yorumlarda kurumlardaki insanların gerçek dili kullanılır (söylem analizi çalışmaları bu yaklaşım içinde değerlendirilmektedir), insanların kendi gerçekliklerini yorumlamaları sağlanır.³⁶⁸

Yorumlayıcı (Interpretive) yaklaşım ise daha öznel ve daha semantiktir, gözlenip ölçümlenen gerçekliğe anlam kazandırılması ya da o gerçekliği anlamlı kılmaya inanılır. İnsanların kendi davranışlarını yorumlamalarını isteyen retoriksel/hermenötik yaklaşımın tersine yorumlayıcı araştırmacılar, gözlemledikleri insanların davranışlarını yorumlarlar. Kurum içi iletişimde, Krone (1987) vd.'lerin “sistem etkileşimi” adını verdikleri yaklaşım, yorumlayıcı yaklaşımın tipik bir örneğidir. Bu yaklaşım, insan davranışını pozitivistler gibi az sayıdaki değişkene indirgemek yerine, bir kurumda zaman içinde gelişen iletişimsel davranış kalıplarını irdeler.³⁶⁹ Yukarıda “eleştirel yaklaşımlar: kurum içi iletişime radikal bakış” alt başlığında irdelendiği gibi, üç epistemolojik yaklaşım, kurumsal süreçleri eleştirebilseler de kurumlardaki olumsuz koşulları ortaya çıkarmaktan çok teorik kavrayışa ulaşmaya çalışırlar. Bu bağlamda **eleştirel (kritik)** yaklaşım, kurumlardaki baskıyı, yabancılaşmayı, adaletsizliği göstermeye uğraşır. Kritik araştırmacılar da kurumlardaki iletişimsel gerçekliği yorumlarlar, ama bunu çalışanların durumunu iyileştirmek misyonuyla yaparlar.³⁷⁰

İç iletişim programlarının uygulanmasından önce ve sonra, iç iletişimin verimliliği ve etkinliği ölçümlenir. Halkla ilişkiler yöneticisi, halkla ilişkiler bakış açısıyla iç iletişim etkinliğinin ölçümlemesini dışarıdan profesyonel bir araştırma firmasına veya bir uzmana yaptırtabileceği gibi, kendi ekibiyle birlikte de ölçümlemeyi gerçekleştirebilir. Ölçümleme sürecinde dışarıdan halkla ilişkiler danışmanlarına veya halkla ilişkiler ajanslarına da başvurulabilir.

Kurum içi iletişimin etkinliğinin ölçümlemesinde birçok araştırma tekniği geliştirilmiştir. Hangi ölçümleme yönteminin uygulanacağı kurumun yapısına,

³⁶⁸ A.g.m., s. 546.

³⁶⁹ A.g.m., s. 546-547.

³⁷⁰ A.g.m., s. 547.

iletişim sisteminin ilgili kurumsal hedeflerine bağlıdır. Önde gelen ölçümleme yöntemleri şu şekilde gözden geçirilebilir:³⁷¹

- **İletişim programı sonunda mesajların alınmasının ve benimsenmesinin ölçümü:** Özellikle yukarıdan aşağıya doğru iletişim, iç iletişim programları dahilinde kurum yayınları vd. iletişim etkinliklerindeki mesajları çalışanların algılayıp algılamadıkları, inanıp inanmadıkları sorgulanır. Hiyerarşik kurumlarda üst yönetimden çalışanlara gönderilen enformasyonun doğru ve eksiksiz gittiğinden emin olunması ölçümlemeden temel beklentidir. Daha az hiyerarşik yapıdaki kurumlarda ise ölçümleme sonuçlarından beklenen tüm kurum içinde akan mesajların iç hedef kitle tarafından ne ölçüde algılandığı ve bu mesajlara olan inanma ve benimseme oranlarıdır. Örneğin, kurum dergisinin çalışanlar tarafından hangi sayfalarının okunduğu, hangi haberlerin hatırlandığı, kurumsal mesajlara katılıp katılmadıkları, sayfaların okunabilir ve çekici olup olmadığı gibi sorular anketler aracılığıyla çalışanlara sorulur. Kurum yönetimi iletişim hedeflerine ne oranda ulaştıklarını yine aynı yöntemle sorgulayabilir. Örneğin, kurum çalışanlarının katıldığı bir sanat veya spor etkinliğinden sonra veya toplumsal sorumluluk projesindeki görevinden sonra kurumu nasıl algıladıklarını, kurumsal itibarın çalışanlar üzerinde ne düzeyde olduğunu ölçümleyebilirler. Nicel olabileceği gibi nitel türde araştırmalar olabilir.
- **Eş yöneltmeli değerlendirme:** Bir kurumdaki iki grubun üyelerinin diğer grup hakkındaki tutumları, o grup mensuplarını nasıl algıladıkları karşılaştırılarak ölçülür. Özellikle ast ve üst gruplarının birbirleri hakkındaki düşünceleri, tutumları, yorumları, birbirlerini ne kadar anlayıp, hemfikir oldukları açılarından karşılıklı değerlendirilir.
- **İnsan ilişkileri ölçekleri:** Birçok insan ilişkileri araştırmacısı, çalışanların işlerine, amirlerine ve çalıştıkları kuruma karşı tutumlarını ölçecek çeşitli ölçekler geliştirmişlerdir. İnsan kaynakları departmanlarının kullandıkları

³⁷¹ Grunig ve Hunt, a.g.e., s. 259-261.

bu ölçekleri, kurum içi iletişimden sorumlu halkla ilişkiler yöneticisi de kullanabilir.

- **İletişim tatmini ölçümü:** Kurumlarda kişiler arası iletişimde uzmanlaşan araştırmacılar, kurum çalışanlarının kurum içindeki iletişim ortamından tatmin olma oranlarını ölçebilecek çok çeşitli ölçekler geliştirmişlerdir. Bunlardan en kabul göreni ve uygulananı tezin 2.4 alt bölümünde de aktarılan kısa adı ICA olan Uluslararası İletişim Derneği Örgütsel İletişim Bölümü'nün aynı adlı ölçeğidir. İletişim tatmini ölçümünün mantığı, tezin 2. bölümünde incelenen yönetim teorilerinden insan ilişkilerine uymaktadır; otonomi (özerklik), kendini gerçekleştirme ve açık iletişim gibi kıstasların miktarına göre, iletişim tatmini ölçülür. Çalışanlara görev tanımları, maaş, ikramiye, sosyal haklar gibi çeşitli konularda ne miktarda enformasyon aldıkları ve aslında ne miktarda enformasyon almaya ihtiyaçları oldukları sorulur, aradaki fark bulunarak iletişim tatmini oranı bulunmaya çalışılır. Ayrıca, çalışanın diğer çalışanlarla ve amirleriyle iletişimi ve iletişim araçları, yaşadıkları iletişim deneyimlerinin hangilerinin etkili hangisinin etkisiz olduğu hakkında sorular sorulur. Ancak bu ölçek, oldukça popüler olsa da yeterince objektif olmadığı ve toplam iş tatmininden net olarak ayırt edilemediği için eleştirilere uğramaktadır.
- **Network (ağ) analizi:** Çeşitli yöntemlerle kurum içinde mesajların nasıl aktığının, kimin kiminle konuştuğunun ölçülmesidir. Network analizi, özellikle hiyerarşik olmayan yatay yapılanmış kurumların iletişim sistemini değerlendirmek için uygundur. Planlanmamış, yukarıdan aşağı akmayan, matriks şeklinde iletişim sisteminin olduğu kurumlarda halkla ilişkiler yöneticisi, networkün nasıl işlediğini öğrenip, hangi yöntemin etkili olduğunu bulmaya çalışır. Beş çeşit network analizi yöntemi vardır:
- **Görev çalışması:** Katılımcılar, kendi iletişim davranışlarını ve kimlerle iletişim kurduklarını belli dönemlerde kaydederler ve bu bilgileri daha sonra halkla ilişkiler yöneticileriyle paylaşırlar.

- **Gözlemciler:** Deneyimli gözlemciler belli çalışanların iletişimsel davranışlarını ve diğer çalışanlarla olan etkileşimlerini gözleyerek not ederler.
- **Yüz yüze anket:** Çalışanlara kiminle, neden, ne hakkında konuştukları doğrudan sorulur.
- **“Küçük dünya” tekniği:** Belli bir kişiye kurum hakkında yeni bir enformasyon kasıtlı olarak kulağına fısıldanır ve daha sonra mesajın kurum içinde nasıl dolaştığı ve sonuçları takip edilir.
- **Yayılma yöntemi:** Doğal olarak oluşan mesajların kurum içindeki akışı takip edilir.

İletişim araştırmacıları, diğer halkla ilişkiler programlarından çok daha fazla iç iletişimi ölçme yöntemleri geliştirmişlerdir. Halkla ilişkiler yöneticisi veya danışmanı araştırma amaçlarına en uygun olan tekniğe karar verip uygulamak durumundadır.

3.2. Pratik yaklaşımlar: İç iletişim programlarının iç hedef kitle üzerinde etkin kullanımı

3.2.1. İç hedef kitle analizi

Bir kurumun diğer kurumlar, gruplar ve bireylerle olan çeşitli bağlantıları/eklemleri, sistem teorisine göre kurumun hayatını sürdürmesini sağlayan kritik önemde köprülerdir. Hedef kitlelerle ve etkileyici sosyal paydaşlarla kurulan bu işlevsel bağlantılar kuruma girdilerin dahil olmasını ve bu doğrultuda da gerekli çıktıların elde edilmesini sağlar. Çalışanlarla kurulan işlevsel bağlantı da, bir kurum için kritik önemdedir, çünkü çalışanlar kurum için gerekli olan iş ve profesyonel uzmanlık gücünü oluştururlar. Eğer çalışanlar verimsizse kurumun da verimsiz olması kaçınılmazdır. İşlevsel bağlantının kurulduğu bir kurumdaki bütün çalışanlar tek tip **homojen bir grup değildir**. Çalışanlar, iç

hedef kitle olarak birbirinden farklı kategorilere ayrılabilirler ve her çalışan hedef kitlesi için farklı bir iletişim stratejisi ve iç medya aracı gerekebilir.³⁷²

Kurum çalışanlarının, çalıştıkları kurumla ve yaptıkları işle ilgili tatmin edici enformasyon edinmeleri en doğal haklarıdır. Kurumun nereye gittiği, kendisinin kurum içindeki mevcut ve olası durumu gibi pek çok sorunsala, çalışanlar doyurucu cevaplar bulma ihtiyacındadırlar. Kurum çalışanları, **kurumun elçileridir** ve iş dışındaki zamanlarında ailelerinin ve arkadaşlarının yanındadırlar, kurumu dışarıdaki hayatlarında da temsil etmektedirler. Kurumun ürünlerinin kilit mesajlarının iş dışında buldukları çevrelere taşınmasında, “ilk ağızdan” en güvenilir mesaj taşıyıcılarıdır. Yeterince enforme edilmiş ve kurumsal faaliyetlere, kurumsal politikalara inanmış, ikna olmuş, kurumsal kimliği benimsemiş çalışanlar dış kurumsal itibar açısından önemli etkileyicilerdir. Halkla ilişkilerde iç hedef kitleler (çalışanlar), düzenli, planlı kurum içi iletişim yönetimi faaliyetleriyle kazanılması gereken önde gelen **sosyal paydaşlardır**.

Öte yandan kurumlarda sürekli yeni işe başlayan pek çok personel bulunmaktadır. İşe yeni başlayan personelin, kurumun kültürüne ve değerlerine kısa sürede sorunsuz uyumunun sağlanması için de halkla ilişkiler (kurumsal iletişim) disiplininin ikna odaklı dinamiklerine ihtiyaç bulunmaktadır.

Szyszka'nın (2000) belirttiği gibi; günümüz çalışan insanı bireysel değerleri ön plana koymuştur. Çalışanlar için artık sadece ne yaptıklarını bilmek yeterli olmamakta, aynı zamanda “neden?” sorusuna da yanıt aramaktadırlar. Çalışanlar, kurumsal kararların mantığını sorgulamakta ve bunu kendi kişisel durumlarına göre değerlendirmeye çalışmaktadırlar.³⁷³ Çalışanlar, “neden?” sorusunun yanıtını kuruluşlarından bulamadıkları zaman, söylenti ve dedikodu gibi resmi olmayan iletişim kanallarına başvurmakta ve alınan bu tip bilgiler de doğal olarak sağlıklı sonuçlara yol açmamaktadır.³⁷⁴

³⁷² Grunig ve Hunt, a.g.e., s. 254.

³⁷³ Okay ve Okay, a.g.e., s. 228.

³⁷⁴ Okay ve Okay, a.g.e., s. 228.

Halkla ilişkiler yöneticisi, kurumsal hedefler doğrultusunda sağlıklı ve verimli bir iç iletişim yönetimini hayata geçirmek için öncelikle kurumsal yapının kapsamında, iç hedef kitleyi doğru analiz edebilmelidir.

Grunig'in dış hedef kitlelerin (publics) **durumsallık teorisi**, iç hedef kitlelere **pratikte** şu şekilde uyarlanabilir:³⁷⁵

- Bir kurumdaki çalışanlar birbirinden farklı görevler yaparlar, dolayısıyla karşılaştıkları problemler de birbirinden farklı olabilir. Bu nedenle kurum çalışanları en çok karşılaştıkları problemlerle ilgili enformasyon ihtiyacı ve arayışı içindedirler.
- Çalışanların daha fazla ya da daha az özerk (otonomi sahibi) olmaları, kurumdaki statülerine ve kurumun yapılanmasına bağlıdır. Daha fazla özerkliği olan çalışanların daha az sınırlamaları olacağından daha etkin iletişim kurabilirler.
- Kurumsal faaliyetlerde daha fazla karar alan çalışanlar, kendilerini kuruma daha fazla iştirak etmiş hissederler. Hiyerarşik olarak daha yukarıda olan çalışanlar veya merkezi olmayan, karar alma işlevinin dağıtıldığı kurumlardaki çalışanlar daha fazla karar alırlar. Daha fazla kurumsal faaliyetlere katılım, çalışanların iletişimsel davranışlarının daha aktif olmasını destekleyecektir.

Grunig ve Hunt'a göre, iç hedef kitleler yaratılabilir, çünkü yönetim alt-sistemi, görevleri, sınırlamaları ve çalışanların kurumsal katılımını değiştirebilir, zira dış hedef kitleler üzerinde yapılamayacak şekilde farklı çalışan grupları (iç hedef kitleler) yaratılabilir.³⁷⁶

Yüksek derecede hiyerarşik, kalıplaşmış yapıdaki kurumlarda, hiyerarşik düzende alt katmanlarda yer alanlar, kurumsal faaliyetlere düşük düzeyde katılan, sınırlandırılmış, teslimiyetçi davranışlarda bulunan çalışan kitleleridir. Yönetimin propaganda ve açıklayıcı iletişim çabalarını pasif şekilde dinlerler. Buna karşın az

³⁷⁵ Bkz.: Grunig ve Hunt, a.g.e., s. 254-259.

³⁷⁶ Bkz.: a.g.e., s. 255-258.

sayıdaki tepe yöneticisi veya üst düzey çalışanlar ise kurumsal hayata etkileşimli iştirak eden, çeşitli problemler karşısında belli bir tavır alabilen bir çalışan kitlesidir. Kurumsal hayata düşük seviyede katılan çalışan kitlesinin aktif olarak iletişim kurmaları için çok az nedenleri mevcutken, yönetim kademesindeki çalışanlar, aktif iç iletişim beklentisindedirler.

Daha az hiyerarşik, esnek yapıdaki kurumlarda yetki ve karar alma işlevi bireysel alt-sistemlere dağıtıldığından, kurumsal hayata yüksek düzeyde katılan, problemlerle uğraşabilen çalışan kitleleri bütün kuruma yayılmıştır. Bu çalışan kitleleri, aktif biçimde kendi alt-sistemleriyle ilgili enformasyon arayışında olacaklardır. Örneğin mühendisler, teknik enformasyon, muhasebeciler, mali enformasyon peşinde olacaklardır. Ancak bu uzman çalışan kitleleri, yönetim alt-sistemi de dahil olmak üzere, diğer alt-sistemlerden gelen enformasyonu pasif şekilde alacaklardır.

Grunig ve Hunt, kurumlardaki çalışan kitlelerin farklı kurum içi iletişim ihtiyaçları olmasına göre, **dört temel çalışan kitlesi (iç hedef kitle)** belirlemişlerdir.³⁷⁷ Aşağıda açıklandığı gibi bunlar; uzmanlar, orta kademe yöneticiler, vasıflı elemanlar ve vasıfsız elemanlardır. Bu çalışan kitlelerin davranışları, kurumun daha hiyerarşik, kalıplara bağlı yapıda olması ve kurumun daha az hiyerarşik, esnek yapıda olmasına göre değişebilmektedir.

1) Uzmanlar kitlesi: Çoğunlukla bilim adamı, mühendis, teknisyen, araştırmacı, hukukçu, finansçı, teknik danışman vb. gibi özel eğitim ve uzmanlık gerektiren profesyonellerin oluşturduğu kitledir. Kurum içinde yatay ve çapraz biçimde iletişim kurarlar. Aktif olarak kendi çalışmalarını etkileyebilecek kurumla ilgili teknik durumlar veya yönetim/bütçe gibi konulardaki problemlerle ilgili iletişim kurarlar. Kurumun resmi iç medyasını takip etmeye çok az zaman ayırırlar, kurum dergilerini araştırma sonuçları ve verileri pasif şekilde okurlar. Daha çok kendileri gibi diğer uzmanlarla kişisel iletişim kurmayı tercih ederler. Kendi alanlarıyla ilgili teknik yayınları okurlar, teknik seminerlere katılırlar ve daha çok kendi işleriyle ilgili teknik enformasyonu almaya eğilimlidirler.

³⁷⁷ Bkz.: a.g.e., s. 256-258.

2) Orta kademe yöneticiler kitlesi: Onlar da uzmanlar gibi kendi yetki alanları içindeki yönetsel problemler ve konularla ilgilidirler, ancak uzmanlardan daha fazla üst yönetime kendilerini yakın hissederler. Kurumun bütününe ait yönetsel konulara katılımında bulduklarını düşünmezler. Bu nedenle kendilerinin şahsen içinde bulunmadıkları pek çok kurumsal eylem hakkında pasif iletişim halindedirler. Şef, bölüm/birim yöneticisi vb. gibi görevlerde bulunabilirler. Üst yönetimden gelen mesajlara diğer çalışanlara oranla daha duyarlı ve ilgilidirler. Kendilerine bağlı elemanlarının yanında, kendilerini kurum yönetiminin temsilcisi gibi hissetme, algılatma eğilimleri vardır. Kurumun resmi yayınlarını işleri gereğince takip ederler.

3) Vasıflı elemanlar kitlesi: Uzmanlardan ve orta kademe yöneticilerden farklı olarak hiyerarşik düzende daha aşağı kademede yer alırlar ve daha kalıplaşmış kurallara tabidirler, ancak vasıfsız değildirler. Sekreter, asistan, resepsiyoncu, santral görevlisi, güvenlik görevlisi, evrak memuru, operasyon görevlisi, makine ustası, teknik lojistik görevlisi, satış görevlisi gibi ara yüz hizmet/üretim elemanlarıdır. Diğer çalışanlardan daha fazla sınırlamalarla karşı karşıyadırlar. Kurumsal faaliyetlere katılımlarının çok düşük olduğunu düşünürler. Maaş artışı, sosyal haklardaki düzenlemeler, izin günleri, ikramiye, sosyal faaliyetler gibi insan kaynakları konularıyla diğerlerine göre daha fazla ilgilidirler. Kurum içi medya araçlarında en çok bu tür bilgilere, haberlere ilgi gösterirler, kurum dergileri vb. yayınlardaki verileri, araştırma sonuçlarını, şirket toplantılarındaki mesajları daha kolay kabul ederler, seçici değildirler. Ancak yönetsel enformasyona çok az ilgileri vardır. Uzmanlardan ve orta kademe yöneticilerden farklı olarak, vasıflı elemanlar, sınırlamaları daha çok olduğundan, insan ilişkileri/insan kaynakları yaklaşımına daha çok ihtiyaç duyarlar.

4) Vasıfsız elemanlar kitlesi: Hiyerarşik düzende en altta yer alırlar, eğitim seviyeleri düşüktür, mesleki anlamda vasıfsız işçilerdir. Temizlik görevlisi, ofisboy, kapıcı, garson vb. gibi görevleri yaparlar. Sınırlamaları çok fazla olduğundan ve yönetsel kararlara çok uzak olduklarından, kurum içi medyaya en az ilgiyi gösterirler, çalıştıkları kurumla ilgili konuları ve problemleri önemseme ve farkında olma eğilimleri düşüktür, öncelikle kendi maaşları, sosyal hakları gibi

konulara önem verirler, insan ilişkileri/insan kaynakları tekniklerine tepkisiz kalabilirler.

3.2.2. Stratejik iç iletişim planlaması

Halkla ilişkiler veya diğer adıyla kurumsal iletişim yöneticisi, dış hedef kitlelere ve dış sosyal paydaşlara yönelik hazırladığı stratejik iletişim planlarını, benzer şekilde iç hedef kitleler için de hazırlar, uygular ve yönetir. Stratejik planlama ve uygulama sürecinde halkla ilişkiler yöneticisi, üst yönetim, insan kaynakları bölümü vd. departmanlarla eşgüdümlü ve işbirliğiyle çalışır, ayrıca dışarıdan profesyonel danışmanlara da başvurur.

Stratejik iç iletişim planlamasından önce bir kurumun öncelikle **iç iletişim politikası** olması gerekir. Halkla ilişkiler yöneticisi, üst yönetimi, diğer iş eylemlerinde olduğu gibi (finans, insan kaynakları, üretim, pazarlama, tanıtım, satış) iç iletişimin de açıkça tanımlanmış, yerleşik bir politikası olması konusunda ikna edebilir. Belirli bir iç iletişim politikasının olması, kurum ikliminin olumlu gelişimini ve tezin 1. ve 2. bölümlerinde anlatılan iletişimin kurumsal davranışa olumlu etkisini ve bunun iş sonuçlarını olumlu etkilemesini sağlayabilir.

İç iletişim politikası, etkinlik yönelimli olmaktan çok amaç yönelimli olmalıdır. Politika, çalışanların kurumsal hedefleri ve problemleri anlamaları, teşhis etmeleri, katkıda bulunmaları, paylaşmaları üzerine tasarlanmalıdır. Başarılı iç iletişim politikası, üst yönetimin bazı temel iş süreçlerini yerine getirme arzusuna dayanır. Yukarıdaki bölümlerde de değinilen bu iş süreçlerini sekiz maddede derlemek mümkündür.³⁷⁸

- 1) Çalışanların kurumsal amaçlar, hedefler ve planlar hakkında bilgilendirilmesi.
- 2) Çalışanların kurumsal faaliyetler, problemler ve başarılar veya onlar için önemli olan diğer konular hakkında bilgilendirilmesi.
- 3) Çalışanların kendi kişisel deneyimlerine, gözlemlerine, içgörülerine, duygularına, yaratıcılığına ve gerekçelerine dayanarak kurum

³⁷⁸ Baskin vd., a.g.e., s. 233.

yönetimini geri bildirimlerle, enformasyonla beslemesi için teşvik edilmeleri.

- 4) Olumsuz, hassas ve tartışmalı konularda çalışanlara karşı samimi olunması.
- 5) Çalışanlar ve yöneticiler arasında işle ilgili iki yönlü, sürekli, dürüst iletişimin teşvik edilmesi.
- 6) Kurumla ilgili önemli olayları ve kararları, çalışanlar medyadan öğrenmeden önce onlarla mümkün olduğunca çabuk paylaşılması.
- 7) Buluşçuluğun (inovasyon) ve yaratıcılığın teşvik edildiği bir kurum ikliminin yerleştirilmesi.
- 8) Her yöneticinin altında çalıştığı elemanlarıyla gelişimlerini ve kurumdaki konumlarını açıkça, etkileşimli tartışabilmesini sağlamak.

Stratejik iç iletişim planlanması, bu bölümün girişinde açıklanan çeşitli kurumsal amaçlar doğrultusunda, iç hedef kitlede oluşturulmak, değiştirilmek veya pekiştirilmek istenen tutum ve davranışlar ön görülerek yapılır, yani belli bir amacı/amaçları vardır. İçeriğinde, iç hedef kitlenin algılaması amaçlanan mesajlara göre tasarlanmış bir **iç iletişim programı** dahilinde, çeşitli **iç medya araçları** ve **iç iletişim etkinlikleri** yer alır. **İç iletişim programı**, stratejik iç iletişim planındaki ihtiyaçları karşılayacak veya sorunları çözecek, temel iletişim stratejisine dayalı, sürekli, düzenli uygulanacak veya sadece belli bir dönemde uygulanacak özel iletişim etkinliklerinden ve iç medya araçlarından oluşur.

Planlama, kurumun amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesidir. Planlama bir “süreç”tir ve belirli evreleri vardır. **Amaçlar**, belirlenen ve varılmak istenen sonuçlardır. **Plan**, planlama süreci içinde amaçlara varmak için belirlenmiş kararlar topluluğudur. Neyin, nasıl, nerede yapılması gerektiğini bildiren, bunlar uygun şekilde yerine getirilirse arzu edilen sonuçlara veya amaçlara ulaşabileceğini açıklayan uygun bulunan kararlar, yollar ve araçlardır. Plan kavramı, genel olarak **strateji, politika, yöntem ve program** gibi kavramları da kapsamına alır. Eldeki bilgiler ne kadar fazla olabilirse o kadar varsayım geliştirilebilir ve sonuçlara ulaşabilecek yollar belirlenebilir. Planlar, belirlilik veya ileri derecede belirsizlik altında yapılabilir. **Strateji** de aslında bir plandır. Çünkü stratejide de asıl olan, arzulanan ve istenen sonuçlara ulaşmaktır.

Strateji, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur. **Taktik** de aynen strateji gibi, bir plan türü olup, stratejilerin uygulanması sürecinde değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan kararlardır. Usul ve teknik bakımından stratejiden daha ayrıntılıdır.³⁷⁹

Stratejik iç iletişim planlamasına ve uygulamasına halkla ilişkiler paradigmasıyla pratik yaklaşımda, köklerini halkla ilişkilerin teorik ve kavramsal yaklaşımlarından alan bir takım kriterler bulunur. Bu kriterlere uyulmadığı takdirde halkla ilişkiler açısından başarılı ve etkin iç iletişimden söz edilmesi mümkün olmayabilir.

Stratejik iç iletişim planlamasında ve uygulamasında ilgili literatür dikkate alındığında ideal olarak **temel kriterler** dört maddede özetlenebilir:

- 1) Kurumsal vizyon, misyon, değerler, kurum ihtiyaçları, kurum kaynakları, kurumun iş hedefleri, çalışanların ihtiyaçları, kurum kültürü ve dış iletişim stratejisiyle uyumlu, bütünlük olmalıdır.
- 2) Araştırmaya dayalı olmalı, ölçülebilir gerçekçi, makul ve mantıklı hedeflere sahip olmalıdır.
- 3) Uygulanması tıpkı dış iletişim gibi, sürekli, düzenli ve tutarlı olmalıdır.
- 4) Genel kurumsal yapı farklı bir eğilimde olsa da mümkün olduğunca çalışanlarla tek taraflı değil, çift taraflı, etkileşimli, geri bildirim olanak sağlayan içerikteki iç medya araçları ve iç iletişim programları tasarlanmalıdır.

Bir kurumun iç iletişim ortamının başarılı olup olmadığının tespit edilmesinde bazı kritik soruları Kohtes ve Klewes (1999) aşağıda olduğu gibi sıralamışlardır.³⁸⁰ Bu soruların yanıtları nasıl bir stratejik iç iletişim planı yapılacağını da yönlendirir.

- Çalışanlar kurum yayınlarını okuyorlar mı?
- Kurum yönetimi zamanının yüzde kaçını iç iletişime ayırıyor?
- Yönetim, en son ne zaman çalışanlarla kurumun yönetimi hakkında konuştu?
- Son kurum içi iletişim krizinden ne tür dersler alındı?

³⁷⁹ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür, 2004, s. 32-33.

³⁸⁰ Okay ve Okay, a.g.e., s. 230.

- Kurumda iç iletişim için düzenler ve ritüeller var mı?
- Yönetim, çalışanların şu anda hangi görevleri yaptıklarını biliyor mu?
- Yönetim, bir yıl sonraki yıl içerisinde gerçekleşecek iç iletişim programı için personel ve finans kaynaklarını planlamış mı?
- Kurum içi iletişim, yöneticinin görev tanımlaması içinde yer alıyor mu?
- Çalışanların iletişim yeteneklerini geliştirici eğitimler veriliyor mu?
- Kurum yönetiminde, kurum içi iletişimden sorumlu biri var mı?

Yukarıdaki sorular, halkla ilişkiler yöneticisinin araştırma ve planlama yapmadan önce kurumun genel iç iletişim durumunu yönetsel açıdan görebilmesine yardımcı olacaktır. Bu sorulara aldığı yanıtların ardından iç iletişime bu defa çalışanlar açısından yaklaşarak, yönetim ve çalışanların tutumlarını karşılaştırarak boşlukları bulup, bunları dolduracak ve eşleştirecek çözümler geliştirebilir.

Seitel, kurumların çalışanlarıyla iletişimleri için geliştirecekleri stratejilerde dikkate almaları gereken bazı unsurları şu şekilde derlemiştir:³⁸¹

- **Araştırma yapmak:** Çalışanların tutumlarının düzenli olarak araştırılması, kurumsal iletişimin eksik yönlerinin neler olduğunu ortaya koymakta yararlıdır.
- **Tutarlı olmak:** “Açık ve dürüst iletişime” söz veren yönetim bunu uygulamaya koymalıdır. İletişimin inanılır olması için tutarlı olması gerekir. Yani yönetim, iyi ve kötü her bilgiyi düzenli olarak çalışanlara iletmelidir.
- **İletişimi kişiselleştirmek:** Bir araştırma kurum yöneticilerinin %80’inin “kişisel olarak çalışanlarla iletişim kurmanın sonuçta fayda sağladığına” inandıklarını ortaya koymuştur. Oysa sadece bu yöneticilerin %22’si düzenli olarak çalışanlarıyla iletişim kurmuştur.

³⁸¹ A.e., s. 232.

- **Samimi olmak:** Çalışanların büyük çoğunluğu çalıştıkları iş yerine karşı bazı şüpheler duymaktadırlar. Bunların ortadan kaldırılması için kurum yönetimi söylem ve eylemlerinde samimi olmalıdır.
- **Yenilikçi olmak:** Günümüzün işgücü, “güven açıklığı” gidermek için yenilikçi çözümler talep etmektedir, bu da çalışanlara ulaşmak için yeni teknolojilere başvurma anlamına gelmektedir.

Cutlip vd.’nin halkla ilişkilerde stratejik planlama sürecinin basamakları, iç iletişim programının planlanmasına aşağıda olduğu gibi uyarlanabilir.³⁸²

A. Problemin/ihtiyacın tanımlanması

1. Problem, ihtiyaç veya fırsat tespiti

Soru: “Şimdi ne oluyor?”

Kurum yönetimi, bazı olaylardan ve gözlemlerden yola çıkarak halkla ilişkiler/kurumsal iletişim bölümüne iç iletişim ihtiyacı ve/veya sorunları hakkında bildiriye bulunabilir. Ya da çeşitli departmanlardan gelen bildirimler de olabilir. Halkla ilişkiler (kurumsal iletişim) departmanı, birincil veya ikincil veriler ışığında kurumun iç iletişim ihtiyaçları veya sorunlarını üst yönetim ve diğer departmanlarla birlikte tespit edebilir. Planlama rutin yıllık iç iletişim politikasını belirlemeye yönelik olabileceği gibi, belli bir sorun veya ihtiyacın giderilmesine yönelik çözüm barındıran belli bir dönemi kapsayan bir plan da olabilir. Eğer belli bir sorunu gidermeye yönelik bir plan ise **reaktif halkla ilişkiler (düzeltici/iyileştirici)**, eğer belli bir sorun yoksa, iç iletişimi daha da geliştirmeye, çeşitli ihtiyaçları gidermeye ya da geleceği ön görerek fırsatları yakalamaya yönelik bir plansa **proaktif halkla ilişkiler** yöntemleri doğrultusunda stratejik planlama yapılır.

³⁸² Cutlip vd., a.g.e., s. 382.

2. Araştırma ve mevcut durum analizi

Sorular: “Hangi olumlu ve olumsuz güçler işliyor?”, “Kimler işin içinde ve etkileniyor?”, “Nasıl işin içine girmişler ve etkilenmişler?”

İç iletişim stratejisini belirlemeden önce iç hedef kitlenin mevcut tutum ve davranışlarını ölçmeye yönelik bir araştırma yapılır. Reaktif veya proaktif bir iç kampanya dönemi ise belli bir konu hakkındaki iç hedef kitlenin tutumları belirlenip, bu sayısal değerlerin kampanya sonunda ne oranda değiştirileceği hesaplanır. Ya da genel iç iletişim durumu, sorunlar, ihtiyaçlar bulunarak, genel kurum içi iletişim politikası hazırlanmasına destek olması amacıyla araştırma yapılır. Araştırmada kurumun mevcut kurum kültürü ve kurum ikliminin de tespit edilmesi, daha sağlıklı ve doğru sonuçlar elde etmek açısından faydalı olabilir. Kurumun genel yapısından yola çıkarak, daha önceki gözlemler ve eldeki birincil ve ikincil veriler ışığında iç iletişim açısından SWOT analizi yapılır; güçlü, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler belirlenir.

İç iletişim araştırması ve ölçümlemesi yapmadan önce bazı kritik soruların cevaplanması gerekir:³⁸³

- 1) Problem nedir?
- 2) Ne çeşit bilgiye/enformasyona ihtiyaç var?
- 3) Araştırma sonuçları nasıl kullanılacak?
- 4) Hangi özellikteki iç hedef kitle/iç hedef kitleler araştırılacak?
- 5) Araştırmayı kurumun kendisi mi yapacak yoksa dışarıdan bir profesyonel araştırma şirketiyle mi çalışılacak? Çalışılacaksa seçim kriterleri ne olacak?
- 6) Araştırma verileri nasıl analiz edilecek, rapor edilecek ve uygulanacak?
- 7) Araştırma sonuçlarına ne kadar zaman sonra ihtiyaç var?
- 8) Araştırmanın maliyeti nedir? Bunun için yeterli, uygun bütçe var mı?

B. Planlama ve programlama

3. Programın amacı

³⁸³ Wilcox vd., a.g.e., s. 105.

Soru: “İstenen durum nedir?”

4. İç hedef kitle

Soru: “Program hangi iç hedef kitlelere ulaşmalı, etkilemeli ve geri bildirim almalı?”

Yukarıda 3.2.1’de iç hedef kitle analizinde açıklanan şekilde, kurumdaki hangi gruba ulaşılmalı isteniyorsa, o grubun özellikleri, tutumları, ihtiyaçları, sorunları analiz edilir. Ya da kurumun geneline mesaj ulaştırılması isteniyorsa, kurumun bütün çalışanlarına yönelik iç hedef kitle analizi, kurum kültürü ve iklimi doğrultusunda yapılabilir.

5. Hedefler

Soru: “Programın amacına ulaşmak için her iç hedef kitlede neyin başarılması gerekiyor?”

Kurumun vizyonu, misyonu, değerleri doğrultusunda kurumun genel hedefleri, iş hedefleri belirlenir. Bu hedeflerin bilinmesi iç iletişim hedeflerinin ve iç iletişim programlarının daha isabetli ve gerçekçi olmasına destek olabilir. İki türlü hedef konabilir. Birincisi genel iç iletişim hedefi. 1 yıllık veya 3 yıllık hazırlanacak genel iç iletişim planında, ön araştırma sonuçlarından elde edilen verilerle kurumun genel iç iletişim politikası doğrultusunda hedefler belirlenir. İkincisi ise reaktif veya proaktif olmak üzere belli bir duruma, döneme özel hedefler konur. Bunun sonucunda ise iç iletişim/iç halkla ilişkiler kampanyası oluşturulur. Örneğin, kurum başka bir kurumla birleşmişse, yaşanan yeniliklere uyumun hızlanması, yeni ortama çalışanların ikna olmasını kolaylaştırmak hedefleri belli bir döneme özel konabilir.

C. Eyleme geçme ve iletişim kurma

6. Eylem stratejileri

Soru: “Hedeflerde belirtilen sonuçların elde edilmesi için hangi değişikliklerin gerçekleştirilmesi gerekiyor?”

Genel iç iletişim hedefi veya kampanya bazında yapılacak dönemsel/duruma özel beklenen tutum/davranış değişimi sayısal olarak ifade edilir. Örneğin iç iletişim programı, kampanyası uygulanmadan önce iç hedef kitlenin ilgili konuya karşı tutumu/algısı % 20 ise kampanyanın sonunda bu algının artarak %35'e ulaşması gibi.

7. İletişim stratejileri

Sorular: “Hedeflerde belirtilen sonuçları elde etmek için hangi mesaj içeriğinin iletişimi yapılmalı?”, “Hangi iç medya aracı veya araçları mesajı en etkin biçimde iç hedef kitleye ulaştırır?”

Tezin 1. bölümünde anlatıldığı gibi, iç hedef kitlenin nasıl düşünmesi, algılaması arzu ediliyorsa ona uygun özelliklerde mesaj kodlanır. Tasarlanan mesaj bütün iletişim araçlarında ve iletişim etkinliklerinde kullanılır, temel oluşturur, mesaj bu etkinliklerin içine sindirilir ve iç hedef kitlenin kodları açması, benimsemesi ve geribildirimde bulunması amaçlanır. Örneğin, başka bir kurumla birleşen bir kurumun iç iletişim programında, “yakın gelecekte bu yeni durumun çalışanların her yönden lehine olacağı, birçok yeni olumlu fırsatı beraberinde getireceği” kilit mesajı verilmeye çalışılarak, kurumsal hedef doğrultusunda çalışanların desteği, katılımı ve iknası sağlanmaya çalışılır.

Tezin ileriki alt-bölümünde ayrıntılı inceleneceği gibi iç iletişim programının duyurumunu ve/veya arzu edilen ideal günlük iç iletişim yönetimini sağlayan iç iletişim araçlarına ve etkinliklerine karar verilir.

“Neyin” söyleneceğine karar verildikten sonra bunun “nasıl” söyleneceği önemlidir. Hangi iç iletişim programının nasıl kullanılacağı, içeriğinin nasıl tasarlanacağına karar verilir. Bunlar çok çeşitli, farklı araçların ve etkinliklerin harmanlandığı iç iletişim programları olabilir. Örneğin, çalışanlara yönelik bir dergi hazırlanmasından, çalışanların aileleriyle katılacakları bir yarışmaya veya çalışanların çocuklarının resim sergisine kadar uzanabilir. Bütün bu etkinliklerde daha önce belirlenen mesajlar algılatılmaya çalışılır.

8. Programın uygulama planları

Sorular: “Her bir eylem planının ve iletişim taktiklerinin uygulanmasından kimler sorumlu olacak?”, “Etkinliklerin sırası ve takvimi nedir?”, “Programın maliyeti nedir?”

Taktiklerin yer aldığı uygulama/eylem planı, belirlenen strateji doğrultusunda, iç iletişim programının nasıl hayata geçirileceği üzerine kuruludur. Zaman, yer, mekan donanım listesi, sorumlu çalışanların isimleri, dışarıdan hizmet alınan firma bilgileri, alt yükleniciler, tedarikçiler, faaliyet akış planı, faaliyet senaryosu, kontrol listesi vb. gibi operasyonel maddeler eylem planında bulunur.

Eğer bir kampanya ise 3-6 ay arası zamanlamayla yapılır. Ya da genel iç iletişim planıysa en az 1 yıl en fazla 3 yıl olmak üzere zaman verilir. Belirlenen iç iletişim programının maliyeti hesaplanır. Kaynakların ne kadar uygun olduğuna karar verilir. Maliyet etkili şekilde maksimum etkiyi yaratacak makul ve gerçekçi bir bütçe hazırlanmaya çalışılır. Kurumun kendi personeliyle mi yoksa dışarıdan bir kurumun desteğiyle mi planın hayata geçirileceği kararlaştırılır.

D. Programın ölçülmesi

9. Planların ölçümü/değerlendirmesi

Soru: “Hangi sonuçlar hangi kriterlere göre ölçümlenecek?”

İç iletişim programı devam ederken, kampanya sırasında ve kampanya bittikten sonra yapılır. En başta konulan hedeflere ne oranda ulaşıldığı, iç hedef kitlenin tutum ve davranışlarındaki değişim, pekişme oranı, mesajların algılanma ve davranışlara yansımaları oranları ölçülür. Eğer hedeflere ulaşılmadıysa nedenleri araştırılır ve plan revize edilir.

10. Geri bildirim ve programın revizyonu

Soru: “Ölçümleme sonuçları ilgili yöneticilere nasıl rapor edilecek ve programdaki gerekli değişiklikler nasıl yapılacak?”

Yukarıda da söz edildiği gibi, halkla ilişkiler departmanının, stratejik iç iletişim planının hazırlanması ve uygulanmasında üst yönetimle, insan kaynakları departmanı, mali işler departmanı, dış halkla ilişkiler danışmanları ile network kurarak, bütünleşik, etkileşimli çalışmasında fayda vardır.

Kritik aşamalarda üst yönetimden onay alınması, ilerde ortaya çıkabilecek istenmeyen olumsuz durumları engelleyebilir. İç iletişim programı uygulanırken, ara ölçümlerle planda revizyon ve değişiklikler, eklemeler yapılabilir.

3.2.3. İç medya araçlarının ve iç iletişim etkinliklerinin tasarımı, uygulanması

Halkla ilişkiler yöneticisi, iç iletişim stratejisindeki hedefleri gerçekleştirebilecek, ulaşmaya ve etkilemeye çalıştığı iç hedef kitlenin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayabilecek en uygun, en etkili iç medya aracını/araçlarını ve iç iletişim programını seçmek, içeriğini tasarlamak ve etkin şekilde kullanmak, yönetmek durumundadır. Kurumsal şartlar değiştikçe iç hedef kitlenin iç iletişim ihtiyaçları da değişebilir. Bir kurumun bir yıl önceki şartlarıyla bir yıl sonraki şartları aynı olmayabilir, dolayısıyla çalışanların iç iletişim ihtiyaçları da aynı değildir. Yukarıda da bahsedildiği gibi, bu nedenle düzenli araştırmalar yapılması istenmeyen verimsiz sonuçlardan kurum yönetimini ve halkla ilişkiler bölümünü koruyabilir.

Tasarlanan mesajların iç hedef kitleye ulaştırılmasında iç medya araçlarının önemli, kritik bir işlevi vardır. Bu araçlar halkla ilişkiler açısından **kontrollü iç medyadır**. Tezin 1. bölümünde incelenen doğal/rutin iç iletişim akışındaki resmi olmayan iletişim biçimi ve kullanılan “kontROLSÜZ medya araçları”, halkla ilişkilerde kurum içi iletişim yönetiminin birincil konusuna girmez, ancak bir halkla ilişkiler yöneticisi, kurumun bütününe çok boyutlu görebilmek için resmi olmayan iletişim biçimlerini de iç iletişim planlamasında göz önüne almalıdır. Rutin/doğal iç iletişim akışında kullanılan iç iletişim araçları (iç medya), iç

iletişimin yönetilen planlı sürecinde yani stratejik halkla ilişkiler yönetiminde de kullanılırlar. Kontrollü medya olduklarından aynı zamanda resmi iletişim araçları olarak da anılmaktadırlar.

Bazı durumlarda iç medya araçları, tıpkı dış iletişimde olduğu gibi belli bir kampanya dönemi için tasarlanabilir. Buna **iç halkla ilişkiler kampanyası** da denir. Örneğin, bir şirket başka bir şirketle birleşecektir; belli bir zaman dilimi için çalışanların yeni şartlara uyumunu kolaylaştırmak ve çabuklaştırmak amacıyla hazırlanan iç iletişim programlarında bu değişim dönemine özel iç medya araçları tasarlanıp uygulanabilir.

İç medya araçlarının ve iç iletişim etkinliklerinin ortak özelliği; kurum yönetiminin, bütüncül kurumsal kimlik algısıyla çalışanlarına, kendi arzu ettiği şekilde söylemek istediklerini anlatabilmesi için geniş bir olanak tanınmasıdır. Ancak çalışanlara yönelik iç medya araçlarının günümüz kurumlarında başarılı olması, Baskin, Aronoff ve Lattimore'un belirttiği gibi³⁸⁴, sadece kurum yönetiminin bakış açısıyla hazırlanmış, tek ses tonunun hakim olduğu içerikte olmamasına bağlıdır. Eğer böyle tasarım yapılırsa, iç medya, halkla ilişkiler aracı değil, daha çok **propaganda** aracı haline gelebilir. Propaganda ise halkla ilişkilerden farklı olarak "sahibinin sesi" şeklinde tek bir ideolojiyi sürekli tek yönlü karşı tarafa empoze etmeye çalışır.

Grunig ve Hunt'ın yukarıda açıklanan dört halkla ilişkiler modelindeki **Basın Ajansı Modeli**'nde görülen **tek yönlü** sadece **propaganda** amacıyla yapılan iç iletişim faaliyetleri günümüzün dinamik, rekabetin yüksek olduğu iş çevrelerinde istenen sonucu veremeyebilir. Öte yandan tezin 2. bölümünde açıklandığı gibi, **sistem teorisine** göre, bir kurumun dış çevresi statik ise yani dış çevreye uyum sağlama gibi bir zorunluluğu yoksa, yüksek rekabetin yaşanmadığı bir ortam söz konusuysa, **organik** değil, daha çok **mekanik** kurumsal yapı egemense (veya daha kapalı bir sistem varsa), Basın Ajansı Modeli ya da **Kamuyu Bilgilendirme Modeli**, iç iletişim programlarında ve iç medya araçlarının kullanımında etkili olabilir. Fakat çağın değişim, hız ve bilgi çağı olduğu düşünülecek olursa, her türlü

³⁸⁴ Otis Baskin, Craig Aronoff, Dan Lattimore, **Public Relations: The Profession and The Practice**, 4 bs., McGraw Hill, 1997, s. 248-250.

enformasyonun bilgisayarlar, cep telefonları, uydu bağlantılı televizyonlarla aktığı, geçmişe göre dış çevresi hakkında çok daha fazla bilgiye, vizyona sahip çağdaş insanın yaşadığı bir dünyada, kurumsal yapılar ne kadar mekanik de olsa tek yönlü, etkileşimli olmayan, çalışanlarla empati kurmayan, propaganda tarzı iç iletişim faaliyetlerinin verimli olacağını söylemek güçtür.

İç medya araçları (in-house media) pek çok farklı **enformasyon** taşıyabilirler.

En yaygın olanları şunlardır:³⁸⁵

- Genel işle ilgili enformasyon.
- Endüstriyel enformasyon.
- Genel kurumsal enformasyon.
- Kurumsal politikayla ilgili enformasyon.
- Sistemler ve prosedürler.
- Günlük operasyon enformasyonu.
- Devletle ilişkiler veya ekonomiyle ilgili eğitsel enformasyon.
- Pazarlama, reklam ve satış enformasyonu.
- Kurumdaki birimler ve departmanlarla ilgili genel enformasyon.
- İnsan kaynakları (personel) politikaları.
- İkramiye, pirim, maaş zammı vb. ile ilgili enformasyon.
- Çalışanların ve yönetimin çeşitli aktiviteleri.
- İnsan kaynakları gelişimi ile ilgili enformasyon.
- Kişisel ve mesleki gelişimle ilgili enformasyon.

İç medya araçları, iç hedef kitlenin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenir ve iki temel kritere sahip olması beklenir: **sosyallik** ve **medya zenginliği**.³⁸⁶ Gillis'in belirttiği gibi, bu iki kriter iç hedef kitlenin gönderilen mesajları nasıl algıladıklarını etkilemektedir.³⁸⁷ **Sosyallik**, iç medya araçlarının inandırıcılığını, samimiyetini, duyarlılığını, sıcaklığını ve kullanım kolaylığını ifade etmektedir. Örneğin yüz yüze iletişim diğer iletişim araçlarından çok daha yüksek düzeyde

³⁸⁵ James E. Grunig; Todd Hunt, **Managing Public Relations**, Thomson-Wadsworth, 1984, s. 244.

³⁸⁶ D. P. Modaff, S. DeWine, **Organizational Communication: Foundations, Challenges and Misunderstandings**, Roxbury, LA., 2002, akt.: Tamara L. Gillis, "Internal Communication Media", 20. bl., ed. Tamara L. Gillis, **The IABC Handbook of Organizational Communication**, San Francisco, Jossey Bas, 2006, s. 259.

³⁸⁷ Gillis, a.g.e., s. 259-260.

sosyallik içermektedir. Eğer iletişimi yapılacak konu hassas, yoruma açık bir konuyla sosyallik derecesi yüksek iletişim araçlarının ve yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir. **Medya zenginliği**, enformasyonun yoğunluk derecesini ifade etmektedir. Mesajlar aracılığıyla gönderilen enformasyonun 1. bölümde incelendiği gibi iç hedef kitlenin çözebileceği ve arzu edildiği şekilde anlamlandıracağı yoğunlukta (ne az, ne çok, ama yeteri kadar) kodlanması gerekmektedir. İç medya aracının etkileşimli olma, yanıt verebilme, çabukluk, ulaşım kolaylığı, dilin doğru ve etkin kullanımı, çift taraflı iletişim kurabilme gibi özellikleri medyanın zenginliğini oluşturmaktadır.

Kohtes ve Klewes (1999), daha önce aktarılan, kurum içi iletişimde geliştirdikleri bilgilendirmek, motive etmek ve yönetmek boyutlarında kullanılabilecek iletişim araçlarını iki türde; kişisel iletişim ve aracılı iletişim olarak derlemişlerdir:³⁸⁸ Yukarıda dört maddede sıralanan iç medya araçları, Kohtes ve Klewes'in üç boyutuna şu şekilde uyarlanabilir:

1. Bilgilendirme boyutu

- a) **Kişisel iletişim:** Birebir görüşmeler, performans değerlendirme konuşması, eğitim çalışmaları (seminerler, paneller, konferanslar gibi) vd.
- b) **Aracılı iletişim:** Elektronik posta, basılı kurum yayını (dergi, gazete), elektronik kurum yayını (e-bülten), personel el kitapçığı, intranet, yönergeler, harici yayınlar (medyadaki şirket ve sektör haberleri) vd.

2. Motive etme boyutu

- a) **Kişisel iletişim:** Kutlamalar, özel eğitim programları, iş dışı buluşmalar, geziler, "açık kapı" günleri, kültürel ve sportif faaliyetler vd.
- b) **Aracılı iletişim:** Kurum içi öneri sistemi (şikayet veya dilek kutusu), ayın elemanı seçimi, yarışmalar, kutlama mektupları, posterler, basılı ve elektronik kurum yayınları, web blog vd.

3. Yönetmek boyutu

³⁸⁸ Okay ve Okay, a.g.e., s. 236.

- a) **Kişisel iletişim:** Kurum yönetimiyle görüşme saatleri, yönetimle bir arada olmak, tanışmalar, kişisel görüşmeler, kurum toplantıları, sorun dinleme vd.
- b) **Aracılı iletişim:** Kişisel mektuplar, yönergeler, talimatlar, iş formları, kurum/personel el kitapçığı, kurum web sitesi, yıllık faaliyet raporu, anlaşmalar/sözleşmeler, personel değerlendirme formları, duyuru panosu vd.

Freeland'e (1998) göre iç iletişim sistemi tasarlanırken dört tane önemli seçim yapılmalıdır:³⁸⁹

1.a. Mesajın kaydedilip gönderilmesi: yazılı metinler, video filmi, ses kasedi, telefonda sesli mesaj vd. Toplu gönderimde alıcıların hepsine aynı mesaj gider.

b. Mesajın doğrudan aktarılması: yüz yüze görüşme, telefon konuşması, anlık ve etkileşime açık yöntemler.

2.a. Sürecin edilgen olması: Alıcıdan karşılık gelmesi beklenmez, geniş bir kitleye çabuk dağılabilir.

b. Sürecin etkileşime dayalı olması: alıcıdan en kısa sürede tepki beklenir, öte yandan elektronik posta veya telekonferans gibi etkileşimli yöntemlerle alıcının mesajı anladığından emin olunur ama tepkide bulunma zamanı uzayabilir.

3.a. Mesajın yerel olması: Kişi veya kişilerle, gruplarla aynı mekandayken iletişim kurulmasıdır. Çoğunlukla bizzat yüz yüze görüşme şeklinde olabilir ama aynı mekandayken telefonla da olabilir.

b. Mesajın merkezi olması: Uzaktaki noktada üretilen mesajlar elektronik posta, kurum içi ağ bağlantısı veya telekonferans aracılığıyla farklı yerlere gecikme olmadan dağıtılır.

4.a. İtmeye yönelik uygulamalar: Mesajlar, mektup, e-posta, telefon veya toplantılar aracılığıyla alıcılara isteseler de istemeseler de gönderilir. Bu yöntem hedef kitlenin tümüne belirli bir zaman aralığında ulaşmak gerektiğinde faydalıdır.

b. Çekmeye yönelik uygulamalar: kurum içi ağdan faydalanarak gönderilen mesajlara bakıp bakmamak alıcının bileceği işidir.

³⁸⁹ Theaker, a.g.e., s. 236-237.

Halkla ilişkiler yöneticisi, kurum içi iletişim araçlarını ve programlarını tasarlarlarken Freeland'in belirttiği dört seçimi dikkate alır. Örneğin bir şirketin yönetim kurulu üyeleri, bazı şirket departmanı yöneticilerine orta kademe yönetimin süreçlerinde revizyona ihtiyaç olduğuna dair kararları hakkında bilgi vermek istiyorlarsa ve iç iletişimden sorumlu halkla ilişkiler uzmanına bunu nasıl yapmak gerektiğini danışılırsa, halkla ilişkiler uzmanı Freeland'in kriterlerine göre şu tespitte bulunabilir: Konu, mesajın alıcılarını doğrudan ilgilendiren kariyerlerini etkileyebilecek türden olduğundan, mesajın doğrudan gönderilmesi, sürecin etkileşimli olması, mesajın yerel olması ve itmeye yönelik olması gerekmektedir.

Halkla ilişkilerde kurum içi iletişim yönetiminde, iletişim programlarında kullanılan önde gelen **iletişim araçları** şunlardır: Basılı kurum yayınları, görsel/işitsel iç medya araçları, yüz yüze iç iletişim araçları, elektronik iç medya araçları.

3.2.3.1. Basılı kurum içi yayınlar

- Kurum dergisi.
- Kurum gazetesi.
- Kurum bülteni (newsletter).

Özel basılı yayınlar:

- Oryantasyon kitapçığı.
- İnsan kaynakları el kitapçığı.
- Kurumsal kimlik el kitapçığı.
- Kitaplar.
- Talimatlar.
- İş formları.
- Sendika yayınları.
- Kurumsal faaliyet raporları.
- Mali raporlar.
- Bildiriler.

- Şikayet veya öneri/dilek kutusuna bırakılan çalışanların mektupları.
- Çalışana yazılan mektuplar.
- Genel kurum mektupları.
- Yazılı notlar (memo).
- Çoğaltılmış konuşma metinleri.
- Basın yansıma raporları.
- Anlaşmalar/sözleşmeler.
- Araştırma sonuçları.
- Anketler.
- Maaş bordrosu.
- Broşürler/kataloglar.

Basılı kurum yayınları, kurumsal hayatta en çok tercih edilen iç medya aracı olarak kabul görmektedir. İnternetin gelişimiyle birlikte gittikçe sanal-elektronik ortama taşınsa da klasik biçimde basılı kurum yayınlarının üretimine kurumlar devam etmektedirler. Bunun nedenleri; kağıtdan okuma alışkanlığının hâlâ sürmesi ve taşınabildiğinden her yere götürebilme olanağıdır. Diğer bir neden de inandırıcılıktır; tıpkı kitle iletişim araçlarından gazetede ve dergide olduğu gibi, televizyona ve internete göre yazılı basının inandırıcılığı ve güvenilirliği okuyucu kitle üzerinde daha yüksek olabilmektedir.

Baskin vd.'nin dikkat çektiği gibi, kurumlarda yöneticilerin çalışanlarıyla karşılaştıkları çeşitli problemlere standart tepkileri; “burada bir iletişim sorunuz” var şeklinde olabilmektedir.³⁹⁰ Her aksaklığın altında iletişimle ilgili bir sorun aramadan önce yöneticilerin sorunun asıl kaynağını bulmaları gerekir. İletişim dışı teknik sorun çözülmeden iletişimle ilgili sorunun giderilmesi çabası anlamlı olmayacaktır. Örneğin, erkeklerle aynı işi yapsalar da kadın çalışanlara daha az ücret veriliyorsa veya yetenekli, iyi eğitilmiş çalışanların yerine onlardan daha düşük nitelikteki ama üst yönetimin akrabası olan çalışanlar terfi ettiriliyorsa, iş yeri ortamı sağlıklı değilse, halkla ilişkiler yöneticisinin kurum yayını hazırlaması çalışanların sorunlarını çözmeyecektir. Ancak organik yapıda, açık bir sisteme sahip kurumlarda kurum yayınının çalışanların sorunlarını gündeme

³⁹⁰ Baskin vd., a.g.e., s. 248-250.

getirip, üst yönetim için bir baskı unsuru olabileceği düşünülebilir, ama bu tür bir uygulamanın özellikle özel ticari kurumlarda gerçekleşmesi, sosyal hakların, sendikaların yeterince işlemediği toplumlarda, işini kaybetme korkusu içinde olan çalışanların çekinceleri nedeniyle oldukça zordur.

Ayrıca çalışanlarla iletişimin artırılması kararı tek başına iletişim sorununu çözmeye yetmeyebilir. İletişim sorunları sadece yazılı mesajların akışını artırmakla da çözülemez. Basılı kurum yayınlarının avantajları olsa da her probleme çözüm olarak düşünülmesi doğru değildir. Basılı kurum yayınları, diğer iletişim çabalarından bağımsız bir politikayla değil, yukarıda da anlatıldığı gibi, araştırma ve ölçümlemeye dayalı geniş kapsamlı bir iç iletişim stratejisinin, iç iletişim programının parçasıdır. Tek başına fazla etkili olması beklenmez. Ancak diğer iç iletişim programları (yüz yüze toplantılar, etkinlikler vb.) ve diğer iç medya araçlarıyla eşgüdümlü ve bütünlük uygulandığında iç hedef kitlenin tutum ve davranışlarında etkili olabilir.

Basılı kurum yayınlarının önde gelenleri; **kurum içi dergi, kurum içi gazete, kurum içi bülten (newsletter)** tarzındadır. Kurum yayınları, sadece iç hedef kitleye yönelik hazırlanabileceği gibi hem dış hem de iç hedef kitleye yönelik ortaklaşa da hazırlanabilir.

Kurum içi dergi, diğer yayınlardan daha uzun aralıklarla; aylık, iki aylık, üç aylık yayımlanır. Kurumun sosyalleşme amacına en fazla uyan iç medya aracı olarak kabul edilmektedir. Baskı ve içerik kalitesi yüksek dergiler, okuyuculara kalitesi yüksek bir kurumda çalıştıkları izlenimini verebilir. Güncel haberlerin yanı sıra inceleme, araştırma konuları, çeşitli röportajlar, görsel ve artistik bir içerikle verilir. **Kurum gazetesi** ise genellikle tabloid formatta, daha güncel haberlerle, daha kısa aralıklarla, daha az görselle, daha çok yazıyla yayımlanır. **Kurum bülteni (newsletter)**, dergi ve gazeteye göre çok daha basit, daha ucuz, sade bir içerikte, daha hızlı ve az zahmetle hazırlanır. Tek bir yaprak biçiminde haftalık yayımlanabilir. Küçük kurumlarda, bilgisayar çıktısıyla bile hazırlanabilir.³⁹¹

³⁹¹ Grunig ve Hunt, a.g.e., s. 242.

Tezin 1. bölümünde anlatılan **yukarıdan aşağıya iletişim** kurum içi yayınlarında en çok görünen iletişim biçimidir. Ancak daha etkin bir iletişim akışı için yukarıdan aşağı iletişimin yanı sıra kurum yayınlarının içeriğinde ve dağıtımında ayrıca **aşağıdan yukarıya** ve **çapraz/yatay iletişim** yaklaşımlarına da yer verilmelidir. Sadece tek taraflı olarak “yönetimin sesi” izlenimi veren yayınlar birçok çalışan tarafından önemsenmeyip, okunmayabilir veya bir görev gibi görülüp gönülsüz okunabilir. Her iki durumda da algılanması istenen mesajlar iç hedef kitleye geçmemiş olur. Ayrıca bu yayınları, çalışanların evlerine götürdükleri, aileleri, akrabaları ve dostlarının da bu yayınları okuyabilecekleri ve kurumsal itibarı, kurumsal ünü etkileyebilecek araçlar oldukları da unutulmamalıdır.

Özellikle **açık sistemdeki** kurumlarda kurum dergileri hazırlanırken, çalışanlara içerikte nelerin yer almasını istedikleri anketlerle sorular, kurum yayınındaki haberlerle ilgili geri bildirimlere kulak verilir, bu doğrultuda yayında revizyonlar yapılır, kurumla ilgili çeşitli istek ve şikayetlerine “tarafsız gazeteci” yaklaşımıyla sansürsüz olarak kurum yayınında yer verilir, kurumsal konuların yayınlar aracılığıyla gündeme gelmesi, tartışılması, ortak bir platformda “katılımcı yönetim” anlayışıyla sorunlara çözümler bulunması, öneriler geliştirilmesi teşvik edilir. Yayınların sadece “yönetimin sesi” olduğu algısı azaltılmaya çalışılır.

Halkla ilişkiler yöneticisi, basılı kurum yayınlarının yönetiminde temel olarak şu süreçlerden sorumludur: planlama, bütçe, üretim, içerik oluşturma, görsel tasarım ve yazı işlerinin koordinasyonu, yayın ekibinin oluşturulması, yönetimi, dağıtım ve yayının kontrolü, sonuçların ölçülmesi.

Bir kurum yayının içeriğine, biçimine, yayınlanma frekansına, dağıtım metoduna, iç hedef kitlenin mevcut ve potansiyel ihtiyaçlarının ölçülmesinden ve eldeki kaynakların uygunluğunun tespitinden sonra karar verilir. Ayrıca kurumun içinde bulunduğu dış şartlar, mevcut kurum kültürü ve kurum iklimi de göz önüne alınır. Yayının “kurum içindeki personelle mi?” yoksa “dışarıdan bir firmayla mı?” hazırlanacağı da alınacak kararlardandır. Genellikle, dışarıdan uzman bir yayıncılık firmasına kurum dergisinin yapımı, halkla ilişkiler vd. yöneticilerin sorumluluğu ve gözetiminde devredilir. Kuruma danışmanlık veren halkla

ilişkiler/iletişim danışmanlığı firması da destek olabilir. Kimi zaman reklam ajansları da ellerinde bulunan kurumla ilgili logo, görsel malzeme vb. nedeniyle bu sürecin içinde yer alabilirler.

Kurum yayınları, gazetecilik teknikleri göz önüne alınarak oluşturulsa da kitlesel medyadaki gazeteler ve dergiler gibi değildirler. Kurum yayını, belli bir kurumun desteğiyle ve o kurumun iletişim ihtiyaçlarını gidermek amacıyla üretilmektedir. Başarılı bir kurum yayını, her şeyden önce o kurumun dış ve iç pazarlama iletişimi aracıdır; kurum çalışanlarını ve diğer ilişkili paydaşları kurum lehine **bilgilendirmek, ikna etmek, motive etmek** amacındadır. Ancak iç hedef kitleyi ikna edebilmek için bunu ideal olarak **tek taraflı propagandayla** değil, mümkün olduğunca **iki taraflı simetrik iletişimle** gerçekleştirmelidir.

Kurum yayınının okuyucu kitlesinin kim olacağına dair alınacak karar, yayın ile ilgili bütün çalışmaları etkileyecektir. Kurum yayınının her ne kadar bütün kurum çalışanları için hazırlandığı düşünülse de “herkes için” bir yayının oluşturulması fikri gerçekçi değildir. Kurum çalışanları, Grunig ve Hunt’ın durumsallık teorisinde açıklandığı gibi çeşitli gruplara ayrılabilir.

Örneğin büyük bir petro-kimya şirketinin çeşitli ünitelerde çalışan mavi-yakalı işçileri, beyaz-yakalı orta kademe yöneticileri, memurları, mühendisleri, araştırma uzmanları gibi farklı görevlerde personeli bulunur. Her grubun farklı ilgileri vardır ve farklı enformasyona ihtiyaç duyarlar.³⁹²

Halkla ilişkiler yöneticisi, kurum yayınına hazırlarken birincil iç hedef kitleyi belirler, diğer grupları ise ikincil hedef gruplar olarak görür. Kurum yayınında birincil ve ikincil hedef kitlelere göre yazılar, haberler, köşeler oluşturulur, onların çözebileceği tonda kurumsal hedefler doğrultusunda mesajlar kodlanır. İkincil hedef kitle, kurumun sosyal paydaşları; tedarikçiler, bayiler, aracılar, dağıtımıcılar, kurumun bağlı olduğu holdinginin diğer şirketleri, yerel yönetimler, devlet, sivil toplum kuruluşları, medya ve hatta rakipler bile olabilir.

³⁹² Baskin vd., a.g.e., s. 255.

Kurum yayını hazırlanırken sadece iç hedef kitle değil, kurumun dışındaki çeşitli gruplar, sosyal paydaşlar da kurum yayını okuyabilirler, bu durum göz önüne alınarak yayın oluşturulur. Kurum yayınları, bazı kurumlarda sadece iç hedef kitleye yönelik hazırlanır, bazılarında ise hem dış hem iç hedef kitlelere yönelik yayımlanır. Sadece müşterilere yönelik hazırlanan kurum yayınları da bulunmaktadır.

Halkla ilişkiler yöneticisi, öncelikle kurumun ne tür bir yayına ihtiyacı olduğunu tespit eder. Mevcut kaynakların, bütçenin uygunluğunu araştırır. Birincil ve ikincil hedef kitleler belirlenir, özellikleri ortaya konur ve hangi tür kurum yayınının iç hedef kitlenin ihtiyaçlarını karşılayacağına karar verilir. Bülten, tabloid tarzı gazete, dergi veya elektronik yayın gibi seçeneklerden en uygun olanı üst yönetim ve insan kaynakları departmanı ile birlikte kararlaştırılır. Kurum yayını, stratejik iç iletişim planlaması dahilinde, iç iletişim programının bir parçası olarak değerlendirilmelidir. En kolay ve en hesaplı dağıtım yöntemi kurum içinde herkesin rahatlıkla ulaşacağı bir köşeye dergi veya gazetelerin kopyalarının bırakılması ve isteyen oradan almasıdır. Bunun yanı sıra bir kişinin sorumluluğunda yayınlar ilgili kişilere elden ulaştırılır, hatta bazı kurumlar çalışanlarının ev adreslerine yayınları postalarlar. Yayının boyutu, sayfa yoğunluğu dağıtım koşullarını etkiler. Bu durum düşünülerek planlama yapılır.

Kurum yayının içeriğini oluşturacak haberlerin kaynağı, kurumun bütün departmanları ve bütün çalışanlar olabilir. Konuya göre her biri birer haber kaynağıdır. Daha önce de söz edildiği gibi, içerikte tek yönlü propaganda tarzı, abartılmış haber ve bilgilerin yer alması, çok fazla doğrudan eğitime yönelik didaktik bilgilerin bulunması, okuyucuları sıkabilir, ilgilerini çekmeyebilir. Sürekli kurumu, ürünlerini öven, kurumu olduğundan fazla büyük ve başarılı gösteren, çalışanların bireysel duruşlarını göz ardı eden, sadece çalıştıkları kurumla var oldukları izlenimi veren bir içerik okuyucularda olumsuz tutumlar gelişmesine neden olabilir, kurum yayını inandırıcılığını kaybedebilir, mesajlar etkisizleşebilir, okunma oranı düşebilir. Fakat tezin diğer bölümlerinde bahsedilen nispeten içe dönük kapalı sistemleri olan mekanik kurumlarda bu tür bir durumla karşılaşılabilir, çalışanlar Basın Ajansı Modelini kanıksamış olabilirler. Ayrıca bir kurum yayınının baştan sona kadar herkes tarafından okunacağını düşünmek

veya talep etmek de gerçekçi ve doğru değildir. Aynı kurumun mensupları olsalar da her okuyucu yayında kendine yakın bir konuyu bulup okuyabilir, bazı yerleri ise okumadan atlayabilir.

İçerik oluşturulurken dikkat edilmesi gereken kriterlerden bazıları şunlardır:³⁹³ Konuların güncelliği, okuyucuları doğrudan ve dolaylı ilgilendirme durumu, haber ve bilgi değeri, ilginçlik ve çekicilik niteliği.

İçerikte konuların yer alma oranlarını Baskin vd. genel geçer teamülleri ve araştırmaları göz önüne alarak şu şekilde önermişlerdir:³⁹⁴

%50 Kurum ve ürünler hakkında genel enformasyon.

%20 İnsan kaynakları politikası hakkında enformasyon (ikramiyeler, sosyal haklar, eğitimler, şirket etkinlikleri vb).

%20 Kurum dışı enformasyon (rakipler, sektör haberleri, mesleki gelişmeler vb).

%10 Çalışanlardan özel haberler ve eğlenceli konular (bulmacalar, fıkralar, karikatürler, anı yazıları, magazin haberleri vb).

Uluslararası İş İletişimcileri Derneği'nin (IABC) 1995'te çeşitli kurumlarda yaptırdığı araştırmaya göre, çalışanların kurum yayınlarında en fazla görmek istedikleri konuların başında, kurumun nereye gittiği, kurumun gelecekle ilgili planları, hedefleri ve bunların kendi konularını nasıl etkileyeceğine dair enformasyon olduğu ortaya çıkmıştır.³⁹⁵ Çalışanlar için öncelikli olarak iş güvenliği, kendi mesleki gelişimi, kurumun ve kurumdaki kendi geleceği önemlidir. Bu doğrultuda kurum yayınlarında sürekli, düzenli ve gerçekçi mesajlar verilmesini halkla ilişkiler yönetici, üst yönetime tavsiye etmelidir.

Özetle, basılı kurum içi yayınlar, diğer iç medya araçlarının amaçlarıyla benzer biçimde temel olarak şu amaçlarla ve içerikte yayımlanır:

- 1) Kurumun mali ve yönetsel durumu ile çalışanların kariyer olanakları hakkında bilgi vererek, kurum içinde enformasyon boşluğu bırakmamak.

³⁹³ Baskin vd., a.g.e., s. 257.

³⁹⁴ A.e.

³⁹⁵ A.e.

- 2) Kurumla ilgili nötr olumlu haberleri yayımlayarak çalışanlar üzerinde kurumun itibarını, kuruma duyulan güveni artırmak.
- 3) Bireysel ve grup başarılarını duyurarak, çalışanın çabalarının takdir edildiğini, yönetimin çalışanın önemsendiğini hissettirmek.
- 4) Çalışanların kendilerini ifade etmelerine olanak tanıyarak, yönetsel süreçlere katıldıklarını algılatmak.
- 5) Düzenli açıklamalarla, haberlerle, tartışma forumlarıyla yanlış anlamaları, dedikoduları ilk ağızdan önlemek.
- 6) Kriz dönemlerinde çalışanları krizin boyutu, nedenleri, çözümü ve yapılanlar hakkında bilgilendirerek, panik, endişe gibi olumsuz duyguların kurum iklimini etkilemesini engellemek.
- 7) Aşırı didaktik olmadan üretim teknikleri, tasarruf önlemleri, iş güvenliği, kalite standartları gibi konuları gündeme getirerek, “örgütsel vatandaşlık” duygusunu perçinlemek, kuruma ve mesleğe karşı sosyal bilinç yaratmak, sürdürülebilir kalkınmayı, gelişmeyi özendirmek.

Kurum içi dergilere ve kurum içi gazetelere bazı örnekler aşağıda olduğu gibi verilebilir.³⁹⁶

- **Koç Bizden Haberler:** Koç Topluluğu'nun 35.800 tirajlı aylık iç iletişim dergisi “Koç Bizden Haberler”, topluluktaki değişik sektörlerin birbirinden haberdar olması, marka ve şirketlerin faaliyetlerinin tüm çalışanlar tarafından bilinmesi amacıyla hazırlanıyor. “Bizden Haberler” dergisi, Koç Topluluğu çalışanları, bayiler, yetkili satıcılar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve medyaya gönderiliyor.
- **Tofaş Gazete:** Bir Koç Topluluğu şirketi olan ve 39 yıllık geçmişiyle Türkiye'nin ilk otomobil üreticisi konumunda bulunan Tofaş'ın gazetesi ayda bir, 7500 adet basılıyor. Tofaş'ın Bursa'daki fabrikasında ve İstanbul'daki merkezinde çalışan yaklaşık 5000 personele ve bayilere yönelik bir iç iletişim yayını niteliğindeki gazete, Tofaş ve Fiat bünyesinde yaşanan önemli gelişmelere yer veriyor.

³⁹⁶Kaynak: Kesişim yayıncılık kurumsal web sitesi, http://www.kesisim.com.tr/yeni/kesisim_yayinlar.php, 3.08.2007.

- **DenizBank Takım Ruhu:** DenizBank Finansal Hizmetler Grubu'nun iç iletişim dergisi olan “Takım Ruhu” 6500 adet basılıyor ve üç ayda bir yayınlanıyor.
- **Boydak Biz Bize:** Boydak Holding'in iç iletişim dergisi “Biz Bize” iki ayda bir yayınlanıyor. 5000 adet basılan dergi İstikbal, Bellona, MonDi, Regina mobilya markalarının yanı sıra sanayi, finans ve tekstil gibi pek çok alanda faaliyet gösteren Boydak Holding'in çalışanlarına ve bayilerine ulaştırılıyor.

Yukarıda açıklanan düzenli basılı kurum yayınlarının yanı sıra, bir çok kurum, farklı konularda, düzensiz aralıklarla **özel basılı kurum yayınları** da hazırlarlar. Bu yayınlar, profesyonel yazarların içeriğini oluşturduğu tek yapraklık bir broşürden, kalın bir kitaba kadar geniş bir yelpazede olabilir. Üretim sorumluluğu çoğunlukla insan kaynakları departmanında olsa da, hukuk, mali işler gibi diğer departmanları da ilgilendirir. Halkla ilişkiler departmanı ise bu yayınların oluşturulmasında iletişim açısından katkıda bulunur, kimi zaman kendisi de bu tür yayınları üretebilir veya ilgili mesajları iç hedef kitleye gönderirken iç iletişim aracı olarak kullanabilir.

Özel basılı kurum yayınlarının önde gelenleri amaçlarına göre aşağıdaki gibi sıralanabilir:³⁹⁷

- **Oryantasyon kitapçığı:** Kuruma yeni katılanların kurumun kurallarına ve koşullarına uyumlaştırılmasını amaçlayan bir tür “hoş geldiniz” yayınıdır. Kurumun hedefleri, kurumun nereye gittiği ve çalışanların bu rotadaki yeri gibi, yeni elemanların iyi bir başlangıç yapmalarını sağlayacak enformasyon ve motive edici mesajlar taşır.
- **İnsan kaynakları el kitapçığı:** Personelin kurumsal süreçlerle ilgili başvuru kaynağıdır. Kimi zaman fihrist gibi de hazırlanır, belli dönemlerde güncelleştirilir. Sosyal haklar, terfiler, sigorta, maaş zamları, ikramiyeler,

³⁹⁷ Baskin vd., a.g.e., s. 259; Cutlip vd., a.g.e., s. 293-294.

kâr payları, emeklilik koşulları, iş güvenliği, işten ayrılma, yeniden işe girme, rekreasyon programları, eğitim programları, kurumsal politikalar gibi konularda ayrıntılı bilgi veren rehber yayındır.

- **Kurumsal kimlik el kitapçığı:** Kurumsal kimlik unsurlarının (logo, kurumsal renk, yazışmalarda kullanılacak yazı karakteri, çizgi altı reklam malzemeleri, antetli kağıtlar, kartvizitler vd.) açıklandığı ayrıca kurumun vizyonu, misyonu, değerleri, tarihçesi, kurumun sektöründeki ve toplumdaki yeri, başarıları, kurucularının ve üst düzey yöneticilerin özgeçmişleri, organizasyon şeması, sosyal sorumluluk projeleri ve iletişim çalışmalarından örneklerin yer aldığı görsel materyalle bezenmiş, kurumu ayrıntılı anlatan bir yayındır. Baskı kalitesi yüksek düzeyde yayımlanır. Kurumun kitaplığında, orta ve üst düzey yöneticilerin odalarında görünür yerlerde bulunur. Özellikle yeni işe başlayan çalışanların okuması yönetim tarafından teşvik edilir. Belli dönemlerde revize edilir, güncelleştirilir. Sadece iç çalışanlara değil, dış sosyal paydaşlara, medyaya, kurumsal müşterilere de gönderilir.
- **Faaliyet raporu ve mali rapor:** Yılda bir kez basılır. Kurumun bütün ticari faaliyetlerinin ve mali tablolarının dökümünü içerir. Kurumun açık, şeffaf bir yönetim politikası olduğuna dair önemli mesajlar verir. Aslında müşterilere, hissedarlara, aracı kurumlara ve devlet organlarına yönelik hazırlansa da kurum çalışanları için iç iletişimde de mesaj taşıyıcı olarak kullanılır.
- **Kitaplar:** Kurumun başarı hikayesi, tarihçesi, kurucuların hayat hikayeleri, sektörel gelişmeler, ürünlerin tarihçesi gibi çeşitli konularda profesyonel yazarlar tarafından yazılan roman, deneme, araştırma, belgesel tarzında kitaplar, aslında dış hedef kitleye yönelik olsa da iç hedef kitle üzerinde de ikna açısından halkla ilişkiler aracı olarak kullanılır. Kurum dışında kitapçılarda, gazete bayilerinde parayla satılır. Kopyaları, kurum içinde, resepsiyona, bekleme ve toplantı odalarına, kurum kütüphanesine konur, çalışanlar diledikleri zaman alıp okuyabilirler. Medyada kitapla ilgili haberlerin yer alması kurum çalışanlarını kitabı okumaya teşvik edebilir.

Kimi zaman kitapları kurum çalışanlarından biri veya kurum yöneticisi, şirket kurucusu yazabilir.

- **Mektuplar:** Faks, internet, e-posta, cep telefonu gibi günümüzün gelişmiş teknolojik araçlarına rağmen, şahsa yazılmış, ıslak imzalı, basılı mektuplar hâlâ önemini ve etkisini korumaktadır. Hatta teknolojik araçların mesaj kirliliğinde, özel mektuplar iç iletişimde farklı ve etkili bir konuma gelmiştir. Halkla ilişkiler yöneticisi veya uzmanı üst yönetimden çeşitli kademelerdeki çalışanlara yönelik çeşitli içerikteki şahsa özel mektupların veya kuruma genel mektupların söyleminin tasarlanmasında, mesajlarının belirlenmesinde, “neyin” “nasıl” söyleneceğinin kararının verilmesinde, ses tonunun resmi mi yoksa gayri resmi mi olacağına dair yönlendirmelerde danışmanlık yapar.
- **Diğer özel konulu basılı yayınlar:** Yukarıda sayılan çeşitli basılı yayınların dışında diğer farklı amaçla basılan yayınlar da kurum içi iletişimde birer mesaj taşıyıcı araç olarak içe dönük halkla ilişkiler faaliyetlerinde kullanılabilir. Daha önce yöneticilerin yaptığı konuşmaların basılmış metinleri, gazete ve dergilerden sektörel ve kurumla ilgili haberlerin, makalelerin derlendiği basın yansıma raporu, maaş bordolarındaki ek not kağıtları, masa takvimleri, anketler, araştırma sonuçları, broşürler önde gelen diğer basılı yayınlardır.

3.2.3.2. Görsel/işitsel iç medya araçları

- Duyuru panosu (ilan tahtası).
- Tele-konferans sistemi.
- Sesli telefon mesajı (voice-mail).
- Kapalı devre televizyon/radyo yayını.
- Sergiler/gösteriler.
- Çeşitli görsel ve işitsel materyaller (grafikler, afişler, posterler, maskotlar, maketler, fotoğraflar, multi-medya, video film, CD, teyp kaseti, iPod, prezantasyon slaytı gibi).

Kurum çalışanlarının görme ve işitme duyularına yönelik hazırlanan ve uygulanan iç medya araçlarının önde gelenlerinden biri kurumların belki de en eski, en geleneksel iletişim aracı olan duyuru panosudur. Günümüz kurumlarında **iletişim panosu** adı da verilmektedir. **Duyuru panoları**, kurumlarda minimum çaba ve maliyetle çeşitli mesajların çalışanlara iletilebildiği hemen her kurumda görülen bir araçtır. Herkesin rahatlıkla görebileceği, yanından geçebileceği bölgelere konulur. Çalışanlara yüz yüze, telefonla, kurum dergisiyle veya elektronik ortamda bildirilen resmi duyurular, yazılı olarak iletişim panolarına daha çok hatırlatma, uyarma gibi amaçlarla asılır. Bu nedenle duyuru panoları, kurum içinde birincil iletişim araçları olmaktan çok destekleyici, ek bir iletişim aracıdır. Halkla ilişkiler yöneticisi veya uzmanları duyuru panolarının tasarımına, okunabilirliğine, sürekliliğine dikkat ederek, duyuru panolarını planlı bir şekilde güncelleyerek kullanırlarsa oldukça etkili olabilirler.

Duyuru panolarının güvenilir ve okunabilir olmasını sağlamak üzere bazı unsurlara dikkat edilmesi gerekir:³⁹⁸

- **Lokasyon:** Eğer pano kurumda kuytu bir yere konursa panonun ne kadar profesyonelce hazırlandığının önemi yoktur. İnsan trafiğinin en yoğun olduğu bölgelere konur, insanlar yanından geçip giderken mümkün olduğunca çok sayıda çalışanın dikkatini çekmesi amaçlanır. Panonun yakın çevresinin çalışanların durup, panodakileri okuması sırasında başkalarını engellemeyecek tarzda olmalıdır. Ayrıca güvenli bir biçimde, göz seviyesinde duvara takılır.
- **Düzenlilik:** Pano mümkün olduğunca sade, okumaya davet edici şekilde tasarlanır; karmakarışık, çok yoğun mesajların yer alması, okuyanların ilgisini kaybetmelerine yol açabilir.
- **Güncellik:** Panoda tarihi geçmiş duyurulara yer verilmez, güncel, kurumu ve çalışanları ilgilendiren konulara, zamanında yer verilir.

³⁹⁸ Baskin vd., a.g.e., s. 261-262.

- **İlgi çekicilik:** Diğer iletişim araçları gibi duyuru panoları da çalışanların iletişim ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde tasarlanır. İç hedef kitlenin ilgi alanına girmeyen, tek yönlü mesajlar etkisiz kalabilir. Şahsi duyurular, ilanlar sınırlı sayıda tutulmalıdır. Resmi olmayan eğlenceli tarzdaki duyurular okuyucuların ilgisini çekebilir ancak dozu artarsa inandırıcılık ve güvenilirlik azalır.
- **Sorumluluk:** Bazı kurumlarda duyuru panoları sekreteryaya ya da sıradan bir evrak işi gibi görülebilir, oysa halkla ilişkiler departmanının veya halkla ilişkiler uzmanının denetiminde hazırlanması, uygulanması gereken önemli bir iletişim aracıdır. Belli bazı kişilerin sorumluluğunda düzenlenmelidir.

Duyuru panosuna örnek olarak Fortis Bank verilebilir. Duyuru panolarında, “ÖneriYorum” adlı alanları bulunmakta. Buraya hem iş hem de özel mesajlar girilebiliyor. Çalışanlar işleriyle ilgili önerilerini buraya yazabiliyor. Ayrıca öneriler aylık olarak değerlendirilerek, “ayın önerisi” seçiliyor.³⁹⁹

Yeni teknolojik olanaklar, mekan ve zaman ötesi, uzaktan konuşmayı, iletişim kurmayı mümkün kılmaktadır. Bu araçlardan **tele-konferans, kapalı devre TV/radyo yayını sistemleri** günümüzde aşağıdaki alt bölümde aktarılacağı gibi artık internet üzerinden de yapılabilmektedir. Ancak kablolu veya uydu bağlantılı tele-konferans sistemleri ve kurum içinde kablolu kapalı televizyon yayınları da hâlâ kullanılmaktadır. Özellikle büyük ölçekli veya çokuluslu şirketlerde kurum içindeki toplantılara veya görüşmelere iş gezisinde veya şirketin başka bir yerdeki şubesinde bulunmaları nedeniyle katılamayan çalışanlar, yöneticiler, tele-konferans sistemiyle uydu aracılığıyla canlı olarak sesle veya hem ses hem de görüntüyle toplantılara katılabilmektedirler. Öte yandan bazı kurumların kapalı devre (sadece kurum içine yönelik) yayın yapan kendi hazırladıkları programlarını yayınladıkları televizyon istasyonu (ya da radyo istasyonu) bulunur. Yayınlar canlı olarak televizyon stüdyosundan yapılır veya prodüksiyon stüdyosunda daha

³⁹⁹ Kaynak: Nisan 2007’de Fortis Bank Kurumsal İletişim Yöneticisi Sn. Arda Öztaşkın ile elektronik ortamdaki yazışmalar ve telefon görüşmesi.

önceden hazırlanan kaydedilmiş programlar günün belli saatlerinde veya yemek saatlerinde kurumun lokantalarındaki televizyondan yayınlanır. Programlara genellikle kurum yöneticileri, çalışanlar konuşmacı olarak katılırlar, kurumla ilgili her türlü haber yayınlanır.⁴⁰⁰ Halkla ilişkiler uzmanları bu yayınları içerik ve sunum açısından denetlerler, iç iletişim planlarındaki hedeflere uygun mesajların tasarlanmasını sağlamaya çalışırlar, kimi durumlarda ise bizzat programların yapımcılığını hatta sunuculuğunu üstlenebilirler.

Kurum çalışanları için kapalı devre televizyon yayınına Yapı Kredi Bankası'nın **BizTV** uygulaması örnek verilebilir:

Yapı Kredi, Türkiye çapındaki 423 şubesi ile Genel Müdürlük binası, Bankacılık Üssü, Bölge Yönetimleri ve Koordinatörlükleri'nde "BizTV" iç iletişim platformunu hayata geçirdi. DIGITURK aracılığıyla gerçekleştirilen yayın sayesinde tüm şube ve genel müdürlük çalışanlarına aynı anda hitap edebiliyor. Yıl boyunca 150 saat hizmet veren ve hafta içi canlı yayınlanan piyasa bilgileri aktaran olan BizTV'nin kısa süre içinde evden de izlenme olanağı doğacak. BizTV'nin iletişim platformu olarak kullanılmasının yanında çalışanların eğitimi ve kişisel gelişimi için önemli ve yaygın bir kanal olması bekleniyor.⁴⁰¹

İçe dönük halkla ilişkiler faaliyetlerinde eğitsel video'lar, CD-ROM'lar, DVD'ler, kurum çalışanlarına özel kurumun tanıtım filmleri, slaytlar gibi multi-medya araçları da kullanılır. **Film ve slayt gösterisinin** bazı güçlü iletişim avantajları vardır.⁴⁰²

- 1) Görüntü, ses, drama, canlılık, renk ve müzik unsurlarının etkisini birleştirerek sinerji yaratır.
- 2) Durağan yazılı kodlarla etkin biçimde verilemeyecek mesajların hareketli görüntülerle ve sesle daha etkili iletişimini sağlar.
- 3) İzleyicilerin odaklanmış, kesintisiz dikkatini ve ilgisini iletilmek istenen mesaj veya mesajlara çeker.

⁴⁰⁰ Gillis, a.g.m., s. 264-265.

⁴⁰¹ Kaynak: Marketing Türkiye, <http://www.marketingturkiye.com/Haberler/Detay/?no=2354>

⁴⁰² Cutlip vd., a.g.e., s. 302.

- 4) Kurumsal olayların ve etkinliklerin kronolojik olarak inandırıcı biçimde açıkça belgeler.
- 5) Çıplak gözle kurum içinde seçilemeyecek olguları derleyerek bir arada sunar.
- 6) Kurum ve kurumla ilgili faaliyetlerin geçmişini ve bugünü ve geleceğe dair öngörülerini izleyiciye sunar.
- 7) Kurumsal amaçları soyut olmaktan çıkarıp grafiklerle, rakamlarla, yazıyla, fotoğraflarla daha somut ve belirgin halde sunar.
- 8) Her şeyden öte, izleyicilerin kurumla ilgili sunulan, algılanması istenen gerçekleri doğrudan kendi gözleriyle görmelerini sağlar.

Filmler, bizzat kurum çalışanlarının katılımlarıyla da gerçekleştirilebilir. Örneğin Zarakol İletişim Danışmanlığı, 2006'da başlattığı ve her yıl düzenlediği **Kurumsal Film Festivali** adında şirketler için bir kurum içi iletişim hizmet projesi sunuyor. Bu projede, kurum çalışanları kendi aralarında takımlar oluşturarak, kurum kültürü, kurumsal reklam ve müşteri memnuniyeti olmak üzere üç dalda kendilerinin oyuncu, yönetmen, yazar olarak yer aldığı kısa filmler çekmektedirler. Zarakol'a ait bir prodüksiyon şirketi, takımlara ses, ışık, kamera gibi konularda destek olurken, medya sponsoruyla projeler kamuoyuna duyuruluyor ve şirket içinde filmler topluca izleniyor, ayrıca bir web sitesinde de sergileniyor. Farklı sektörlerden şirketlere açık olan festivalde amaç, kurum çalışanları arasında sinerji yaratmak ve kurumsal itibarı çalışanların katkısıyla perçinlemek.⁴⁰³

Bir çok kurumda; karşılama bölümü (resepsiyon), bekleme odası, kafeterya, lokanta, dinlenme salonu, sigara odası, toplantı odası, gösteri odası (showroom), ziyaretçi bölümü, koridorlar, merdiven boşlukları, girişler, asansör çevreleri gibi ofis çalışma ortamının veya iş alanının dışında çeşitli lokasyonlar, bölgeler bulunur. Çalışma ortamlarıyla birlikte bu alanlar da içe dönük halkla ilişkiler etkinliklerinde **gösteriler ve sergiler** için kullanılır. Özellikle kurumun dış müşterilerine yaptığı işler, projeler, maketler veya reklam kampanyaları, sosyal sorumluluk çalışmaları çeşitli görsel ve yazılı materyaller eşliğinde sergilenir, gösterilir. Kurum çalışanlarının kurumsal faaliyetleri yakından görmeleri, hissetmeleri, paylaşmaları amaçlanır. Halkla ilişkiler uzmanları, iç iletişim

⁴⁰³ Kaynak: Temmuz 2007'de Zarakol İletişim Şti. Genel Müdürü Sn. Necla Zarakol ile gerçekleşen elektronik ortamdaki mülakat.

planındaki mesajların iç hedef kitleye ulaşımını gerçekleştirmek amacıyla bu alanları kullanırlar. Ayrıca **afişler ve posterler** kurum içi haberlerin, iç iletişim etkinliklerinin duyurumu amaçlarıyla kurumun görünen, çalışan trafiğinin yoğun olduğu bölgelerine asılır; dikkat çekici, estetik kurallara göre hazırlanan, çabuk geri dönüşün alınabileceği görsel iletişim araçlarıdır.

3.2.3.3. Yüz yüze iç iletişim araçları

- Birebir görüşmeler (başbaşa toplantılar, amirin çalışanlarıyla birlikte yemek yemesi, performans değerlendirme konuşması yapmak gibi).
- Departman toplantıları.
- Genel kurumsal toplantılar (yıllık veya altı ayda bir, dönemsel).
- Yönetim kurulu toplantıları.
- Yönetici konuşmaları.
- Eğitim çalışmaları (seminer, panel, konferans gibi).
- “Açık kapı günleri” (yöneticilerin çalışanları dinlemeleri).
- Bayi toplantıları.

İç iletişim programlarındaki iletişim araçlarından belki de en önemli ve en etkili olabilecek olanları yüz yüze iletişimle yapılanlardır. Halkla ilişkiler yöneticisinin, diğer iç medya araçlarıyla, etkinlikleriyle birlikte yüz yüze iletişim yöntemlerini harmanlayarak tasarlaması, iç iletişim hedeflerine ulaşmayı hızlandırıp kolaylaştırabilir. Özellikle çeşitli amaçlarla yapılan çalışanlar arası, yönetici-çalışan arası veya yöneticiler arası yüz yüze toplantıların, görüşmelerin halkla ilişkiler uzmanlarınca tasarlanarak, planlı şekilde hayat geçirilmesi mesajların algılanmasını kolaylaştırabilir. Bu görüşmeler çalışanlar arasındaki çatışmaları çözümlenmek, uzlaştırmak amaçlarıyla da yapılabilir.

Toplantılar, kurum çalışanlarını bir araya getirir; taraflara iki yönlü iletişimle birbirlerini dinlemeleri ve birbirleriyle konuşmaları olanağını sağlar. İş grubu toplantıları, kalite kontrol döngüleri, katılımcı yönetim amaçlı oturumlar, yöneticilerin çalışanları dinlediği dinleme günleri ve departman toplantıları küçük, iş yönelimli görüşmelere örnektir. Yüz yüze görüşmeler zaman açısından çalışanları günlük işlerinden uzak tuttuğu için maliyetlidir, ancak uzun vadede

tarafların birbirilerini tam ve doğru anlamalarının, takım çalışmasının yarattığı sinerjinin iş sonuçlarına olumlu yansımaları açısından ekonomiktir. Toplantıların başkanlıklarını yapan yöneticilerin veya uzmanların hangi mesajları hangi amaçla nasıl verecekleri konusunda halkla ilişkiler uzmanları tarafından eğitilmeleri toplantıların başarı olasılığını artırır. Benzer şekilde geniş katılımlı kurum toplantıları da halkla ilişkiler uzmanları tarafından hangi iç hedef kitleye hangi mesajların nasıl verileceği hususunda planlanır ve uygulamaya geçirilir. Bütün kurum çalışanlarının katıldığı yılın ilk aylarında düzenlenen geçen yılın değerlendirildiği, yeni yılda neler yapılacağına dair hedeflerin çalışanlarla paylaşıldığı genel şirket toplantıları (kickoff), kurum içinde olmasalar da kurum çalışanlarından biri olarak konumlanan ve ticari şirketlerin önemli paydaşları olan bayi toplantıları ve eğitim toplantıları geniş katılımlı toplantılara örnekler.⁴⁰⁴

Yüz yüze görüşmelerde ve toplantılarda önemli unsurlardan biri de çalışanlara hitaben konuşma yapan kişilerin etkinliğidir. Konuşma yeteneği olan, düzgün konuşabilen, hitabet becerisi bulunan kişilerin konuşma yapması veya bu doğrultuda eğitilmeleri gerekir. Yüz yüze görüşmelerde, toplantılarda yapılan yönetici konuşmalarının bazı iletişim avantajları vardır:⁴⁰⁵

- 1) En doğrudan ve ikna etkisi en fazla olabilecek iletişim biçimidir, çünkü hedef kitleyle canlı, etkileşimli, yüz yüze bağlantı kurulur.
- 2) Kurumun “kişiselleşmesine” destek olur. Soyut kurum kimliği konuşmayı yapan yöneticinin sözleri ve duruşuyla “ete kemiğe” bürünür.
- 3) Hem konuşan hem de dinleyen için etkileşimli, iki yönlü bir tartışma ortamına olanak verir, geri bildirimlerle her iki taraf için de bilgilendirici olabilir.
- 4) Kurumun açıklığı, samimiyeti, katılımcı yönetim amacı hususunda çalışanları birebir ikna etme olanağı verir.
- 5) Hem kurum hem de konuşmacıya prestij ve itibar katar.
- 6) Kurumun görüşlerinin açıkça ilan edilmesiyle, konuşma metniyle kurumun kendini bağlamasını ve bunun kurumsal kayıtlara geçmesini sağlar.

⁴⁰⁴ Cutlip vd., a.g.e., s. 297-298.

⁴⁰⁵ A.e., s. 298-299.

7) Diğer iletişim materyalleri için yetkin bir kaynak, referans oluşturur.

Yüzyüze görüşmelere ve toplantılara aşağıdaki örnekler verilebilir:⁴⁰⁶

- **Akbank yeni ufuklar değişim projesi**

Akbank'ta başlatılan Yeni Ufuklar Değişim Projesi'nin lansmanı ve yıllar bazındaki elde edilen gelişimlerin paylaşılması kapsamında, 600'ü aşkın şube müdürü 2003 yılında Çeşme'de, 2004 yılında Kemer'de ve 2005 yılında Belek'te bir araya geldi.

- **Koç.net Kick-off**

Koç.net çalışanları ile hedef ve stratejilerin paylaşıldığı, genel şirket ve departmanlar bazında hedefler ve sorumluluklar konusunda bilgilendirme yapıldığı, ortak bir bakış açısı ve sinerji yakalanacak motivasyon toplantısı her yılın ilk aylarında yapılıyor.

3.2.3.4. Elektronik iç medya araçları

- Elektronik posta yazışmaları (e-mail).
- Sanal sohbet odaları (chatroom).
- E-forum.
- İntranet.
- Weblogs.
- Kurum/ürün web sitesi.
- İnternet video konferans sistemi.
- Elektronik kurum yayınları (e-dergi, e-bülten).
- Cep telefonu yazılı ve görsel mesaj (SMS).

Geleneksel basılı kurum yayınlarının kullanımının sürmesine karşın, internet tabanlı/bağlantılı elektronik iç medya, günümüz kurumlarında gittikçe yaygınlaşmaktadır. Dijital çağda halkla ilişkiler yöneticisi, iç iletişim

⁴⁰⁶Kaynak: Medyaevi İletişim Hiz. kurumsal web sitesi, <http://www.medyaevi.com.tr/tr/content5.html>, 3.08.2007.

çalışmalarında, iç iletişim programlarında elektronik medya araçlarını etkin şekilde kullanmaya gayret etmelidir.

Elektronik iç medyanın diğer geleneksel basılı yayınlara göre bazı avantajları bulunmaktadır.⁴⁰⁷

- 1) Bilgisayarla zaman ve mekan ötesi erişim olanağı tanınması.
- 2) Daha fazla zaman, uğraş, malzeme ve maliyet gerektiren klasik baskı yöntemlerinin olmaması.
- 3) Mesaj esnekliğiyle farklı çalışan gruplarına özgü mesajların otomatik gönderim kolaylığı.
- 4) Eski mesajların, e-dergi sayılarının, yazıların, fotoğrafların sanal ortamda saklanabilmesi ve herkes tarafından kolayca erişilebilmesi.
- 5) Etkileşimli (interaktif) özelliğiyle, kullanıcılara arzu ettikleri enformasyonu, arzu ettikleri biçim ve ayrıntıda edinebilme imkanı tanınması ve sunulan enformasyon hakkında kullanıcının kendi görüşlerini, yorumlarını yazabilme imkanı olması.

Geleneksel basılı kurum yayınları, kapalı devre televizyon ve radyo yayını, kurumlarda artık internet ortamına aktarılmaktadır. Yüz yüze görüşmeler de **internet video konferans sistemiyle** ve **sanal sohbet odalarında (chatroom)** yapılabilmektedir. Çalışanlar, eğitim, duyuru, açıklama vb. içerikteki **sesli (audio)** ve **görsel (visual)** videoları, podcasting programlarıyla sanal ortamda kendi bilgisayarlarına indirerek (download) diledikleri zaman izleyebilmekte ve dinleyebilmektedirler. Ayrıca **cep telefonları** da gittikçe daha fazla bilişim teknolojisiyle donanmakta, internet erişimi artmaktadır. Bu da internetin bilgisayardan bağımsızlaşarak daha fazla taşınabilir olma özelliği kazanmasını sağlamaktadır. Ancak öte yandan “yeni teknoloji”, mesajların ulaşımı ve algılanması için her zaman uygun çözümler sunmayabilir. Birçok kurum çalışanı internetteki enformasyonu, ekrandan okumak veya izlemek yerine basarak geleneksel yöntemle kağıtları saklayarak, daha sonra okumayı tercih edebilmektedir. Ayrıca bilgisayarın ve cep telefonlarının olmadığı veya işlemediği durumlarda “yeni teknoloji” etkisiz kalabilmektedir.

⁴⁰⁷ Cutlip vd., a.g.e., s. 296.

Kurum içinde en popüler haberleşme ortamı kuşkusuz günümüzde elektronik yazışmalar, **e-postalardır** (e-mail). Pek çok kurumda, geleneksel yazılı iletişimin, mektupların, not kağıtlarının (memo) yerini almaktadır. Hem hızlı hem de - bazı özel gönderimler hariç - ücretsizdir. Öte yandan e-postaların birçok kişinin zihninde fazla önemsenmeyen, resmi olmayan, pek güvenilmeyen bir algısı da bulunmaktadır. Kurum içinde e-postalar, kalabalık gruplara, rutin enformasyonun, hatırlatma notlarının, davetlerin, e-dergilerin, e-bültenlerin aynı anda, toplu gönderimi için kullanılır. Sosyallik gerektiren, daha özel, kişisel iletişimin gerekli olduğu durumlarda tercih edilen bir iç medya aracı değildir.

Intranet, kurum web sitesinden farklı olarak dışa dönük değil içe dönüktür, yalnızca çalışanların ve bazı sosyal paydaşların (dağıtımıcılar, bayiler, iş ortakları vb.) girebildiği özel bir web sitesidir. Çalışanlar dışarıdan görülmediği için kendilerini güvende ve özel hissederek, intranet sitesini takip ederler, tartışma platformlarına görüşlerini yazabilirler. Intranet'te kurumla ilgili pek çok bilgi, basılı kurum yayınlarında bulunan enformasyon yer alabilir. Ayrıca **elektronik forumlar, sanal sohbet odaları**, uluslararası bir şirketin dünyadaki çalışanlarının aynı anda web kamerayla birbirlerini görerek konuşmalarına, yazışmalarına, ortak bilgi paylaşımına olanak tanımaktadır.

Örneğin Türkiye Fortis Bank'ta tüm Fortis çalışanlarının erişebildiği intranet sayesinde en tepeden en aşağıya kadar etkin bilgilendirme yapılabilmekte, aynı zamanda interaktif modüllerle çalışanların da kendini ifade etmesine destek olunmaktadır.⁴⁰⁸

Intranet'in ve web sitesinin (home page) günümüzde en gözde uzantısı weblog'tur. Web sitesindeki veya intranet'teki gibi tasarımında ve yönetiminde özel bir web uzmanına ihtiyaç olmadan, daha sade ve pratik hazırlanabilen **weblogs** kurum içi iletişimde, çalışanların birbiriyle iletişimde kullanılmaktadır. Edelman ve Intellissek (2005), weblogs'un, kolayca yayınlanabilen, kişisel web siteleri olduğunu, çeşitli konular hakkındaki yorumların, görüşlerin sansüresiz, filtresiz

⁴⁰⁸ Kaynak: Nisan 2007'de Fortis Bank Kurumsal İletişim Yöneticisi Sn. Arda Öztaşkın ile elektronik ortamdaki yazışmalar ve telefon görüşmesi.

enformasyon kaynağı olduğunu belirtmişlerdir.⁴⁰⁹ Ayrıca yaptıkları araştırmanın sonucuna göre, weblogs'un yaygınlaşmasıyla çalışanların enformasyon edinme ve gönderme gücünü kazandığını, 19. ve 20. yy.'daki işçi hareketinin yerini bu defa dijital çağın olanaklarının aldığını savunmuşlardır. 2005 PR Week/Burson-Marsteller CEO araştırması sonuçlarına göre, şirketlerin yürütme kurulu başkanlarının (CEO) %59'u weblogs'un iç hedef kitleler için çok iyi bir iletişim aracı olduğunu söylemişlerdir. Hem halkla ilişkilerde hem de diğer iş disiplinlerinde yükselen bir trend olsa da Wired Magazine'in 2005'de yaptığı araştırmada dünyanın en güçlü 500 şirketinin (Fortune 500) sadece %20'si weblogs kullanmaktadır.⁴¹⁰ Kurum çalışanlarının weblogs kullanmaları halkla ilişkiler açısından amaçları şöyle sıralanabilir:⁴¹¹

- Çalışanların her birinin bağımsız fikir öneri, konusunda uzman olarak konumlanması.
- Çeşitli kurumsal konuların, önerilerin tartışıldığı bir ortamda, kurum yönetiminin bazı önemli kararlara varmadan önce bunları test ederek, çalışanları işin içine katarak, olası kararların onanmasını sağlamak.
- Çalışanlar arasında ve çalışanlarla yöneticiler arasında ilişkilerin kişiselleştirilmesinin sağlanması.

Bir çok kurum weblogs'u desteklerken bazıları da, çalışanların buradaki enformasyonu kötü niyetle kullanmasından, mesaj kontrolünün zor olmasından ve kurumun itibarına zarar verebilecek bazı olumsuz enformasyonun dışarıya yansımından çekindikleri için weblogs'a karşı gelmektedirler. 2005'te Wright ve Hinson'ın yaptığı ve halkla ilişkiler uzmanlarının katıldığı uluslararası bir araştırmada, katılımcıların %49'u çalışanların weblogs'a çalıştıkları kurum hakkında olumsuz ifadeler yazmasının etik olduğunu, öte yandan %79'u kurumun weblogs'taki olumsuz ifadeleri takip etmesinin etik olduğunu, %59'u ise çalışanların olumsuz ifadeler yazmalarını engellemenin veya disipline etmenin etik olduğunu belirtmişlerdir.⁴¹²

⁴⁰⁹ Edelman ve Intelliseek, "Talking from the Inside Out: The Rise of Employee Bloggers", Edelman Public Relations, Sonbahar, 2005, çevirimiçi: www.edelman.com, akt.: Donald K. Wright; Michelle Hinson, "Weblogs and Employee Communication", **A Paper to 9th Annual Internatinal Public Relations Research Conference**, Florida, 2006, s. 1.

⁴¹⁰ Wright ve Hinson, a.g.m., s. 3.

⁴¹¹ A.m., s. 3.

⁴¹² A.m., s. 15.

Kurum çalışanlarının sözlü olarak ifade etmekten çekindikleri konuları sanal ortamda, kimi zaman takma adla yazılı olarak bildirmeleri, gündeme getirmeleri onlar için daha kolay olabilmektedir. Bu gibi weblogs'daki, intranet'teki, e-forumlardaki olumlu veya olumsuz enformasyonu halkla ilişkiler yöneticisi iç iletişim çalışmalarında rehber olarak kullanabilir.

Weblogs'un firmalar tarafından tercih edilmesine HSBC Bank'ın çalışması örnek olarak verilebilir:

“Türkiye'nin önde gelen interaktif teknoloji şirketlerinden MagiClick Digital Solutions tarafından tasarlanıp geliştirilen Türkiye'nin Web 2.0 mantığında kurgulanmış ilk kurum içi blog uygulaması HSBC Bankası'nda hayata geçti. “Açık Alan” adı verilen proje ile HSBC Bankası'nın sayıları 5.000'i aşan çalışanının aktif olarak katılacağı bir interaktif iletişim platformu oluşturulması hedefleniyor.”⁴¹³

3.2.3.5. İç iletişim etkinlikleri

Halkla ilişkilerde kurum içi iletişim yönetiminde, iç iletişim etkinliklerinin önde gelenleri aşağıda olduğu gibidir. Bu etkinlikler iç iletişim programı dahilinde diğer iç medya araçlarıyla birlikte kullanılırlar.

- Personelin doğum günü kutlaması.
- Kuruluş yıl dönümü kutlaması.
- Yarışmalar.
- Ödüller/çekilişler.
- “Ayın elemanı” seçimi.
- Kuruma yeni katılanlar için ve ayrılanlar için parti.
- Toplumsal sorumluluk etkinlikleri.
- Kültürel, sanatsal ve sportif etkinlikler.
- Piknik.
- İş dışı buluşmalar.

⁴¹³ Kaynak: MediaCat, <http://www.mediacaonline.com/tr/news>, 31.07.2007

- Geziler.
- Sergi/Fuar.
- Kokteyl.
- Açılış.
- Yemekli toplantı.

İç iletişim etkinlikleri, iç hedef kitleye kilit mesajları taşınması için geliştirilir; bunlar yukarıda da görüldüğü gibi, basitten karmaşığa çeşitli boyutlarda olabilir. Yukarıda iç medya araçlarının çeşitlerinde sözlü/yüzyüze iletişim araçları aynı zamanda iç iletişim programı etkinliklerinde de kullanılabilir. Yüz yüze görüşmeler gibi toplantıların dışında **kültür**, **sanat**, **spor** gibi alanlarda çeşitli etkinlikler, iç iletişim programında yer alabilir. Örneğin, çalışanların katılacağı tiyatro oyunlarının düzenlenmesi, çalışanların futbol takımı kurması, satranç turnuvaları, spor karşılaşmaları düzenlenmesi vd.

Ayrıca iç hedef kitlenin kurumu daha fazla benimsemesini, kurumsal itibarla ilgili algılarının, motivasyonunun ve öz güveninin artmasını sağlamaya yönelik çalışanların birebir görev aldığı çeşitli **toplumsal sorumluluk faaliyetlerinin** düzenlenmesi de iç iletişim programının etkinliklerinde yer alabilir. Örneğin; okuma-yazma bilmeyenlere okuma-yazma kursları verilmesi, kimsesiz çocuklar için özel eğlenceler düzenlenmesi, “herkes kitap okusun” ana temasında kitap okuma kampanyası, çevreyi koruma temalı kampanyalar düzenlenmesi vb.

İç iletişim etkinliklerinin, genel iç iletişim hedefleriyle ve stratejik planla uyumlu olarak, çeşitli genel geçer amaçları olabilir. Bunlar aslında iç medya araçlarıyla benzer niteliktedir, zira her ikisi de birbiriyle eşgüdümlü harmanlanarak kullanılmaktadır. Diğer araçlardan farklı olan amaçları ve işlevleri şöyle sıralanabilir.

- Diğer iç medya araçlarıyla verilemeyen mesajları, daha rahat ve eğlenceli, resmi olmayan, canlı, yüz yüze ortamlarda daha kolay ve etkin verebilmek.
- Çalışanların motivasyonunu, ilgili mesajları yüz yüze vererek, olayların içine katarak artırmak.

- Yöneticilerin de katıldığı etkinliklerde, ast-üst ayırımını kaldırarak, resmi olmayan bir ortamda, bütün çalışanların birbirilerini daha iyi tanımalarını, kaynaşmalarını sağlamak.
- Çalışanların kendi gelecekleri ve kurumun geleceği hakkında iyimser düşünmesini sağlamak.

Halkla ilişkilerde, kurum içi iletişim etkinliklerine aşağıdaki güncel örnekler verilebilir.

- **Fortis Bank çalışanları için spor etkinlikleri**⁴¹⁴

Her yıl düzenli olarak yapılan ve yıldan yıla katılımcı sayısında da artış gözlenen sportif turnuvalar, Fortis Bank'ın kurum içi iletişim programının önemli bir parçası. Futbol, basketbol, tenis, satranç, bowling turnuvaları en ilgi çeken örneklerden. Bu turnuvalar tüm Türkiye çapında Fortis çalışanlarının katılımıyla gerek bölgesel, gerek yerel bazda yapılıyor.

- **HSBC Bank, Tofaş ve Turkcell'in kültür-sanat ve toplumsal sorumluluk içerikli iç iletişim etkinlikleri**⁴¹⁵

Kriz yönetimi ve takım ruhunun geliştirmek için HSBC, Turkcell ve Tofaş çalışanları tiyatro sahnesine çıkıyor. Yerli oyun yazarlarını ve müzikalleri tercih eden HSBC çalışanları "7 Kocalı Hürmüz", Tofaş çalışanları "Lüküs Hayat", aralarında farklı telekom şirketleri ile Turkcell çalışanlarının bulunduğu bir grup da "Düdüklüde Kıymalı Bamya" eserlerini sahneye koyuyor.

Tofaş'ın İstanbul'daki genel merkezinde bulunan 19 çalışan tarafından oluşturulan tiyatro grubu, ilk kez sahneye koydukları "Lüküs Hayat" opereti için 1 yıl boyunca çalıştı. Kurum içi eğitim kapsamında sergilenen "Lüküs Hayat" müzikalinin geliri kanserli çocuklara umut olacak.

⁴¹⁴ Kaynak: Nisan 2007'de Fortis Bank Kurumsal İletişim Yöneticisi Sn. Arda Öztaşkın ile elektronik ortamdaki yazışmalar ve telefon görüşmesi.

⁴¹⁵ Kaynak: Sabah gazetesi, <http://arsiv.sabah.com.tr/2007/06/10/haber>

HSBC çalışanları ise hazırladıkları "7 Kocalı Hürmüz" müzikalinin gişe gelirini "3. Tekerlekli Sandalye" kampanyasına bağışlıyor. Bir başka oyun olan ve farklı telekom şirketlerinden çalışanların rol aldığı, Mehmet Baydur'un "Düdüklüde Kıymalı Bamya" oyununun yönetmeliğini Evrim Doğan Şahintür ile Mustafa Kıran, danışmanlığını ise Ali Düşenkalkar yapıyor. Tamamen kendi kaynaklarıyla çalışan ekip, oyunlarını Hadi Çaman Tiyatrosu'nda sergilediler.

- **Tukaş'ta kurum pikniği**⁴¹⁶

Gümüldür'deki Denizatı Tatil Köyü'nde düzenlenen geleneksel şirket pikniğinde aileleri ile birlikte unutulmaz bir gün geçiren Tukaş çalışanları; aktivite ve yarışmalarda hem eğlendiler, hem de yorgunluk attılar. Kahvaltı ile başlayan piknik, barbekü partisiyle devam ederken; Tukaş'ın sevimli maskotu "Tomatoman", çocukların çok sevdiği örümcek adam ve superman karakterleri ile animasyon grubu eşliğinde gerçekleşen langırt, engelli parkur, balina kaydırak gibi oyunlar ile hem büyükler hem de küçükler keyifli bir gün geçirdi. Yarışmalarda kazananlara hediyeler verildi.

⁴¹⁶ Kaynak: <http://www.halklailiskiler.com>, 2.08.2007.

- **Boehringer Ingelheim çalışanlarının “Uygarlık” inşası⁴¹⁷**

Boehringer Ingelheim çalışanları, 26 Nisan 2006’da Doğa Sporları Merkezi’nde düzenlenen şirket vizyonunu gerçekleştirme etkinliği ile bir “Uygarlık” kurdu ve birlikte başarmanın tadına vardı. Boehringer Ingelheim’in en üst kademedeki en alta 270 kişilik dev kadrosu Büyükçekmece’de bulunan doğa sporları merkezinde uygarlığı yeni baştan inşa ettiler. Kurum içi iletişimi arttırmak ve ortak bir paydada buluşmak hedefiyle tasarlanan etkinlikte, çalışanlar, gerçek bir uygarlık oluşturdular. Çalışanlar, verilen ipuçları doğrultusunda kurmaları istenen uygarlığın krokisini, kendileri için hazırlanan kano kullanma gibi çeşitli zorlu etapları aşarak elde ettiler. Günün sonunda musluğundan suyu akan, elektriği olan, oturulabilir durumda, yolu, köprüsü olan bir ev, telgraf hattıyla haberleşilen bir iletişim ağı ve totemleri ile toplumsal bir nitelik kazanan bir yaşam alanı oluşturuldu.

Boehringer Ingelheim Genel müdürü Zinta Krumins etkinlikle ilgili olarak, dünyanın yaklaşık 143 ülkesinde aynı anda kutlanan bu VTI (Value through innovation) gününün amacının, Boehringer çalışanlarına bir arada olmanın ve birlikte başarmanın keyfini yaşatmak aynı zamanda farklı departmanlarda çalışan kişilerin yılın bir günü de olsa birbirleriyle kaynaşabilmeleri için ortam yaratmak olduğunu belirtti. Firmanın gelecekle ilgili hedefleri konusunda ise; en fazla çalışılmayı istenen firma olmayı hedeflediklerini ve bu yüzden insana yatırım yaptıklarını sözlerine ekledi.

- **Wall Street Institute, yıllık değerlendirme toplantısında, çalışanların hazırladığı reklam kampanyası⁴¹⁸**

Kurum çalışanlarının, kurumun reklam ve tanıtım faaliyetlerini daha iyi algılamalarını ve empati kurmalarını, kurumla özdeşleşmelerini sağlamak üzere çalışanlara bazı dönemlerde reklam kampanyaları hazırlatabilir. Bu etkinliğe örnek olarak aşağıdaki vaka verilebilir.

⁴¹⁷ Kaynak: <http://www.halklailiskiler.com>, 2.08.2007.

⁴¹⁸ Kaynak: Haberturk, <http://www.haberturk.com/haber>, 26.07.2007.

Tüm çalışanlarını bir araya getirerek motivasyonu artırmak ve yıl boyunca yüksek performans gösteren kişileri ödüllendirmek amacı taşıyan toplantıda, çalışanlar şirketleri için yaratıcı bir reklam kampanyası tasarladı. Bir çok açıdan yaklaşarak, 15 farklı kampanyanın tasarlandığı yarışmada öncelikle her çalışan Wall Street Institute'un farklı bir özelliğini kullanarak bir slogan bulmaya çalıştı, sonra da tasarıma geçildi. Çalışmalar tamamlandığında ortaya ilginç fikirler ve görseller çıktı. 2 gün boyunca hem dinlenen hem de eğlenen Wall Street Institute çalışanları, senenin yorgunluğu atmış bir şekilde görevlerine geri dönerken, kurumsallaşmış bir yapı içerisinde, kendilerini motive edici ve takım ruhunun yaşatıldığı bir organizasyonun, gerçekleşmiş olmasından oldukça mutluydular.

- **Novartis gönüllüler günü**⁴¹⁹

Novartis, çalışanları arasında “gönüllülük” kavramının benimsenmesi ve uygulanması amacı ile Çeliktepe İlköğretim Okulu'nda 80 çalışanın katılımı ile iyileştirme çalışmaları gerçekleştirdi. Okulun tüm dış cephe boyaları, iç düzenlemesi, bahçe düzenlemesi, öğretmenler odasının yapılması gibi çalışmalar gerçekleştirildi.

3.2.4. Halkla ilişkiler sorumlusunun iç iletişimdeki konumu ve halkla ilişkiler şirketinin işlevi

Broom ve Dozier'in (1982) araştırmalarına göre, kurumlarda halkla ilişkiler sorumlularının kurum dışı iletişime yönelik olarak **iletişim teknisyenliği** ve **iletişim yöneticiliği** sınıflamasıyla iki baskın rolleri vardır.⁴²⁰ Benzer şekilde kurum içi iletişimin halkla ilişkiler departmanının yetkisinde olduğu durumlarda aynı rol dağılımı iç iletişim için de geçerli olabilir.

İletişim teknisyeni rolündeki halkla ilişkiler sorumlusu, iç iletişim çalışmalarında uygulamacı olarak görev yapar. Kurumsal karar alma süreçlerinde yer almaz. Genellikle editörlük, yazarlık, prodüksiyon işleri, etkinlik yönetimi gibi

⁴¹⁹Kaynak: Medyaevi İletişim Hiz. kurumsal web sitesi, <http://www.medyaevi.com.tr/tr/content5.html>, 3.08.2007.

⁴²⁰ Cutlip vd., a.g.e., s. 37-48; Grunig ve Hunt, a.g.e., s. 90-92.

operasyonel faaliyetleri hayata geçirir. Kurum dergisinin hazırlanması, röportajların yapılması, basım işlerinin takip edilmesi, duyuru panosunun düzenlenmesi gibi rutin günlük işlerden sorumludur. Sadece üst yönetimin aldığı kararları uygular, iç iletişim programlarını planlama, araştırma, ölçümleme yapmak gibi stratejik süreçlerle değil, taktiksel süreçlerle uğraşır.

İletişim yöneticisi, rolündeki halkla ilişkiler sorumlusu, uygulamacı teknisyenden farklı olarak, kurumsal karar süreçlerinde yer alır. Sistematik olarak iç iletişim programlarını yönetir, iç iletişim politikasının belirlenmesinde söz sahibidir, üst yönetimin iç iletişim danışmanıdır. İç iletişim programlarının stratejik planlamalarını yapar, bütçelerini hazırlar, onaylar, araştırma ve ölçümler yaptırır ve bunların sonuçlarına göre üst yönetime sunulmak üzere projeler geliştirir. Ya da bu işleri, insan kaynakları departmanı ile eşgüdümlü olarak yerine getirir. İletişim yöneticisi rolü kendi içinde bazı alt rollere de ayrılabilir:

- **Uzman reçeteci:** İletişim yöneticisi konumundaki halkla ilişkiler sorumlusu kimi zaman “iç halkla ilişkiler uzmanı” olarak işlevde bulunur, kurum içinde araştırma yapar, iletişim problemlerini tespit eder, bunları çözmeye yönelik programlar geliştirir ve bu programları uygulamak için sorumluluk alır.
- **İletişimi kolaylaştırıcı:** Halkla ilişkiler sorumlusu, kurum yönetimiyle çalışanlar arasında iki yönlü iletişim akışını sağlayan hassas bir arabulucu, liyezon gibi görevler üstlenir.
- **Problem çözümünü kolaylaştırıcı:** Kurum içindeki çeşitli iletişim problemlerini çözmeye yardımcı olur. Problem çözücü, genellikle halkla ilişkiler departmanında bizzat görev yapan bir kişi değil, dışarıdan destek veren halkla ilişkiler şirketindeki iç iletişime odaklı proje yönetmeni, müşteri temsilcisi veya iç iletişim uzmanıdır. Müşterisinin iç iletişim sorunlarını çözmeye yönelik iç iletişim planlarını hazırlar ve uygulatır.

- **Üst düzey danışman:** Yönetim kurulunda yer almayan, doğrudan yönetim kurulu başkanına karşı sorumlu olan ve dış iletişim kadar iç iletişim konusunda da danışmanlık veren üst düzey danışmandır.⁴²¹

İletişim teknisyeni, Grunig ve Hunt'ın (1984) daha önce anlatılan dört halkla ilişkiler modelindeki tek yönlü, propaganda ağırlıklı **basın ajansı** modeline veya sadece gerçekleri objektif bir şekilde kurum çalışanlarına ulaştırarak, bilgilendirmede bulunan ama geri bildirimleri dikkate almayan, iki yönlü olmayan, etkileşimsiz **kamuyu bilgilendirme** modeline uygundur. Öte yandan iletişim yöneticisi ve alt rolleri, iki yönlü iletişimin gerçekleştiği **asimetrik** ve **simetrik** modellere uygundur.

Grunig ve Grunig (1992), bu modelleri kendi içlerinde **zanaatkâr-teknik halkla ilişkiler** ve **profesyonel halkla ilişkiler** olmak üzere ikili bir ayırımla yeniden düzenlemişlerdir.⁴²²

Buna göre, basın ajansı ve kamuyu bilgilendirme modeli, halkla ilişkilerin teknik yönlerinin ağır bastığı bir halkla ilişkiler anlayışını sergilemektedir. İki yönlü asimetrik ve iki yönlü simetrik modelde ise halkla ilişkiler anlayışı çok daha gelişkin olduğu için profesyonel halkla ilişkiler olarak tanımlanmıştır.⁴²³

Profesyonel halkla ilişkiler, zanaatkâr-teknik halkla ilişkilerden farklı olarak daha fazla stratejik iletişim yönetimi odaklıdır. Bu nedenle, kurum içi iletişimden sorumlu halkla ilişkiler sorumlusu iletişim teknisyeni rolünderken zanaatkâr-teknik halkla ilişkilere, iletişim yöneticisi ve alt rollerindeyken ise profesyonel halkla ilişkilere yatkın olabilmektedir.

Halkla ilişkilerin lehine indirgemeci yaklaşımla iç iletişimin halkla ilişkilerin yetkisinde olduğu kurumlarda halkla ilişkiler sorumluları yukarıdaki rollere uygun olarak dış iletişimden olduğu kadar iç iletişimden de aynı şekilde sorumludurlar. Kimi durumlarda genellikle kurum büyükse, halkla ilişkiler departmanında sadece iç iletişimden sorumlu bir uzman görev alabilir. Öte yandan, halkla ilişkiler

⁴²¹ Theaker, a.g.e., s. 87.

⁴²² Kitchen, a.g.e., s. 10.

⁴²³ Okay ve Okay, a.g.e., s. 84.

sorumlusunun rolleri ve kurumdaki konumu pratikte yukarıda tarif edilen rollerin kesin sınırları içinde olmayabilir. Bir halkla ilişkiler sorumlusu değişik dönemlerde, farklı ihtiyaçlara ve kendi yeteneklerine, deneyimlerine, bilgisine göre farklı rollere bürünmek durumunda kalabilir.

White ve Dozier'in (1992) dikkat çektiği gibi, halkla ilişkiler sorumlusunun **baskın koalisyon** adı verilen kurumun resmi ve gayri resmi olarak rotasını belirleyen, kurumun görevleri, hedef ve işlevleriyle ilgili kararlar alma ve yürütme gücüne sahip olan yönetim kurulunda yer alması, iç iletişim açısından halkla ilişkiler sorumlularının kurum yönetiminde etkin söz sahibi olmalarını sağlayarak konumlarını güçlendirir.⁴²⁴ Halkla ilişkiler sorumlusu, baskın koalisyonda yer almasa da üst yönetim, halkla ilişkiler yöneticisini, **köprü kurucu** olarak resmen atayabilir. Zira baskın koalisyonun kararlar almak için bilgiye ihtiyacı vardır. Halkla ilişkiler sorumlusunun kurum çalışanlarıyla sık sık etkileşimde olması, onlardan enformasyon toplaması, enformasyonu ayıklayarak karar alıcılara iletmesi, kurum çalışanlarıyla kurum yönetimi arasında köprü kurucu rolünü güçlendirir.

Kurum dışındaki danışmanlar, iç iletişim konusunda yukarıdaki iletişim yöneticisi rollerinden “problem çözümünü kolaylaştırıcı” olarak işlev görebilirler. **Halkla ilişkiler şirketleri** veya günümüzde birçok şirketin kullanmayı tercih ettiği adıyla **iletişim danışmanlığı şirketleri**, çeşitli iletişim/halkla ilişkiler danışmanlık ve uygulama alanları çerçevesinde kurumlara (müşterilerine) dışarıdan belli ücretler karşılığında hizmet verirler. Kurumların dış iletişimlerine yönelik olarak hedef kitleleri ve sosyal paydaşları nezdinde, ürünlerinin, marka ve kurum kimliklerinin, rakipleri karşısında farklılaşması, itibarlarının artması, kamuoyunun sempatisini, güvenini kazanması, medyada ve buldukları sektörde olası krizlerin önlenmesi veya krizlerin iletişiminin yönetilmesi amaçlarıyla, halkla ilişkiler şirketleri, deneyimli ve daha deneyimsiz elemanlardan kurulu ekipleriyle kurumlar için danışman ve/veya uygulamacı olarak çalışırlar.

⁴²⁴ Jon White, David M. Dozier, “Public relations and management decision making”, ed. James E. Grunig, **Excellence in Public Relations and Communication Management**, Lawrence Erlbaum, 1992, s. 91-106.

Halkla ilişkiler şirketlerinin geleneksel hizmet konuları; medya ilişkileri veya diğer adıyla medyada görünüm/duyurum (publicity), ürün iletişimi (pazarlama halkla ilişkileri-MPR), kurumsal iletişim ve itibar yönetimi, finansal iletişim, kriz iletişimi, konu yönetimi, devletle ilişkiler ve lobicilik, siyasi iletişim, etkinlik yönetimi gibi temel başlıklardan oluşur. Halkla ilişkiler şirketlerinin, önde gelen geleneksel hizmet konularının içinde kurum içi iletişim yönetimi alanı da yer alır.⁴²⁵ Kurum içi iletişim yönetimi alanında insan kaynakları ve yönetim danışmanlığı firmaları da danışmanlık ve/veya uygulama hizmeti verebilirler. Bunların yanı sıra bireysel olarak danışmanlar da aynı şekilde dışarıdan kurumlara iç iletişim danışmanlığı hizmeti verebilirler.

Halkla ilişkiler şirketleri, iki-üç kişiden oluşan küçük bir firma olabileceği gibi, ulusal veya uluslararası şubeleri olan, 100'den fazla kişinin çalıştığı, diğer ticari firmalara benzer şekilde hiyerarşik yönetsel yapılara sahip firmalar da olabilir.⁴²⁶

Wade'in (1995) tanımlamasıyla halkla ilişkiler veya iletişim danışmanlığı şirketleri verdikleri hizmet açısından genellikle iki geniş kategoride toplanırlar:⁴²⁷

- **Dikey hizmet veren halkla ilişkiler şirketleri:** Bazı sektörlerde uzmanlaşırlar (ör: otomotiv, ilaç, turizm, bilişim vd.). Kadrolarında belli sektörlerde veya belli iletişim dallarında uzmanlar çalışabilir. Bazı halkla ilişkiler şirketleri, belli iletişim alanlarında uzmanlaşabilirler (ör: finansal iletişim, devletle ilişkiler, kurumsal sosyal sorumluluk gibi.). Öte yandan bazı şirketler, yönetim danışmanlığının bir alt dalı gibi sadece danışmanlık verirler, uygulama çalışmalarına karışmazlar, bazıları ise tam tersine yoğunluklu olarak etkinlik yönetimine odaklanmışlardır ve başka bir danışmanlık firmasıyla ortaklaşa çalışabilirler.
- **Yatay hizmet veren halkla ilişkiler şirketleri:** Geniş bir yelpazede hizmet sunarlar; sektör ayırımı veya iletişim danışmanlığı alanı ayırımı yapmadan danışmanlık ve/veya uygulama hizmetleri verirler. Örneğin bilişim sektörü, otomotiv sektörü ve turizm sektöründen

⁴²⁵ Bkz.: Baskin vd., a.g.e., s. 15; Wilcox vd., a.g.e., s. 94-95.

⁴²⁶ Wilcox vd., a.g.e., s. 98.

⁴²⁷ Neville Wade, "Consultancy public relations", ed. Sam Black, **The Practice of Public Relations**, CIM, London, 2001, s. 112-113.

aynı dönemde müşterileri olabilir. Bu müşterilere, kurumsal iletişim, ürün iletişimi, basınla ilişkiler, kriz iletişimi, iç iletişim gibi farklı iletişim alanlarında, sürekli veya proje bazında hizmet verebilirler.

Halkla ilişkiler şirketlerinin dünyadaki tarihsel gelişiminde ilk kuruluş felsefeleri, 1920'lerde ABD'de olduğu gibi kurumların, kişilerin basınla ilişkilerini yürütmektir. Günümüzde de bu birincil görev alanlarını - hizmet tanımlarına değişen dünyayla birlikte birçok yeni modül eklense de - hâlâ korumaktadırlar.

Halkla ilişkiler şirketi, iç iletişim konusundaki hizmet modüllerini müşterilerine aşağıda olduğu gibi üç madde halinde sunabilir:⁴²⁸

- 1) Danışmanlık verir, tespitlerde bulunur, öneri ve tavsiyeler geliştirir, uygulamayı müşterinin kendi personeline bırakır.
- 2) Danışmanlık verir, tespitlerde bulunur, öneri ve tavsiyeler geliştirir, iç iletişim programının uygulanmasında müşterinin kendi personeliyle birlikte ortaklaşa çalışır.
- 3) Danışmanlık verir, tespitlerde bulunur, öneri ve tavsiyeler geliştirir ve uygulamayı tamamen kendi üstüne alır.

Üçüncü maddede, halkla ilişkiler şirketi, iç iletişim programının uygulanması çalışmalarını kendi ekibiyle yapabileceği gibi, dışardan destek de alabilir.

Kurum içi iletişim alanında halkla ilişkiler şirketiyle çalışmanın bazı avantajları şu şekilde derlenebilir:⁴²⁹

- **Tarafsızlık:** Halkla ilişkiler şirketi, müşterisinin iç iletişim ihtiyaçlarını ve sorunlarını yeni tarafsız bir bakış açısı ve farklı bir perspektiften analiz edebilir.
- **Çeşitli beceri ve uzmanlık:** Halkla ilişkiler şirketinde kurum içi iletişime odaklanmış uzmanlar olabileceği gibi, bu alana özel odaklanmasa bile gazetecilik geçmişi olan, kurumsal iletişim alanındaki

⁴²⁸ Cutlip vd., a.g.e., s. 90.'dan uyarlanmıştır.

⁴²⁹ Wilcox vd., a.g.e., s. 99-100.'den uyarlanmıştır.

uzmanlar, yazarlar, editörler, bilgi ve deneyimlerini, yaratıcılıklarını, buluşlarını dışardan bir göz olarak müşterilerine aktarabilirler.

- **Geniş kaynaklar:** Halkla ilişkiler şirketinin çeşitli sektörlerden ve medyadan iş bağlantıları, farklı endüstrilerdeki referansları, müşterisinin iç iletişim programlarına artı değer katabilir.
- **Güvenilirlik:** Halkla ilişkiler şirketi yöneticisi veya müşteri ilişkileri ekibi, danışmanlar ve uzmanlar, halkla ilişkiler sektöründeki itibarlarıyla iletişim uzmanı kimlikleriyle, kurum içi çalışanların güvenini kazanabilirler. Kurum çalışanları ve yöneticiler, önerilen fikirlere ve geliştirilen modellere kendi personelinden daha fazla itibar edebilirler.

Öte yandan halkla ilişkiler şirketiyle kurum içi iletişim alanında çalışmanın kurum için bazı dezavantajları da olabilir:⁴³⁰

- **Müşterinin benzersiz problemlerinin yüzeysel kavranışı:** Dışardan bir göz olarak tarafsız bir bakış söz konusu olsa da öte yandan halkla ilişkiler şirketi bazen müşterisinin iç iletişim sorunlarını, ihtiyaçlarını, faaliyette bulunduğu sektörün dinamiklerini, görev tanımlarını tam olarak kavrayamayabilir. Burada halkla ilişkiler şirketinin kapasitesi kadar kurumun yöneticilerinin halkla ilişkiler şirketine verdikleri yetersiz ve eksik brifin de etkisi olabilir.
- **Tam zamanlı hizmet eksikliği:** Halkla ilişkiler şirketinin pek çok müşterisi olabilir. Bir danışmana veya müşteri ilişkileri direktörüne birden fazla müşteri düşebilir. Tüm gün mesaisini sadece tek bir müşteriye ayırmaları mümkün değildir. Bu durum bazı hizmet alan kurumlarda sorun ve rahatsızlık yaratabilir. İç iletişim yerine zamansızlıktan daha çok dış iletişime dönük çalışmalara ağırlık verilebilir.

⁴³⁰ Wilcox vd., a.g.e., s. 99-100.'den uyarlanmıştır.

- **Kurumun iç departmanlarının olumsuz tutumu:** Halkla ilişkiler şirketinin kurum içi iletişim danışmanlığı ve uygulama hizmeti vermesi kurum içinde halkla ilişkiler/kurumsal iletişim departmanının ve insan kaynakları departmanının direnciyle karşılanabilir. Bunun nedenlerinin başında halkla ilişkiler departmanının veya üst düzey yönetimin kurum içi iletişimi halkla ilişkiler alanı olarak görmemeleri ya da dış iletişimden iç iletişime fırsat kalmayacağı endişesi gelebilir. İnsan kaynakları departmanının da olumsuz tutumu benzer şekilde, iç iletişimin halkla ilişkilerin işi olmadığı görüşünden kaynaklanabilir. Ayrıca iç iletişim danışmanlığının aslında bir yönetim-insan kaynakları danışmanlığı şirketinden alınmasını düşünebilirler. Bunun yanı sıra, dışarıdan danışmanlık hizmeti alma teklifi eğer üst yönetimden gelmişse her iki departman da iç iletişim konusunda üst yönetimin kendilerini yetersiz gördüklerini düşünüp, halkla ilişkiler şirketine karşı olumsuz bir tavır takınabilirler.
- **Üst yönetimin desteklememesi:** İç iletişim konusuna üst yönetimin tam olarak inanmadığı ve iş hedefleri doğrultusunda iç iletişimi destekleyici davranışlar sergilemediğinde halkla ilişkiler şirketinin iç iletişimdeki işlevi tam olarak algılanmayabilir; halkla ilişkiler şirketi sadece basınla ilişkiler alanında veya sadece operasyonel anlamda kurum dergisinin yayınlanmasında, iç etkinliklerin organizasyonunda kullanılmak istenebilir ve iç iletişim geri plana düşebilir.
- **Bilgilendirme ve güven eksikliği:** Müşteri, halkla ilişkiler şirketine çeşitli nedenlerden dolayı tam olarak güvenmeyebilir ve üst yönetim ya da halkla ilişkiler departmanı, kurum yapısı, kurumla ilgili bilgiler konusunda halkla ilişkiler şirketini yeterince enforme etmeyebilir. Bu durumda halkla ilişkiler şirketinin manevra alanı daralabilir ve başarı şansı düşebilir.
- **Maliyet:** Dışarıdan danışmanlık almak bazı kurumlar için pahalı olabilir. Bunun yerine kurumlar, kendi halkla ilişkiler ve/veya insan kaynakları

departmanlarının iç iletişim uygulamalarını gerçekleştirmelerini isteyebilirler.

Bazı halkla ilişkiler şirketleri, müşterilerinin de talepleri doğrultusunda, kurum içi iletişim hizmetini ayrı bir hizmet modülü olarak değil, genel kurumsal iletişim danışmanlığı ve uygulama hizmetleri kapsamında da verebilir. Bazı halkla ilişkiler şirketleri, kurum içi iletişim hizmetini ayrıca fiyatlandırıp, bağımsız bir modül olarak sunabilir. Bu durum kurum içi iletişime halkla ilişkiler şirketinin ve hizmet talep eden müşterinin verdiği önem derecesini göstermesi açısından dikkate değerdir.

İç iletişim danışmanlığı, diğer halkla ilişkiler ve iletişim danışmanlığı hizmetlerinde olduğu gibi saatlik ücretlendirme, aylık ücretlendirme veya proje bazında ücretlendirme şeklinde olabilir.⁴³¹

Halkla ilişkiler şirketi, kurum içi iletişim alanında müşterilerine aşağıdaki temel iç iletişim konularında danışmanlık ve/veya uygulama hizmetleri sunabilir:

- Stratejik iç iletişim planlaması ve programlama.
- İç iletişim araştırması/ölçümlemesi.
- Kurum dergisi vd. basılı yayınların hazırlanması.
- İç iletişim araçlarının tasarımı ve denetimi.
- İç iletişim etkinliklerinin planlaması ve uygulanması.
- Metin yazımı (kurum içi açıklamalar, yönetici konuşmaları, kurum dergisi yazıları vd.)
- Intranet vd. sanal ortam için içerik geliştirme.

İç iletişim alanında halkla ilişkiler şirketleri de kurumdaki (müşteri) halkla ilişkiler sorumlularında olduğu gibi, farklı rolleri üstlenebilirler ve iç iletişim sürecindeki işlevleri de bu roller doğrultusunda biçimlenebilir.

Halkla ilişkiler şirketi, çoğunlukla uygulama alanında hizmet veriyorsa (kurum dergisi hazırlama, metin yazımı, iç iletişim etkinliklerini düzenleme gibi) kurumdaki baskın koalisyonunun danışmanı veya üst düzey danışman rolünde

⁴³¹ Wilcox vd., a.g.e., s. 101.

değilse, karar verme süreçlerinde dikkate alınmıyorsa, yoğunluklu olarak operasyonel işlerde devreye giriyorsa, **iletişim teknisyeni rolündeki halkla ilişkiler şirketi** olarak veya **zanaatkâr-teknik halkla ilişkiler şirketi rolünde** konumlanabilir.

Öte yandan halkla ilişkiler şirketi, müşterisinin iç iletişim sorunlarının teşhisi, problem çözümü, öneri geliştirme, araştırma, ölçümleme, proje geliştirme gibi daha stratejik iç iletişim konularında yoğunlaşıyorsa, karar alma süreçlerinde görüşlerine başvuruluyorsa, iç iletişimde **profesyonel** halkla ilişkiler şirketi rolünde veya iç iletişimde **üst düzey danışman** rolünde konumlanabilir. Ayrıca halkla ilişkiler şirketi, iç iletişim alanında dışarıdan iletişim yöneticisi rolünde **problem çözümünü kolaylaştırıcı** rolündedir.

3.2.5. İç iletişim programının uygulanmasında örnek vakalar

Bu alt bölümde, yukarıda aktarılan kavramsal ve pratik yaklaşımlar doğrultusunda, birincil verilerden derlenen, halkla ilişkilerde stratejik iç iletişim programı uygulamasında Türkiye’den ve yurtdışından örnek vakalar irdelenmiştir.

3.2.5.1. Global Bilgi, kurumsal değerler iç iletişim programı⁴³²

Global Bilgi, Türkiye’nin önde gelen markalarına “Müşteri Etkileşim Merkezi” olarak hizmet vermektedir. Temel müşteri hizmetlerinin yanı sıra, tele-satış, tele-pazarlama, internet tabanlı işlemlerde de müşterilerine alternatif çözümler sunmaktadır. Web, IVR, Dijital Platform, SMS gibi self-servis kanalları ve e-posta yanıtlama operasyonlarını da bünyesine katan Global Bilgi, Türkiye’nin en kapsamlı “Müşteri Etkileşim Merkezi”. Şirket, Müşteri İlişkileri Yönetimi hizmetleri, Kampanya Yönetimi, Veri Analizi gibi katma değerli hizmetlerin yanı sıra, Şikayet ve Bilgi Yönetimi, Dış Arama, E-posta Yanıtlama, Veri Girişi ve

⁴³² Mayıs 2007’de Global-Bilgi halkla ilişkiler yöneticisi Sn. Pınar Kazıcıoğlu ile yapılan telefon görüşmesinde elde edilen bilgilerle ve gönderilen dökümanın derlenmesiyle yazılmıştır. Bu proje, 2006’da Türkiye Halkla İlişkiler Derneği’nin kurum içi iletişim kategorisinde verdiği Altın Pusula ödülünü kazanmıştır.

Güncelleme, Tele Ödeme, Tele Satış, Sesli Yanıt Sistemleri gibi temel ürünleri de iş ortaklarına sunmaktadır.

İç iletişim programının kapsamı ve amacı: Kurumsal müşterilerine çağrı merkezi hizmetleri sunan Global Bilgi, 2004 yılının başında, sahip olduğu kurumsal değerlerini ve bunlara bağlı davranış göstergelerini tanımladı ve bu değerlerin çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi amacıyla bir iletişim programı oluşturdu.

Kurumsal değerler:

- Güvenilir.
- Müşteri odaklı.
- Değişim odaklı.
- Hedef odaklı.
- Fark yaratan.

Halkla ilişkiler bölümü ve halkla ilişkiler şirketinin çalışmalarıyla bir iç iletişim programı geliştirilmesi kararlaştırıldı. Yaklaşık 4 aylık hazırlık döneminde, değerlerin sembolleri yaratıldı; görsel ve yazılı malzemeler oluşturulduktan sonra lansman yöntemi belirlendi. Kurumsal değerler, İstanbul ve İzmir lokasyonlarında görev yapan 3000'in üzerinde çalışanın katıldığı büyük bir etkinlik ve özgün sunumlarla kurum içinde lanse edildi.

Bu programla hem bağlılık, hem de motivasyon yönünden insan kaynakları yönetimi politikalarına destek vermek ve çalışanların şirkete, çalışma ilkelerine ve yönetime yönelik güven ve inançlarını artırmak amaçlandı.

İç iletişim hedefleri:

- Kurumsal değerlerin şirketin her kademedeki çalışanları tarafından bilinmesini sağlamak.
- Değerlerin içselleştirilmesini ve davranışlara yansıtılmasını sağlamak.

- Bu değerleri benimsemenin ve hayata geçirmenin, kurumsal ve bireysel başarıya giden yolda önemli bir rol oynayacağı algısını yaratmak.
- Değerlerin, şirketin operasyonları, misyonu ve stratejik öncelikleriyle ilgisinin ve öneminin anlaşılmasını sağlamak.
- Çalışanlar nezdinde kurumsal itibarı artırmak.

Hedef kitle: Kurumsal değerlerin iletişime konu edilmesinde hedeflenen birincil kitle, şirketin toplam 3000 kişiyi bulan ve değişik düzeylerde görev yapan çalışanları olmuştur. Bununla birlikte, kurumsal değerlerin oluşturulması ve iletişime konu edilmesi, dolaylı olarak, dış hedef kitleler üzerindeki algılamayı da etkilemiştir.

Temel mesajlar: Söz konusu programın uygulanması sürecinde, değişik kanallardan aşağıda belirtilen temel mesajlar çalışanlarla paylaşılmıştır:

- "Her bireyin kişisel değerleri vardır. Bu değerler, onun hedeflerine inançla ilerlemesini sağlar, karşılaştığı zorluklar ile mücadele etme gücü verir ve sosyal çevre içindeki ilişkilerinde kişinin belirleyici özelliği olur."
- "Bireyler gibi, kurumların da yaşamaları ve gelişebilmeleri için benzer değerlere ihtiyacı vardır. Değerlerimiz, kurum kültürümüzün en temel unsurudur. Bu değerler tüm paydaşlarımıza ortak bir sorumluluk anlayışı ile yaklaşmamızı ve aynı katma değeri sunmamızı sağlar."
- "Şirketimizin değerlerine öncelikle yönetim kademesi inanmış ve benimsemiştir ve bu doğrultuda bir yönetim anlayışını hayata geçirmiştir. Tüm değerlerimiz birbirini tamamlar ve bu değerleri benimsemek bizi güvenilir kılar."

İletişim kanalları: Kurumsal değerler, buna bağlı davranış göstergeleri ve mesajlar şirket içinde, çalışanlarla buluşmalar, birebir görüşmeler, intranet, e-posta, internet, sms, aylık iletişim dergisi gibi birçok değişik kanaldan paylaşılmıştır.

Lansman etkinliği: Kurumsal değerler ilk olarak, tüm şirket çalışanlarını biraraya getiren yıllık toplantıda dile getirilmiştir. Bu etkinlik, İstanbul ve İzmir’de, toplam

3 bölümde gerçekleştirilmiştir. İstanbul'daki 2 toplantı yaklaşık 1000'er kişilik gruplar halinde yapılırken, İzmir'deki toplantı yaklaşık 1000 kişilik bir kitleye yönelik olarak düzenlenmiştir. Bu toplantılarda, kurumsal değerler Genel Müdür tarafından açıklanmış ve kurumsal/bireysel gelişim ve başarı açısından önemi vurgulanmıştır.

Sahnedeki dev ekran, hayali bir TV kanalını temsil etmiş ve kendine özgü bir yayın akışı içinde, canlı yayın mizansenini ile önceden hazırlanan kayıtlar (programlar) yayınlanmıştır. Hayali stüdyo ortamında (sahne) ise şirket yöneticileri ve çalışanlarından oluşan karma bir grupla açık oturum formatında kurumsal değerlerin paylaşımı yapılmıştır. Etkinlik çerçevesinde ayrıca, değişik kategorilerde performans gösteren başarılı çalışanlar ödüllendirilmiş; akşam ise çalışanların şovları ve canlı müzik eşliğinde bir parti düzenlenmiştir.

Diğer iç iletişim araçları: Lansman sonrası dönemde kurumsal değerlere ilişkin olarak, öncelikle değişik seviyelerde yüzyüze paylaşımlar yapılmıştır. Bu paylaşım toplantılarında, şirket içindeki uygulamalar değerlerle ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, Genel Müdür imzalı e-posta ile bilgilendirme; değerler filminin intranet'e konulması; intranet'te özel değerler sayfası oluşturulması; şirket içi iletişim dergisinde yazılar yayınlanması; değer panoları yaratılması gibi ortamlar aracılığıyla da değerler ve mesajlar paylaşılmıştır.

Programın vizyonu: Kurumsal Değerler İletişim Programı, gerek benimsenmesi sürecini derinleştirmek, gerekse yeni katılan personele yönelik farkındalık yaratmak amacıyla kısa ve uzun vadeli bir perspektif içinde hazırlanmıştır. Bu çerçevede, kurumsal değerler iletişiminin, bir sonraki yıl ve sonrasında da, gerek doğrudan, gerekse dolaylı yollardan paylaşılmasına karar verilmiştir.

Ölçüleme ve sonuç: Lansman sonrasında intranet üzerinden yapılan anket çalışması, değerlerin çok büyük oranda bilindiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, o yıla yönelik olarak yapılan çalışan memnuniyeti anketinde, kurumsal değerler konusu da ankete dahil edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre ise, çalışan bağlılık endeksi artış göstermiş, personel dönüşüm oranı düşmüş ve değerlerin bilinirliğinin yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Konuyla ilgili olarak

şirket içinde yüz yüze yapılan görüşmelerde de değerlere ilişkin pozitif görüşler yöneticilere aktarılmıştır.

3.2.5.2. BP “petrolün ötesinde” iç iletişim kampanyası⁴³³

Dünyanın önde gelen İngiltere kökenli petrol şirketi British Petroleum (BP), 1999 yılında uluslararası bir atılım yaparak Amoco, Atlantic Richfield (Arco) ve Burmah Castrol şirketleriyle birleşerek, bu kuruluşları global marka kimliğiyle BP çatısı altında topladı. Ardından 2000’li yıllarda yeni bir görsel kimlik, yeni logo, ve yeni bir marka konumlamasıyla devam kararı alındı. BP, global anlamda yeni konumunu ve kurum felsefesini öncelikle 100’den fazla ülkede 100.000 çalışanına anlatmak, önce onları ikna edip, ardından iş ortaklarını, medyayı ve elbette nihayet müşterilerini ikna etmeyi istiyordu. Bu doğrultuda BP, Ogilvy PR halkla ilişkiler şirketini global olarak içsel bir markalama çalışması yapması için görevlendirdi.

Hedefler:

- BP’nin yeni marka değerlerini ve konumunu BP çalışanlarına doğru algılatmak, yeni kimliğin, yeni logonun çalışanlarca benimsenmesini sağlamak ve çalışanları uzun vadede gönüllü elçiler haline getirmek.
- Kurumsal iletişim süreçlerine çalışanların katılımını teşvik etmek, iş ortakları ve medyanın da yeni konumlandırmaya entegre olmalarını sağlamak.
- Etkin iç iletişimle çalışanların yeniden konumlandırma stratejisini benimseyerek, verimliliğin artması, BP’nin sektöründe lider konumuna destek olunması.
- Şirket birleşmeleriyle yeni ve eski çalışanların global, tek bir çatı altındaki BP marka kimliğini benimsemelerini sağlamak.

Yeni marka değerleri:

- Yenilikçi.
- Gelişimci.

⁴³³ Temmuz 2007’de Ogilvy PR İngiltere, Londra şubesi Genel Müdürü Sn. Kerrin Roberts ile yapılan elektronik ortamdaki mülakatın ve gönderilen dökümanın çevrilmesiyle derlenmiştir.

- Çevreye karşı sorumlu.
- Performans odaklı.

Konumlandırma: BP, yeni tür bir global enerji şirkettir. Enerji ve çevresel ihtiyaçların çatışmasından kaynaklanan çeşitli zor konularla karşı karşıyadır. Ancak BP, petrol şirketinden beklenenin ötesinde tavır takınır; çevreyi korumanın bilinci ve enerjinin insanlık için en etkin ve verimli kullanılması için araştırmacı titizliğiyle global düzeyde, bir çok güçlü şirketi bünyesine katarak, kalifiye çalışanlarıyla artı değer yaratmak üzere çalışır.

Strateji: Yeniden konumlandırma ve yeni marka kimliği, çeşitli iç medya araçları ve iç iletişim etkinliklerini kapsayan bir iç halkla ilişkiler kampanyasının iç hedef kitleye ve iş ortaklarına yönelik araştırma ve ölçümlemeye dayalı bütünlük bir iletişim yönetimiyle uygulanması.

Mesaj: BP, yeni marka kimliğiyle bütün dünyadaki çalışanlarını tek bir marka çatısı altında “petrolün ötesinde” kucaklıyor.

Slogan: BP “petrolün ötesinde”

Kampanyanın uygulanması ve iç iletişim araçları: Sekiz ay süren iç halkla ilişkiler kampanyasına özel bir ekip görev yaptı. Ogilvy PR’ın bağlı bulunduğu global grup WPP ve diğer kardeş şirketler de kampanyaya destek verdiler. Çalışanlara yönelik eğitimler, broşürler, enformasyon çantaları, özel dosyalar, internette sanal sohbet odaları, kurum içi dergisi özel sayıları/ekler, yönetim kurulu başkanının uydu aracılığıyla canlı konuşmaları, şehir merkezlerindeki salonlarda eğlenceli toplantılar, kutlamalar, ödüller, bayilere ve iş ortalarına özel video gösterileri, seminerler, elektronik ortamda bilgilendirme gibi iç iletişim araçları kullanıldı. Ayrıca çalışma medyada da duyurularak, çalışanların bu kampanyayı basında da görmeleri sağlanarak, mesajların algılanmasının pekişmesi amaçlandı. Basın kitlerinin medyaya gönderimi ve röportajların yanı sıra, basın mensupları iletişim etkinliklerine götürüldü.

Ölçüleme ve sonuç: Kampanyanın sonunda, iç hedef kitlenin %90'ı şirketin doğru yolda olduğunu, %76'sı yeni marka kimliğinden hoşnut olduğunu, %80'i dört yeni marka değerinden haberdar olduğunu, %77'si ise BP için “petrolün ötesinde” felsefesiyle ilerlemenin güvenilir olduğuna inandıklarını bildirmişlerdir. Kampanya, 2001 yılında PR Week dergisinin yılın kampanyası ödülünü kazanmıştır.

3.2.5.3. British American Tobacco Türkiye, İmbat kurum içi dergi çalışması⁴³⁴

Dünyanın en büyük uluslararası tütün şirketlerinden olan British American Tobacco (BAT) 100 yıllık deneyimi, 300'ü aşkın markası ve dünya çapında %15'i aşan pazar payı ile 180 pazarda faaliyet göstermektedir. Halen 66 ülkede 85 fabrikası vardır ve 2003 yılında 792 milyar adet sigara satmıştır. Ortak şirketler de dahil olmak üzere, grup, bütün dünyada 85.000 kişinin üzerinde çalışana istihdam etmektedir. Şirketin merkezi Londra'dadır. BAT, dünya pazarının yaklaşık %15'ini elinde bulundurmaktadır ve Lucky Strike, Kent, Dunhill, Pall Mall gibi uluslararası markalar da dahil olmak üzere 300'ün üzerinde markaya sahiptir.

Ekim 2002'de Türkiye pazarına giren BAT, Tire'deki fabrikası, İstanbul'daki genel merkezi ve Adana, Ankara, İzmir, Antalya, Bursa'daki bölge ofisleri ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

British American Tobacco Türkiye (BATT), ürün stratejilerine bağlı olarak Türk pazarına Viceroy, Kent ve Pall Mall olmak üzere 3 ürün ile seslenmektedir. Dünyanın 2. büyük tütün şirketi British American Tobacco Türkiye, Tire'deki fabrikası, İstanbul'daki genel merkezi ve Adana, Ankara, İzmir, Antalya, Bursa'daki bölge ofisleri ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Sorun tespiti ve stratejik yaklaşım: Bu çok uluslu şirketin en büyük sorunu farklı şehir ve ofislerde, farklı pozisyonlarda ve farklı milliyetlerden insanların

⁴³⁴ Mayıs 2007'de MPR Halkla İlişkiler şirketi Genel Müdürü Sn. Meral Saçkan'la elektronik ortamda yapılan mülakattaki bilgilerin ve gönderilen dökümanın derlenmesiyle yazılmıştır. Bu proje, 2005'de Türkiye Halkla İlişkiler Derneği'nin kurum içi iletişim kategorisinde verdiği Altın Pusula ödülünü kazanmıştır.

dağınık biçimde çalışıyor olmasıydı. “Tek ekip, tek şirket” ruhunu benimsemeleri kurum için çok önemli bir konuydu. Ofislerin farklı şehirlerde olmasının yanı sıra, BATT çalışanlarının hemen hemen hepsinin farklı sosyo kültürel geçmişlerden, farklı tecrübelerden gelmeleri, farklı inanç ve hayat biçimleri, 550 kişiye istihdam sağlayan BATT için büyük bir sorun oluşturmaya başlamıştı.

Tüm çalışanları tek bir çatı altında toplayacak ve aynı zamanda farklı halkla ilişkiler açılımları sağlayacak bir iç iletişim mekanizması için çalışılmaya başlandı. Fabrikanın bulunduğu il İzmir’de esen rüzgar anlamını taşıyan İMBAT, dergiye isim olarak kondu.

Şirketin tüm faaliyetlerinden ilk olarak dergi kanalıyla çalışanlar haberdar edilmektedir. Ayrıca gerçekleştirilen kurumsal çalışmalar, projeler çalışanların ağzından anlatılmakta, çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetilmeksizin görüşler özgürce ifade edilebilmektedir.

İki- yönlü iletişim kurulması öncelikli olarak hedeflenmiştir. Dergi içeriği çalışanların aileleri ile de yakın ilişki kurulabilecek bir içerikle hazırlanarak çalışanların ismine özel olarak evlerine gönderilmektedir. Dergi kanalıyla yaratılan projeler ile de yeni iletişim fırsatları yaratılmaktadır. Dergi üç aylık periyodlarla yayınlamaktadır. British American Tobacco Türkiye çokuluslu bir şirket olması nedeniyle dergi hem Türkçe hem de İngilizce olarak hazırlanmaktadır

Hedef kitle:

- Tüm British American Tobacco Türkiye çalışanları (İstanbul, Tire, İzmir, Ankara, Bursa, Antalya, Adana)
- Ortak şirketlerin çalışanları (Sünel Tütüncülük, Düzey Pazarlama)

Uygulama adımları – 1

- İlk derginin hedefleri, formatı, içeriği, tonu belirlenmiştir.
- Ardından kimlik çalışması yapılarak isim ve logo belirlenmiştir.
- Derginin isminin “İmBAT” olmasına karar verilmiştir. Böylece fabrikanın bulunduğu Ege bölgesi ve BAT ilişkilendirilmiştir. Ayrıca “gösterge”,

“dolayısıyla anlatmak” anlamları taşıyan “im” kelimesi BAT ile bir araya gelerek BAT “imlenmiş”, “dolayısıyla anlatılmış” olmaktadır.

Uygulama adımları – 2

- İkinci adım yayın kurulunun oluşturulmasıdır. Yayın kurulunda proje lideri, editör, görsel yönetmen, danışman ve British American Tobacco Türkiye'nin her departmanından bir temsilci yer almıştır. Böylece tüm çalışanlara temsil hakkı verilmiştir.
- Oluşturulan yayın kurulu ana başlıkları belirlemekte ve bu ana başlıkların altında yer alacak konular netleştirilmektedir. Ana başlıkların dışında gerçekleşen çeşitli sosyal olaylar, bireysel aktiviteler ya da grup etkinliklerinden dergiye uygun olanlar seçilmektedir.
- Belirlenen mesajlar ve hedefler doğrultusunda, editoryal plan hazırlanarak metinler yazılmakta ve görsel tasarımlar yapılmaktadır.

Uygulama adımları – 3

- Yayın kurulunu kararları doğrultusunda üretim planı hazırlanır. Zamanlamalar ve sorumlular belirlenir.
- British American Tobacco Türkiye çalışanların görüşlerine başvurulacak noktalarda ilgili kişiler ile temasa geçilerek, röportajlar yapılır. Ardından taslak metinler hazırlanır ve yayın kurulu tarafından onaylanır.
- Editörün planına uygun olarak sanat yönetmeni yazıyı ve görselleri düzenleyerek sayfaları oluşturur. Tasarlanan sayfalar yayın kurulundan onay alır.
- Son onaydan sonra baskıya geçilir. Baskının tamamlanmasının ardından ise dergi isme özel olarak çalışanların evlerine gönderilir.

Uygulama adımları – özel projeler

- Imbat Bulmaca sayfası ilk sayıda kurulan iletişimin güçlendirilmesi için bir araç olarak kullanılmıştır.

- Çalışanlar bulmacayı çözerek bölge ofislerinde kurulan “İmBAT Bulmaca” kutularına attılar. Ardından çekiliş yapılarak 10 BAT Türkiye çalışanı aileleriyle birlikte AFM Sinemalarında diledikleri filmi izlediler.
- İkinci sayıda ise kazananların ödülleri alırken resimleri dergide yer aldı.
- İkinci sayıda ise ödül müzik CD’si oldu.

Ölçüleme ve sonuç: Derginin ulaştığı kişi sayısı, dergi kanalıyla yapılan projelere katılım düzeyi (bulmaca, yarışma), çalışanlardan alınan geri bildirimlerin analizi sonucu hedeflere ulaşıldığı ve kurum içi derginin iç iletişim programında destekleyici ve bütünleştirici bir unsur olduğu kabul edilmiştir.

Bu bölümde halkla ilişkiler disiplininde kurum içi iletişim yönetimi, kavramsal ve pratik açılardan örnek vakalarla irdelenmiştir. Literatürde ve örnek vakalarda görüldüğü üzere, uygulamada ve teoride kurum içi iletişim alanının, halkla ilişkiler disiplininde birincil önemde olma potansiyeli oldukça fazladır. Bundan sonraki dördüncü bölümde, Türkiye ve İngiltere halkla ilişkiler sektörlerinde kurum içi iletişim alanının durumu üzerine ampirik bir saha araştırmasının sonuçları irdelenecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA: Türkiye ve İngiltere halkla ilişkiler sektörlerinde kurum içi iletişim alanı üzerine karşılaştırmalı yaklaşım, tutum ve algı araştırması.

Tez araştırmasının konusu; Türkiye ve İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişim hakkındaki tutumlarını, algılarını ve kurumsal yaklaşımlarını karşılaştırmalı olarak analiz etmektir. Bu doğrultuda kurulan hipotezler sınanmıştır.

4.1. Araştırmanın kapsamı

Tez araştırması, İstanbul'da ve Londra'da halkla ilişkiler hizmetleri veren, bir meslek örgütüne üye şirketlerin yöneticileri veya yetkili sorumlularıyla sınırlandırılmıştır. Ana kütle olarak iki ülkenin önde gelen halkla ilişkiler dernekleri TÜHİD ve PRCA seçilmiştir. Reklam ve halkla ilişkiler şirketlerinin çoğunlukla bulunduğu ve ülke ekonomisinin soluk aldığı şehirler olarak varsayılan İstanbul'da ve Londra'da faaliyet gösteren dernek üyesi şirketler araştırmaya dahil edilmiştir.

4.2. Araştırmanın amacı

Temel sorunsal; Türkiye'deki halkla ilişkiler hizmet sektöründe kurum içi iletişim alanının yerini ve halkla ilişkiler profesyonellerinin bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişim hakkındaki tutumlarını, algılarını, kurumsal yaklaşımlarını tespit ederek, halkla ilişkiler alanında gelişmiş yabancı bir ülkenin halkla ilişkiler sektörüyle karşılaştırıp aralarındaki benzerlikleri ve farkları bularak, analiz etmektir. Bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişimin Türkiye'deki durumu, halkla ilişkilerde gelişmiş bir Batı Avrupa ülkesi olan İngiltere ile karşılaştırılmıştır.

Bu bağlamda, betimleyici ve keşfedici bir araştırmadır. Sonuçların tüme varımla iki ülkedeki halkla ilişkiler sektörüne genelleme yapılması gibi bir amaç bulunmamaktadır. Araştırma bulgularının iki derneğin üye listelerini oluşturan şirketlerin yaklaşımlarının çeşitli problemlere ışık tutacak şekilde fikir vermesi amaçlanmıştır. Kısaca, İstanbul-Türkiye'deki TÜHİD üyelerinin durumu, Londra-İngiltere'deki PRCA üyelerinin durumu benchmark alınarak analiz edilmiştir.

4.3. Araştırmanın faydası/önemi

Tez araştırması, Avrupa Birliği üyesi, gelişmiş sosyo-ekonomik yapıya sahip, halkla ilişkiler sektörü ileri düzeyde olduğu varsayılan İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketleri ile Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanı hakkındaki yaklaşımları karşılaştırılarak bir kıyaslama yapma olanağı sunulması bakımından önemlidir. Bu bağlamda, tez araştırmasının sonuçlarının, Türkiye'de başta halkla ilişkiler sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanlarına, halkla ilişkiler ve iletişim danışmanlığı hizmeti alan özel veya kamu sektörü kuruluşlarının iç iletişimden sorumlu kurumsal iletişim/halkla ilişkiler yöneticilerine, insan kaynakları yöneticilerine veya diğer üst/orta düzey yöneticilerine çeşitli projelerinde faydalanacakları bir kaynak olması amaçlanmıştır. Ayrıca tez araştırmasının kurum içi iletişim ve halkla ilişkiler alanında çalışan akademisyenlere, lisans ve lisans üstü öğrencilerine, bir referans araştırma olarak yarar sağlaması da amaçlanmaktadır.

4.4. Ana kütle (evren)

Ana kütle; İstanbul'da Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD) üyesi halkla ilişkiler/iletişim danışmanlığı şirketleri olarak belirlenmiştir. İnternet web sitesi <http://www.tuhid.org.tr> adresinden TÜHİD kurumsal üye listesi 66 adet olarak tespit edilmiştir. Telefon sorgulamasıyla bunların arasında aktif faaliyet gösteren ve yatay (sadece bir halkla ilişkiler alanında hizmet veren) değil, dikey hizmet veren (çeşitli halkla ilişkiler alanlarında hizmet veren) 55 şirket belirlenmiş ve anket uygulanmıştır. 55 şirketten 6 tanesi ankete katılmayı reddetmiş veya geri

bildirimde bulunmamıştır. Böylece Türkiye'den toplam 49 şirket ankete katılmıştır.

Karşılaştırma yapılacak ana kütle; Londra'da İngiltere Halkla İlişkiler Danışmanları Derneği PRCA (Public Relations Consultants Association) üyesi halkla ilişkiler/iletişim danışmanlığı şirketleri olarak belirlenmiştir. İnternet web sitesi <http://www.prca.org.uk> adresinden PRCA kurumsal üye listesi 90 adet olarak tespit edilmiştir. Telefonla ve elektronik posta sorgulamasıyla bunların arasında aktif faaliyet gösteren ve yatay (sadece bir halkla ilişkiler alanında hizmet veren) değil, dikey hizmet veren (çeşitli halkla ilişkiler alanlarında hizmet veren) 83 şirket belirlenmiş ve anket uygulanmıştır. 83 şirketten 16 tanesi ankete katılmayı reddetmiş veya geri bildirimde bulunmamıştır. Böylece İngiltere'den toplam 67 halkla ilişkiler şirketi ankete katılmıştır.

Her iki listede de, aslında bireysel olarak tek başına danışmanlık hizmeti veren ama bir şirket adıyla üye görünen isimler araştırma dışı bırakılmıştır.

Örneklem seçilmemiştir. Ana kütle (üye listeleri) nispeten dar olduğundan araştırma, ana kütlede tamamına uygulanmıştır. Listedeki halkla ilişkiler şirketlerinin büyüklüğü, cirosu, çalışan sayısı gibi özellikleri dikkate alınmamıştır. Aynı şekilde katılımcıların, yaş, cinsiyet, gelir, eğitim, deneyim düzeyi vb. özellikleri de baz alınmamıştır.

4.5. Analiz birimleri (denekler)

Denekler/analiz birimleri; listedeki halkla ilişkiler şirketlerinin üst düzey yöneticileri veya diğer yetkili konumdaki orta kademe yöneticileridir. Ana kütle çerçevesindeki şirketlerin yöneticisi veya diğer yetkili sorumlusunun iç hat telefon numaraları ve/veya e-posta adresleri ulaşım için kullanılmış, internetten yapılan araştırmayla ve telefon sorgusuyla ulaşım bilgileri güncelleştirilmiştir. Deneklerin görevleri; şirket sahibi, genel müdür, genel müdür yardımcısı veya şirket yönetiminde yer alan mesleği icra eden diğer direktör vb. gibi yetkili konumdaki orta kademe yöneticilerdir.

4.6. Araştırma problemleri ve hipotezler

Ana problem 1: Türkiye’deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim hizmet alanı uygulamalarındaki yaklaşımları ile İngiltere’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yaklaşımları birbirinden farklı mı yoksa benzeşiyorlar mı?

Sorgulanan alt problemler:

1a) Kurum içi iletişime ayrı bir hizmet modülü olarak yaklaşım. Burada dikkate alınacak kriter, kurum içi iletişim hizmetinin ayrıca fiyatlandırılması olarak belirlenmiştir.

1b) Kurum içi iletişim alanına odaklanmış eleman istihdam etme oranı.

1c) Kurum içi iletişim konusunda eğitim alan eleman durumu.

1d) Müşterilere kurum içi iletişim konusunda ölçümleme yaptırma oranı.

1e) Ölçümleme yaptırılan kurum içi iletişim konularının dağılımı.

Ana problem 2: Türkiye’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kendi şirketlerinin kurum içi iletişim hizmeti uygulamaları hakkındaki algıları ile İngiltere’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin algıları birbirinden farklı mı yoksa benzeşiyorlar mı?

Sorgulanan alt problemler:

2a) Kurum içi iletişim hizmet alanına şirketin yoğunlaşma oranı hakkındaki algılar.

2b) Kurum içi iletişim hizmet alanına yoğunlaşma algısının diğer halkla ilişkiler alanlarına yoğunlaşma algısı sıralamasındaki yeri.

2c) Müşterilerin kurum içi iletişim alanında en çok hangi hizmet konularını talep ettiklerine dair algılar.

Ana problem 3: Türkiye’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genel olarak kurum içi iletişim alanı hakkındaki tutumları ile İngiltere’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin tutumları birbirinden farklı mı yoksa benzeşiyorlar mı?

Sorgulanan alt problemler:

- 3a)** Kurum içi iletişim hizmetinin halkla ilişkiler mesleğindeki yoğunluk derecesi hakkındaki tutumlar.
- 3b)** Kurum içi iletişimin hangi akademik disipline ait olduğuna dair tutumlar.
- 3c)** Kurum içi iletişim alanına ilgi düzeyi.
- 3d)** Kurum içi iletişim alanında uzmanlaşma isteği/eğilimi.
- 3e)** Kurum içi iletişimin amacı hakkındaki tutumlar.
- 3f)** Kurum içi iletişimin halkla ilişkiler şirketlerinin dışında bağımsız firmalar tarafından verilmesi hakkındaki tutumlar.
- 3g)** Kurum içi iletişim alanında uzmanlaşmış eleman istihdam edilmesi hakkındaki tutumlar.
- 3h)** Kurum içi iletişimin bir işletmede kimin sorumluluğunda ve yetkisinde olması gerektiğine dair tutumlar.
- 3ı)** Sektörde kurum içi iletişim alanının mevcut gelişmişlik düzeyi hakkındaki tutumlar.
- 3i)** Sektörde kurum içi iletişim alanının gelecekteki önem derecesi hakkındaki tutumlar.
- 3j)** Kurum içi iletişim alanıyla ilgili genel geçer olumsuz veya olumlu görüşlere karşı tutumlar

10 kişilik pilot gruba, “sektörde müşterilerinizin eğilimlerini de göz önüne alarak kurum içi iletişimle ilgili en çok hangi konularda sorunlar yaşıyor?” şeklinde sorulmuş ve elde edilen yanıtlardan aşağıdaki dört önerme elde edilmiştir. Olumsuz yönelimli bu önermelerle ilgili katılımcıların tutumlarını sorgulamak amaçlanmıştır.

Önerme 1: Genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi iletişimi önemsemiyorlar, önceliği kurum dışı iletişime veriyorlar.

Önerme 2: Genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi iletişimi halkla ilişkiler alanı olarak görmüyorlar.

Önerme 3: Genellikle kurum içi iletişime mevcut ve potansiyel müşteriler, yeterince bütçe ayırmıyorlar.

Önerme 4: Genellikle kurum içi iletişim yönetimi, sektörde ve müşteriler arasında pek tanınmıyor.

Yukarıdaki üç temel araştırma probleminden (ve alt problemlerden) yola çıkarak, neticede Türkiye’de bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişimin durumunu, halkla ilişkilerde Avrupa’da ve dünyada en gelişmiş ülkelerden olan İngiltere benchmark alınarak analiz etmek, bazı tespitlerde bulunmak amaçlandı. Yukarıdaki araştırma problemleri doğrultusunda, aşağıda sıralanan 18 adet sıfır hipotez ve alternatif hipotez belirlendi. Ancak 1e, 2b, 2e, 3e alt-problemleri hakkında ayrı hipotezler kurulmadı. Bu araştırma problemlerinden elde edilen bulgular, diğer hipotezleri destekleyici nitelikte ele alındı. Sorularda kurumsal yaklaşım sorgulanırken - son 1 yıl içinde koşuluyla - zaman verilerek belli bir sınırlamaya gidildi.

Araştırmada sınanan yönsüz olarak kurulan temel **hipotezler (H)** aşağıda olduğu gibidir.

H₁: Türkiye’deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere’deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanına ayrı bir hizmet modülü olarak yaklaşımları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁: Türkiye’deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere’deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanına ayrı bir hizmet modülü olarak yaklaşımları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₂: Türkiye’deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere’deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanına odaklanmış eleman istihdam etme oranları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₂: Türkiye’deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere’deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanına odaklanmış eleman istihdam etme oranları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₃: Türkiye’deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere’deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanında eğitim alma oranları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₃: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanında eğitim alma oranları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₄: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin müşterilerine kurum içi iletişim alanında ölçümleme yaptırma oranları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₄: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin müşterilerine kurum içi iletişim alanında ölçümleme yaptırma oranları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₅: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, şirketlerinin kurum içi iletişime yoğunlaşma oranları hakkındaki algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₅: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, şirketlerinin kurum içi iletişime yoğunlaşma oranları hakkındaki algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₆: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, kurum içi iletişim alanında müşterilerinin hizmet taleplerini algılamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₆: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, kurum içi iletişim alanında müşterilerinin hizmet taleplerini algılamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₇: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin halkla ilişkiler mesleğinde kurum içi iletişim hizmetinin yoğunluğu hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₇: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin halkla ilişkiler mesleğinde kurum içi iletişim hizmetinin yoğunluğu hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₈: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim alanındaki yayınlara ve konferanslara ilgi düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₈: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim alanındaki yayınlara ve konferanslara ilgi düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₉: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim alanında uzmanlaşma eğilimleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₉: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim alanında uzmanlaşma eğilimleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁₀: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim yönetiminin amacı hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁₀: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim yönetiminin amacı hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁₁: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim hizmetinin halkla ilişkiler şirketlerinin dışında, uzman firmalar tarafından verilmesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁₁: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim hizmetinin halkla ilişkiler şirketlerinin dışında, uzman firmalar tarafından verilmesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁₂: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin halkla ilişkiler şirketlerinde sadece kurum içi iletişim alanında hizmet veren uzmanların çalışması hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁₂: Türkiye’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin halkla ilişkiler şirketlerinde sadece kurum içi iletişim alanında hizmet veren uzmanların çalışması hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁₃: Türkiye’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kendi ülkelerindeki halkla ilişkiler sektöründe kurum içi iletişim alanının mevcut gelişmişlik düzeyi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁₃: Türkiye’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kendi ülkelerindeki halkla ilişkiler sektöründe kurum içi iletişim alanının mevcut gelişmişlik düzeyi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁₄: Türkiye’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kendi ülkelerindeki halkla ilişkiler sektöründe kurum içi iletişim alanının gelecekteki önem düzeyi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁₄: Türkiye’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kendi ülkelerindeki halkla ilişkiler sektöründe kurum içi iletişim alanının gelecekteki önem düzeyi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁₅: Türkiye’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi iletişimi önemsemiyorlar, önceliği kurum dışı iletişime veriyorlar, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁₅: Türkiye’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi iletişimi önemsemiyorlar, önceliği kurum dışı iletişime veriyorlar, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁₆: Türkiye’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere’deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi

iletişimi halkla ilişkiler alanı olarak görmüyorlar, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁₆: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi iletişimi halkla ilişkiler alanı olarak görmüyorlar, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁₇: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurum içi iletişime mevcut ve potansiyel müşteriler yeterince bütçe ayırmıyorlar, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁₇: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurum içi iletişime mevcut ve potansiyel müşteriler yeterince bütçe ayırmıyorlar, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁₈: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurum içi iletişim yönetimi sektörde ve müşteriler arasında pek tanınmıyor, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁₈: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurum içi iletişim yönetimi sektörde ve müşteriler arasında pek tanınmıyor, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

4.7. Araştırma yöntemi, tasarımı ve uygulama

- Araştırma paradigması: ampirik/pozitivist.
- Veri toplama yöntemi: Anket yöntemi. Çeşitli ölçekler.
- Anket türü: Araştırmacının yönettiği elektronik postayla.
- Ele alınan süre: Anlık (cross-sectional)
- Amacı: Betimleyici (descriptive) ve keşfedici (exploratory).

- Veri analizi: Nicel (kantitatif) ve nitel (kalitatif) veri analizi yöntemi. SPSS 13.0 programıyla frekans dağılımı.
- Nicel veri analizi tekniği sınıfı: Farklılıkların tespitine yönelik, parametrik, iki grubun karşılaştırılması. Bağımsız iki grup arası farkların testi; Z istatistik testi.
- Nitel veri analizi tekniği sınıfı: Betimleyici analiz.

Yukarıda belirlenen araştırma problemlerine yanıt olacak ve 18 adet hipotezi sınamaya yarayacak şekilde ankette 28 adet soru tasarlanmıştır. Yukarıda da belirtildiği gibi bazı araştırma sorularının hipotezleri yoktur; bu araştırma sorularından elde edilen bulgular, diğer hipotezlerin sınanmasına destek olmuşlardır. Anket formunun soruları, 27 tanesi çoklu ölçek şeklinde, 1 tanesi ise ucu açık şekilde yapılandırılmıştır. Türkçe anket, İngiltere grubu için İngilizceye tercüme edilmiştir. Anket, uygulanmadan önce ankete katılmayacak olan Türkiye halkla ilişkiler sektöründe görev yapan 5 kişi rasgele seçilmiş ve pilot olarak anket önce onlara uygulanmıştır. Aynı şekilde İngiltere'den 5 kişiye İngilizce anket için aynı uygulama yapılmıştır. Pilot deneklerin soruları doğru anlayıp anlamadıkları vb. gibi hususlar incelenmiş ve elde edilen bulgular neticesinde sorular revize edilmiştir. Ayrıca anketin 24-27 arası sorularında kullanılmak üzere kurum içi iletişim hizmet alanıyla ilgili olumsuz görüşler hakkında yine bu 10 kişilik pilot denek grubuna başvurulmuştur. Onların verdikleri data doğrultusunda dört önerme oluşturulmuş ve ankete konmuştur. Sorular ve kullanılan ölçekler özgün şekilde oluşturulmuştur.

Haziran-Ağustos 2007 tarihleri arasında anket, deneklere uygulanmış ve sonuçları değerlendirilmiştir. Anketler, elektronik postayla deneklerin e-posta adreslerine gönderildikten sonra (bazen önce) denekler telefonla aranarak ankete katılıp, cevapları 1 hafta içinde geri göndermeleri konusunda hatırlatmalarda bulunulmuştur. Anket formlarının geri bildirimini tatminkar olmuştur. Etik açıdan ankete katılanların isimleri ve şirket adları, özellikle Türkiye'deki katılımcıların talepleri doğrultusunda, tezde gizli tutulmuştur.

4.8. Gerekçeler/ön kabuller

Türkiye ile karşılaştırılacak ülke olarak İngiltere'nin seçilmesinin gerekçeleri ve önkabulleri şunlardır: Kültürel ve sosyo-ekonomik bakımından Türkiye'den farklı özelliklere sahip olması, fakat aynı zamanda Avrupa Birliği üyesi bir ülke olarak Türkiye'nin çeşitli konularda partneri konumunda bulunması, tarihsel açıdan bakıldığında gelişmiş teknoloji, eğitim, bilim olanaklarına sahip, referans bir ülke olması, İngilizcenin evrensel bir dil olması. Ayrıca İngiltere'nin, Avrupa ve dünyada ABD'den sonra halkla ilişkiler uygulamaları, teorileri, eğitimi açısından gelişmiş ve öncü olduğu varsayılmıştır. Bunların yanı sıra, CIPR ve PRCA gibi uluslararası halkla ilişkiler ve iletişim örgütlerinin merkezi İngiltere'dir.

Tez araştırmasının temel varsayımı, katılımcıların uygulanan ankete tam, doğru ve içtenlikle cevap vermiş olmalarıdır. Ayrıca halkla ilişkiler mesleğinde/sektöründe kurum içi iletişim alanının diğer geleneksel halkla ilişkiler alanlarına (medya ilişkileri, kurumsal itibar, ürün iletişimi, etkinlik yönetimi vd.) göre daha ikincil planda konumlandırıldığı varsayılmıştır.

4.9. Araştırmanın kısıtlamaları ve zorlukları

Araştırmanın, halkla ilişkiler şirketlerindeki çalışanlarla ve ayrıca halkla ilişkiler hizmeti alan kurumlarla da yapılması amaçlanmış, ancak katılımın ve geri bildirim olma olasılığının düşük olacağı anlaşıldığından bundan vazgeçilip, sadece halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileriyle araştırma sınırlı tutulmuştur. Bunun yanı sıra, halkla ilişkiler şirketlerinin danışmanlık ücretleri, ciroları, çeşitli harcamaları, çalışan maaşları vb. gibi somut kurumsal bilgilerini elde etme olanağı oldukça kısıtlıdır. Bu nedenle araştırma, katılımcıların algıları ve tutumları boyutunda, anlık süre içinde uygulanabilmiştir.

4.10. Verilerin analiz yöntemi

Katılımcıların doldurup gönderdiği anket formları, kontrol ve edit edilerek, kodlaması yapılarak bilgisayar ortamında SPSS 13.0 programına aktarılarak, veriler birebir dağılımlarına (frekans) ayrılarak yüzdeleri alınmıştır. Daha sonra cevap seçeneklerine puanlar verilerek, ağırlıklı ortalamaları alınmıştır. Türkiye ve İngiltere grupları, “bağımsız iki grup arası farkların testi”yle analiz edilmiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi, hipotezler yönsüz olarak kurulmuştur. İki ana kütle için ağırlıklı aritmetik ortalamalarının karşılaştırılmasıyla ilgili istatistiksel hipotez testi kullanılmıştır. Bu hipotez testinde belirli bir anlamlılık düzeyinde (önem derecesi) birbirinden bağımsız iki ana kütle ortalaması arasındaki farkın hangi yönde ve ne derece anlamlı olduğu test edilmiştir. Hesaplamaların yapılaş şeklinin görülmesi için hesaplamalarda SPSS kullanılmamıştır.

Hipotezlerin test edilmesinde aşağıdaki sıra takip edilmiştir.⁴³⁵

- 1) Hipotezlerin formüle edilmesi. (Yukarıda 18 adet hipotez, araştırma problemlerine dayanılarak yönsüz olarak tasarlandı.)
- 2) Önem derecesi (anlamlılık düzeyi) α saptanması.
- 3) Test istatistiğinin belirlenmesi.
- 4) Kritik değerin belirlenmesi.
- 5) Karar kriterinin belirlenmesi.
- 6) Test istatistik değerlerinin hesaplanması ve kritik değerle karşılaştırılması.
- 7) Karar verilmesi ve yorum yapılması.

Buna göre, Türkiye grubunun (1. ana kütle) hipotezlerde aranan durumu μ_1 sembolüyle ifade edilirken, İngiltere grubunun (2. ana kütle) hipotezlerde aranan durumu μ_2 sembolüyle ifade edilmiştir. Türkiye grubunun denek sayısı n_1 olarak İngiltere grubunun denek sayısı ise yine n_2 olarak gösterilmiştir. $n_1 = 49 > 30$ ve $n_2 = 67 > 30$ olduğundan, parametrik test istatistiklerinden Z istatistik testi kullanılmıştır (eğer $n < 30$ olsaydı, t testi kullanılacaktı).

⁴³⁵ Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Beta, 2. bs., 2003, s. 87-88.

%95 güven aralığında, anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$ olarak belirlenmiştir. Yukarıda bahsedildiği gibi, üye listelerinin (ana kütle) aranan kriterlere uyan birimlerinin tamamına anket uygulanmıştır. Türkiye'deki ana kütlelerin %89'u, İngiltere'deki ana kütlelerin %80'i ankete cevap vermiştir. Bu nedenle ana kütle hacmi yeterli büyüklüğe ulaştığı için aritmetik ortalamaların normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır.

Ölçek kullanılan soruların cevaplarına 0 veya 1'den yukarıya doğru puanlar verilmiş ve her biri bir hipoteze denk düşen yanıtların her grup için ağırlıklı aritmetik ortalaması \bar{x} alınmıştır. Ağırlıklı ortalamanın hesaplanmasında cevaplara denk gelen puanlarla kaç kişinin cevap verdiği yani değerlerin nisbi önemini temsil eden ağırlıklarla çarpılır ve bu çarpımların toplamı puanların ağırlık değerlerinin toplamına bölünür. x_i ile cevapların değeri, w_i ile de ağırlıklar belirtilirse ağırlıklı ortalamanın formülü şu şekilde olur: $\bar{x} = \sum (x_i \cdot w_i) / w_i$

Sıfır hipotezinin (H_0) kabulü veya reddini belirleyen bir karar kriteri saptanmıştır. Bu durumda, istatistiğin örnek dağılımı kritik alan (veya red alanı) ve kabul alanı olmak üzere ikiye bölünmüştür. Karar kriterinin saptanabilmesi için kritik alanı, kabul alanından ayıran sınır değeri olan kritik değer Z hesaplanmıştır. Kritik değer (Z) bulunmasından önce her bir grup için standart sapmalar (S_1 ve S_2) hesaplanmıştır. Ardından kritik değer Z hesaplanmıştır.

S ve Z değerlerinin bulunmasında aşağıdaki istatistik formülleri kullanılmıştır.⁴³⁶

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n-1}} \quad Z = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

Z test istatistiğinin uygulanma amaçları şöyledir.⁴³⁷

⁴³⁶ Bkz.: Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, 7. bs., İstanbul, Literatür, 2004, s. 100-126; İrfan Erdoğan, **Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri**, Ankara, Emel, 1998, s. 121-127.; Nebi Sümer, Kürşad Demirutku, Türker Özkan, **Araştırma Teknikleri**, İstanbul, Morpa, 2005, s. 62-64.

⁴³⁷ İslamoğlu, a.g.e., s. 167.

- 1) Bir ana kütleden gelen bir örnek ortalamasının belirli bir olasılık kademesinde belirli bir değerden küçük olup olmadığını test etmek (sol kuyruk testi).
- 2) Bir ana kütleden gelen bir örnek ortalamasının belirli bir olasılık kademesinde belirli bir değerden büyük olup olmadığını test etmek (sağ kuyruk testi).
- 3) Aynı ana kütleden gelen iki örnek ortalaması arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek.
- 4) İki ayrı ana kütleden gelen iki örnek ortalaması arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek (çift yönlü test).

Tablo. 4.1

Z' nin kritik değerleri (anlamlılık düzeyine göre)			
Anlamlılık düzeyi α	Sol Kuyruk Testi	Sağ Kuyruk Testi	Çift Yönlü Test
0.05	-1.65	+1.65	± 1.96

Karar kriterinin belirlenmesinde, kurulan hipotezler yönsüz olduğundan çift yönlü test uygulanmıştır⁴³⁸, bu nedenle Tablo 4.1'de görüldüğü gibi, kritik değer Z'nin tablo değeri, anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$ iken ± 1.96 'dır. Elde edilen sonuca göre, yönsüz hipotezler hakkında karar verilmiş ve yorum yapılmıştır.

Sıfır hipotez $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ (iki grup arasında anlamlı bir fark yok) şeklinde kurulurken, alternatif hipotez $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ (iki grup arasında anlamlı bir fark var) şeklinde kurulmuştur. Karar kriterinde, hesaplanan kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_1 kabul edilmiştir. Hesaplanan kritik değer Z, - 1.96 ile + 1.96'nın arasında; $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_0 kabul edilmiştir. $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ şeklinde alternatif hipotezin kabulü durumunda, ikinci aşama olarak yön bulma testinde, bu defa bir grubun ağırlıklı aritmetik ortalamasının diğer gruba göre küçük veya büyük oluşu test edilmiştir. Bu aşamada, sol ve sağ kuyruk testleri uygulanmıştır. Şöyle ki; alternatif hipotez yeniden kurulduğunda, $H_1 : \mu_1 < \mu_2$ ise, sol kuyruk testine göre, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde, standart normal dağılım tablosunda, Tablo 4.9.1'de görüldüğü gibi, $Z = -1.65$ değerine göre, eğer $Z < -1.65$ ise $H_1 : \mu_1 < \mu_2$ kabul edilmiştir. $H_1 : \mu_1 > \mu_2$ ise sağ kuyruk testine göre, $\alpha = 0.05$ anlamlılık

⁴³⁸ Kurtuluş, a.g.e., s. 100-104.

düzeyinde, standart normal dağılım tablosunda, Tablo 4.9.1’de görüldüğü gibi, $Z = + 1.65$ değerine göre, eğer $Z > + 1.65$ ise $H_1: \mu_1 > \mu_2$ kabul edilmiştir.

Yukarıda özetlenen veri analizi yöntemiyle bulgular görselleştirilerek tablolar ve grafikler eşliğinde yorumlanmış, hipotez testlerinden çeşitli sonuçlar çıkarılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA: Türkiye ve İngiltere halkla ilişkiler sektörlerinde kurum içi iletişim alanı üzerine karşılaştırmalı yaklaşım, tutum ve algı araştırması.

Tez araştırmasının konusu; Türkiye ve İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişim hakkındaki tutumlarını, algılarını ve kurumsal yaklaşımlarını karşılaştırmalı olarak analiz etmektir. Bu doğrultuda kurulan hipotezler sınanmıştır.

4.1. Araştırmanın kapsamı

Tez araştırması, İstanbul'da ve Londra'da halkla ilişkiler hizmetleri veren, bir meslek örgütüne üye şirketlerin yöneticileri veya yetkili sorumlularıyla sınırlandırılmıştır. Ana kütle olarak iki ülkenin önde gelen halkla ilişkiler dernekleri TÜHİD ve PRCA seçilmiştir. Reklam ve halkla ilişkiler şirketlerinin çoğunlukla konuşlandığı ve ülke ekonomisinin soluk aldığı şehirler olarak varsayılan İstanbul'da ve Londra'da faaliyet gösteren dernek üyesi şirketler araştırmaya dahil edilmiştir.

4.2. Araştırmanın amacı

Temel sorunsal; Türkiye'deki halkla ilişkiler hizmet sektöründe kurum içi iletişim alanının yerini ve halkla ilişkiler profesyonellerinin bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişim hakkındaki tutumlarını, algılarını, kurumsal yaklaşımlarını tespit ederek, halkla ilişkiler alanında gelişmiş yabancı bir ülkenin halkla ilişkiler sektörüyle karşılaştırıp aralarındaki benzerlikleri ve farkları bularak, analiz etmektir. Bir halkla ilişkiler alanı

olarak kurum içi iletişimin Türkiye'deki durumu, halkla ilişkilerde gelişmiş bir Batı Avrupa ülkesi olan İngiltere ile karşılaştırılmıştır.

Bu bağlamda, betimleyici ve keşfedici bir araştırmadır. Sonuçların tüme varımla iki ülkedeki halkla ilişkiler sektörüne genelleme yapılması gibi bir amaç bulunmamaktadır. Araştırma bulgularının iki derneğin üye listelerini oluşturan şirketlerin yaklaşımlarının çeşitli problemlere ışık tutacak şekilde fikir vermesi amaçlanmıştır. Kısaca, İstanbul-Türkiye'deki TÜHİD üyelerinin durumu, Londra-İngiltere'deki PRCA üyelerinin durumu benchmark alınarak analiz edilmiştir.

4.3. Araştırmanın faydası/önemi

Tez araştırması, Avrupa Birliği üyesi, gelişmiş sosyo-ekonomik yapıya sahip, halkla ilişkiler sektörü ileri düzeyde olduğu varsayılan İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketleri ile Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanı hakkındaki yaklaşımları karşılaştırılarak bir kıyaslama yapma olanağı sunulması bakımından önemlidir. Bu bağlamda, tez araştırmasının sonuçlarının, Türkiye'de başta halkla ilişkiler sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanlarına, halkla ilişkiler ve iletişim danışmanlığı hizmeti alan özel veya kamu sektörü kuruluşlarının iç iletişimden sorumlu kurumsal iletişim/halkla ilişkiler yöneticilerine, insan kaynakları yöneticilerine veya diğer üst/orta düzey yöneticilerine çeşitli projelerinde faydalanacakları bir kaynak olması amaçlanmıştır. Ayrıca tez araştırmasının kurum içi iletişim ve halkla ilişkiler alanında çalışan akademisyenlere, lisans ve lisans üstü öğrencilerine, bir referans araştırma olarak yarar sağlaması da amaçlanmaktadır.

4.4. Ana kütle (evren)

Ana kütle; İstanbul'da Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD) üyesi halkla ilişkiler/iletişim danışmanlığı şirketleri olarak belirlenmiştir. İnternet web sitesi <http://www.tuhid.org.tr> adresinden TÜHİD kurumsal üye listesi 66 adet olarak tespit edilmiştir. Telefon sorgulamasıyla bunların arasında aktif faaliyet gösteren ve yatay (sadece bir halkla ilişkiler alanında hizmet veren) değil, dikey hizmet veren (çeşitli halkla ilişkiler alanlarında hizmet veren) 55 şirket belirlenmiş ve anket uygulanmıştır. 55 şirketten 6 tanesi ankete katılmayı reddetmiş veya geri bildirimde bulunmamıştır. Böylece Türkiye'den toplam 49 şirket ankete katılmıştır.

Karşılaştırma yapılacak ana kütle; Londra'da İngiltere Halkla İlişkiler Danışmanları Derneği PRCA (Public Relations Consultants Association) üyesi halkla ilişkiler/iletişim danışmanlığı şirketleri olarak belirlenmiştir. İnternet web sitesi <http://www.prca.org.uk> adresinden PRCA kurumsal üye listesi 90 adet olarak tespit edilmiştir. Telefonla ve elektronik posta sorgulamasıyla bunların arasında aktif faaliyet gösteren ve yatay (sadece bir halkla ilişkiler alanında hizmet veren) değil, dikey hizmet veren (çeşitli halkla ilişkiler alanlarında hizmet veren) 83 şirket belirlenmiş ve anket uygulanmıştır. 83 şirketten 16 tanesi ankete katılmayı reddetmiş veya geri bildirimde bulunmamıştır. Böylece İngiltere'den toplam 67 halkla ilişkiler şirketi ankete katılmıştır.

Her iki listede de, aslında bireysel olarak tek başına danışmanlık hizmeti veren ama bir şirket adıyla üye görünen isimler araştırma dışı bırakılmıştır.

Örnekleme seçilmemiştir. Ana kütle (üye listeleri) nispeten dar olduğundan araştırma, ana kütlelerin tamamına uygulanmıştır. Listedeki halkla ilişkiler

şirketlerinin büyüklüğü, cirosu, çalışan sayısı gibi özellikleri dikkate alınmamıştır. Aynı şekilde katılımcıların, yaş, cinsiyet, gelir, eğitim, deneyim düzeyi vb. özellikleri de baz alınmamıştır.

4.5. Analiz birimleri (denekler)

Denekler/analiz birimleri; listedeki halkla ilişkiler şirketlerinin üst düzey yöneticileri veya diğer yetkili konumdaki orta kademe yöneticileridir. Ana kütle çerçevesindeki şirketlerin yöneticisi veya diğer yetkili sorumlusunun iç hat telefon numaraları ve/veya e-posta adresleri ulaşım için kullanılmış, internetten yapılan araştırmayla ve telefon sorgusuyla ulaşım bilgileri güncelleştirilmiştir. Deneklerin görevleri; şirket sahibi, genel müdür, genel müdür yardımcısı veya şirket yönetiminde yer alan mesleği icra eden diğer direktör vb. gibi yetkili konumdaki orta kademe yöneticilerdir.

4.6. Araştırma problemleri ve hipotezler

Ana problem 1: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim hizmet alanı uygulamalarındaki yaklaşımları ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yaklaşımları birbirinden farklı mı yoksa benzeşiyorlar mı?

Sorgulanan alt problemler:

1a) Kurum içi iletişime ayrı bir hizmet modülü olarak yaklaşım. Burada dikkate alınacak kriter, kurum içi iletişim hizmetinin ayrıca fiyatlandırılması olarak belirlenmiştir.

1b) Kurum içi iletişim alanına odaklanmış eleman istihdam etme oranı.

1c) Kurum içi iletişim konusunda eğitim alan eleman durumu.

1d) Müşterilere kurum içi iletişim konusunda ölçümleme yaptırma oranı.

1e) Ölçümleme yaptırılan kurum içi iletişim konularının dağılımı.

Ana problem 2: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kendi şirketlerinin kurum içi iletişim hizmeti uygulamaları hakkındaki algıları ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin algıları birbirinden farklı mı yoksa benzeşiyorlar mı?

Sorgulanan alt problemler:

- 2a)** Kurum içi iletişim hizmet alanına şirketin yoğunlaşma oranı hakkındaki algılar.
- 2b)** Kurum içi iletişim hizmet alanına yoğunlaşma algısının diğer halkla ilişkiler alanlarına yoğunlaşma algısı sıralamasındaki yeri.
- 2c)** Müşterilerin kurum içi iletişim alanında en çok hangi hizmet konularını talep ettiklerine dair algılar.

Ana problem 3: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genel olarak kurum içi iletişim alanı hakkındaki tutumları ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin tutumları birbirinden farklı mı yoksa benzeşiyorlar mı?

Sorgulanan alt problemler:

- 3a)** Kurum içi iletişim hizmetinin halkla ilişkiler mesleğindeki yoğunluk derecesi hakkındaki tutumlar.
- 3b)** Kurum içi iletişimin hangi akademik disipline ait olduğuna dair tutumlar.
- 3c)** Kurum içi iletişim alanına ilgi düzeyi.
- 3d)** Kurum içi iletişim alanında uzmanlaşma isteği/eğilimi.
- 3e)** Kurum içi iletişimin amacı hakkındaki tutumlar.
- 3f)** Kurum içi iletişimin halkla ilişkiler şirketlerinin dışında bağımsız firmalar tarafından verilmesi hakkındaki tutumlar.
- 3g)** Kurum içi iletişim alanında uzmanlaşmış eleman istihdam edilmesi hakkındaki tutumlar.
- 3h)** Kurum içi iletişimin bir işletmede kimin sorumluluğunda ve yetkisinde olması gerektiğine dair tutumlar.

- 3i) Sektörde kurum içi iletişim alanının mevcut gelişmişlik düzeyi hakkındaki tutumlar.
- 3i) Sektörde kurum içi iletişim alanının gelecekteki önem derecesi hakkındaki tutumlar.
- 3j) Kurum içi iletişim alanıyla ilgili genel geçer olumsuz veya olumlu görüşlere karşı tutumlar

10 kişilik pilot gruba, “sektörde müşterilerinizin eğilimlerini de göz önüne alarak kurum içi iletişimle ilgili en çok hangi konularda sorunlar yaşanıyor?” şeklinde sorulmuş ve elde edilen yanıtlardan aşağıdaki dört önerme elde edilmiştir. Olumsuz yönelimli bu önermelerle ilgili katılımcıların tutumlarını sorgulamak amaçlanmıştır.

- Önerme 1:** Genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi iletişimi önemsemiyorlar, önceliği kurum dışı iletişime veriyorlar.
- Önerme 2:** Genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi iletişimi halkla ilişkiler alanı olarak görmüyorlar.
- Önerme 3:** Genellikle kurum içi iletişime mevcut ve potansiyel müşteriler, yeterince bütçe ayırmıyorlar.
- Önerme 4:** Genellikle kurum içi iletişim yönetimi, sektörde ve müşteriler arasında pek tanınmıyor.

Yukarıdaki üç temel araştırma probleminden (ve alt problemlerden) yola çıkarak, neticede Türkiye’de bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişimin durumunu, halkla ilişkilerde Avrupa’da ve dünyada en gelişmiş ülkelerden olan İngiltere benchmark alınarak analiz etmek, bazı tespitlerde bulunmak amaçlandı. Yukarıdaki araştırma problemleri doğrultusunda, aşağıda sıralanan 18 adet sıfır hipotez ve alternatif hipotez belirlendi. Ancak 1e, 2b, 2e, 3e alt-problemleri hakkında ayrı hipotezler kurulmadı. Bu araştırma problemlerinden elde edilen bulgular, diğer hipotezleri destekleyici nitelikte ele alındı. Sorularda kurumsal yaklaşım

sorgulanırken - son 1 yıl içinde koşuluyla - zaman verilerek belli bir sınırlamaya gidildi.

Araştırmada sınanan yönsüz olarak kurulan temel **hipotezler (H)** aşağıda olduğu gibidir.

H₁: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanına ayrı bir hizmet modülü olarak yaklaşımları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanına ayrı bir hizmet modülü olarak yaklaşımları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₂: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanına odaklanmış eleman istihdam etme oranları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₂: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanına odaklanmış eleman istihdam etme oranları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₃: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanında eğitim alma oranları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₃: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanında eğitim alma oranları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₄: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin müşterilerine kurum içi iletişim alanında ölçümleme yaptırma oranları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₄: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin müşterilerine kurum içi iletişim alanında ölçümleme yaptırma oranları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₅: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, şirketlerinin kurum içi iletişime yoğunlaşma oranları hakkındaki algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₅: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, şirketlerinin kurum içi iletişime yoğunlaşma oranları hakkındaki algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₆: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, kurum içi iletişim alanında müşterilerinin hizmet taleplerini algılamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₆: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, kurum içi iletişim alanında müşterilerinin hizmet taleplerini algılamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₇: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin halkla ilişkiler mesleğinde kurum içi iletişim hizmetinin yoğunluğu hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₇: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin halkla ilişkiler mesleğinde kurum içi iletişim hizmetinin yoğunluğu hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₈: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim alanındaki yayınlara ve konferanslara ilgi düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₈: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim alanındaki yayınlara ve konferanslara ilgi düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₉: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim alanında uzmanlaşma eğilimleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₉: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim alanında uzmanlaşma eğilimleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁₀: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim yönetiminin amacı hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁₀: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim yönetiminin amacı hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁₁: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim hizmetinin halkla ilişkiler şirketlerinin dışında, uzman firmalar tarafından verilmesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁₁: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim hizmetinin halkla ilişkiler şirketlerinin dışında, uzman firmalar

tarafından verilmesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁₂: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin halkla ilişkiler şirketlerinde sadece kurum içi iletişim alanında hizmet veren uzmanların çalışması hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁₂: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin halkla ilişkiler şirketlerinde sadece kurum içi iletişim alanında hizmet veren uzmanların çalışması hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁₃: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kendi ülkelerindeki halkla ilişkiler sektöründe kurum içi iletişim alanının mevcut gelişmişlik düzeyi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁₃: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kendi ülkelerindeki halkla ilişkiler sektöründe kurum içi iletişim alanının mevcut gelişmişlik düzeyi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁₄: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kendi ülkelerindeki halkla ilişkiler sektöründe kurum içi iletişim alanının gelecekteki önem düzeyi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁₄: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kendi ülkelerindeki halkla ilişkiler sektöründe kurum içi iletişim alanının

gelecekteki önem düzeyi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁₅: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi iletişimi önemsemiyorlar, önceliği kurum dışı iletişime veriyorlar, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁₅: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi iletişimi önemsemiyorlar, önceliği kurum dışı iletişime veriyorlar, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁₆: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi iletişimi halkla ilişkiler alanı olarak görmüyorlar, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁₆: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi iletişimi halkla ilişkiler alanı olarak görmüyorlar, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁₇: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurum içi iletişime mevcut ve potansiyel müşteriler yeterince bütçe ayırmıyorlar, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁₇: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle

kurum içi iletişime mevcut ve potansiyel müşteriler yeterince bütçe ayırmıyorlar, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁₈: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurum içi iletişim yönetimi sektöründe ve müşteriler arasında pek tanınmıyor, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀₁₈: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurum içi iletişim yönetimi sektöründe ve müşteriler arasında pek tanınmıyor, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

4.7. Araştırma yöntemi, tasarımı ve uygulama

- Araştırma paradigması: ampirik/pozitivist.
- Veri toplama yöntemi: Anket yöntemi. Çeşitli ölçekler.
- Anket türü: Araştırmacının yönettiği elektronik postayla.
- Ele alınan süre: Anlık (cross-sectional)
- Amacı: Betimleyici (descriptive) ve keşfedici (exploratory).
- Veri analizi: Nicel (kantitatif) ve nitel (kalitatif) veri analizi yöntemi. SPSS 13.0 programıyla frekans dağılımı.
- Nicel veri analizi tekniği sınıfı: Farklılıkların tespitine yönelik, parametrik, iki grubun karşılaştırılması. Bağımsız iki grup arası farkların testi; Z istatistik testi.
- Nitel veri analizi tekniği sınıfı: Betimleyici analiz.

Yukarıda belirlenen araştırma problemlerine yanıt olacak ve 18 adet hipotezi sınamaya yarayacak şekilde ankette 28 adet soru tasarlanmıştır.

Yukarıda da belirtildiği gibi bazı araştırma sorularının hipotezleri yoktur; bu araştırma sorularından elde edilen bulgular, diğer hipotezlerin sınanmasına destek olmuşlardır. Anket formunun soruları, 27 tanesi çoklu ölçek şeklinde, 1 tanesi ise ucu açık şekilde yapılandırılmıştır. Türkçe anket, İngiltere grubu için İngilizceye tercüme edilmiştir. Anket, uygulanmadan önce ankete katılmayacak olan Türkiye halkla ilişkiler sektöründe görev yapan 5 kişi rasgele seçilmiş ve pilot olarak anket önce onlara uygulanmıştır. Aynı şekilde İngiltere'den 5 kişiye İngilizce anket için aynı uygulama yapılmıştır. Pilot deneklerin soruları doğru anlayıp anlamadıkları vb. gibi hususlar incelenmiş ve elde edilen bulgular neticesinde sorular revize edilmiştir. Ayrıca anketin 24-27 arası sorularında kullanılmak üzere kurum içi iletişim hizmet alanıyla ilgili olumsuz görüşler hakkında yine bu 10 kişilik pilot denek grubuna başvurulmuştur. Onların verdikleri data doğrultusunda dört önerme oluşturulmuş ve ankete konmuştur. Sorular ve kullanılan ölçekler özgün şekilde oluşturulmuştur.

Haziran-Ağustos 2007 tarihleri arasında anket, deneklere uygulanmış ve sonuçları değerlendirilmiştir. Anketler, elektronik postayla deneklerin e-posta adreslerine gönderildikten sonra (bazen önce) denekler telefonla aranarak ankete katılıp, cevapları 1 hafta içinde geri göndermeleri konusunda hatırlatmalarda bulunulmuştur. Anket formlarının geri bildirim tatminkar olmuştur. Etik açıdan ankete katılanların isimleri ve şirket adları, özellikle Türkiye'deki katılımcıların talepleri doğrultusunda, tezde gizli tutulmuştur.

4.8. Gerekçeler/ön kabuller

Türkiye ile karşılaştırılacak ülke olarak İngiltere'nin seçilmesinin gerekçeleri ve önkabulleri şunlardır: Kültürel ve sosyo-ekonomik bakımından Türkiye'den farklı özelliklere sahip olması, fakat aynı zamanda Avrupa Birliği üyesi bir ülke olarak Türkiye'nin çeşitli

konularda partneri konumunda bulunması, tarihsel açıdan bakıldığında gelişmiş teknoloji, eğitim, bilim olanaklarına sahip, referans bir ülke olması, İngilizcenin evrensel bir dil olması. Ayrıca İngiltere'nin, Avrupa ve dünyada ABD'den sonra halkla ilişkiler uygulamaları, teorileri, eğitimi açısından gelişmiş ve öncü olduğu varsayılmıştır. Bunların yanı sıra, CIPR ve PRCA gibi uluslararası halkla ilişkiler ve iletişim örgütlerinin merkezi İngiltere'dir.

Tez araştırmasının temel varsayımı, katılımcıların uygulanan ankete tam, doğru ve içtenlikle cevap vermiş olmalarıdır. Ayrıca halkla ilişkiler mesleğinde/sectoründe kurum içi iletişim alanının diğer geleneksel halkla ilişkiler alanlarına (medya ilişkileri, kurumsal itibar, ürün iletişimi, etkinlik yönetimi vd.) göre daha ikincil planda konumlandırıldığı varsayılmıştır.

4.9. Araştırmanın kısıtlamaları ve zorlukları

Araştırmanın, halkla ilişkiler şirketlerindeki çalışanlarla ve ayrıca halkla ilişkiler hizmeti alan kurumlarla da yapılması amaçlanmış, ancak katılımın ve geri bildirim olma olasılığının düşük olacağı anlaşıldığından bundan vazgeçilip, sadece halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileriyle araştırma sınırlı tutulmuştur. Bunun yanı sıra, halkla ilişkiler şirketlerinin danışmanlık ücretleri, ciroları, çeşitli harcamaları, çalışan maaşları vb. gibi somut kurumsal bilgilerini elde etme olanağı oldukça kısıtlıdır. Bu nedenle araştırma, katılımcıların algıları ve tutumları boyutunda, anlık süre içinde uygulanabilmiştir.

4.10. Verilerin analiz yöntemi

Katılımcıların doldurup gönderdiği anket formları, kontrol ve edit edilerek, kodlaması yapılarak bilgisayar ortamında SPSS 13.0 programına aktarılarak, veriler birebir dağılımlarına (frekans) ayrılarak yüzdeleri alınmıştır. Daha sonra cevap seçeneklerine puanlar verilerek, ağırlıklı ortalamaları alınmıştır. Türkiye ve İngiltere grupları, “bağımsız iki grup arası farkların testi”yle analiz edilmiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi, hipotezler yönsüz olarak kurulmuştur. İki ana kütle için ağırlıklı aritmetik ortalamalarının karşılaştırılmasıyla ilgili istatistiksel hipotez testi kullanılmıştır. Bu hipotez testinde belirli bir anlamlılık düzeyinde (önem derecesi) birbirinden bağımsız iki ana kütle ortalaması arasındaki farkın hangi yönde ve ne derece anlamlı olduğu test edilmiştir. Hesaplamaların yapıldığı şeklinin görülmesi için hesaplamalarda SPSS kullanılmamıştır.

Hipotezlerin test edilmesinde aşağıdaki sıra takip edilmiştir.*

- 1) Hipotezlerin formüle edilmesi. (Yukarıda 18 adet hipotez, araştırma problemlerine dayanılarak yönsüz olarak tasarlandı.)
- 2) Önem derecesi (anlamlılık düzeyi) α saptanması.
- 3) Test istatistiğinin belirlenmesi.
- 4) Kritik değerin belirlenmesi.
- 5) Karar kriterinin belirlenmesi.
- 6) Test istatistik değerlerinin hesaplanması ve kritik değerle karşılaştırılması.
- 7) Karar verilmesi ve yorum yapılması.

Buna göre, Türkiye grubunun (1. ana kütle) hipotezlerde aranan durumu μ_1 sembolüyle ifade edilirken, İngiltere grubunun (2. ana kütle) hipotezlerde aranan durumu μ_2 sembolüyle ifade edilmiştir. Türkiye

* Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Beta, 2. bs., 2003, s. 87-88.

grubunun denek sayısı n_1 olarak İngiltere grubunun denek sayısı ise yine n_2 olarak gösterilmiştir. $n_1 = 49 > 30$ ve $n_2 = 67 > 30$ olduğundan, parametrik test istatistiklerinden Z istatistik testi kullanılmıştır (eğer $n < 30$ olsaydı, t testi kullanılacaktı).

%95 güven aralığında, anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$ olarak belirlenmiştir. Yukarıda bahsedildiği gibi, üye listelerinin (ana kütle) aranan kriterlere uyan birimlerinin tamamına anket uygulanmıştır. Türkiye'deki ana kütlelerin %89'u, İngiltere'deki ana kütlelerin %80'i ankete cevap vermiştir. Bu nedenle ana kütle hacmi yeterli büyüklüğe ulaştığı için aritmetik ortalamaların normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır.

Ölçek kullanılan soruların cevaplarına 0 veya 1'den yukarıya doğru puanlar verilmiş ve her biri bir hipoteze denk düşen yanıtların her grup için ağırlıklı aritmetik ortalaması \bar{x} alınmıştır. Ağırlıklı ortalamanın hesaplanmasında cevaplara denk gelen puanlarla kaç kişinin cevap verdiği yani değerlerin nisbi önemini temsil eden ağırlıklarla çarpılır ve bu çarpımların toplamı puanların ağırlık değerlerinin toplamına bölünür. x_i ile cevapların değeri, w_i ile de ağırlıklar belirtilirse ağırlıklı ortalamanın formülü şu şekilde olur: $\bar{x} = \sum (x_i \cdot w_i) / w_i$

Sıfır hipotezinin (H_0) kabulü veya reddini belirleyen bir karar kriteri saptanmıştır. Bu durumda, istatistiğin örnek dağılımı kritik alan (veya red alanı) ve kabul alanı olmak üzere ikiye bölünmüştür. Karar kriterinin saptanabilmesi için kritik alanı, kabul alanından ayıran sınır değeri olan kritik değer Z hesaplanmıştır. Kritik değer (Z) bulunmasından önce her bir grup için standart sapmalar (S_1 ve S_2) hesaplanmıştır. Ardından kritik değer Z hesaplanmıştır.

S ve Z değerlerinin bulunmasında aşağıdaki istatistik formüllerini kullanılmıştır.[†]

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n-1}} \quad Z = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

Z test istatistiğinin uygulanma amaçları şöyledir:[‡]

- 1) Bir ana kütleden gelen bir örnek ortalamasının belirli bir olasılık kademesinde belirli bir değerden küçük olup olmadığını test etmek (sol kuyruk testi).
- 2) Bir ana kütleden gelen bir örnek ortalamasının belirli bir olasılık kademesinde belirli bir değerden büyük olup olmadığını test etmek (sağ kuyruk testi).
- 3) Aynı ana kütleden gelen iki örnek ortalaması arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek.
- 4) İki ayrı ana kütleden gelen iki örnek ortalaması arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek (çift yönlü test).

Tablo. 4.1

Z' nin kritik değerleri (anlamlılık düzeyine göre)			
Anlamlılık düzeyi α	Sol Kuyruk Testi	Sağ Kuyruk Testi	Çift Yönlü Test
0.05	-1.65	+1.65	± 1.96

Karar kriterinin belirlenmesinde, kurulan hipotezler yönsüz olduğundan çift yönlü test uygulanmıştır[§], bu nedenle Tablo 4.1'de görüldüğü gibi, kritik değer Z'nin tablo değeri, anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$ iken ± 1.96 'dır.

[†] Bkz.: Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, 7. bs., İstanbul, Literatür, 2004, s. 100-126; İrfan Erdoğan, **Araştırma Dizayını ve İstatistik Yöntemleri**, Ankara, Emel, 1998, s. 121-127.; Nebi Sümer, Kürşad Demirutku, Türker Özkan, **Araştırma Teknikleri**, İstanbul, Morpa, 2005, s. 62-64.

[‡] İslamoğlu, a.g.e., s. 167.

[§] Kurtuluş, a.g.e., s. 100-104.

Elde edilen sonuca göre, yönsüz hipotezler hakkında karar verilmiş ve yorum yapılmıştır.

Sıfır hipotez $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ (iki grup arasında anlamlı bir fark yok) şeklinde kurulurken, alternatif hipotez $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ (iki grup arasında anlamlı bir fark var) şeklinde kurulmuştur. Karar kriterinde, hesaplanan kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_1 kabul edilmiştir. Hesaplanan kritik değer Z , $- 1.96$ ile $+ 1.96$ 'nın arasında; $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_0 kabul edilmiştir. $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ şeklinde alternatif hipotezin kabulü durumunda, ikinci aşama olarak yön bulma testinde, bu defa bir grubun ağırlıklı aritmetik ortalamasının diğer gruba göre küçük veya büyük oluşu test edilmiştir. Bu aşamada, sol ve sağ kuyruk testleri uygulanmıştır. Şöyle ki; alternatif hipotez yeniden kurulduğunda, $H_1 : \mu_1 < \mu_2$ ise, sol kuyruk testine göre, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde, standart normal dağılım tablosunda, Tablo 4.9.1'de görüldüğü gibi, $Z = -1.65$ değerine göre, eğer $Z < -1.65$ ise $H_1 : \mu_1 < \mu_2$ kabul edilmiştir. $H_1 : \mu_1 > \mu_2$ ise sağ kuyruk testine göre, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde, standart normal dağılım tablosunda, Tablo 4.9.1'de görüldüğü gibi, $Z = + 1.65$ değerine göre, eğer $Z > + 1.65$ ise $H_1 : \mu_1 > \mu_2$ kabul edilmiştir.

Yukarıda özetlenen veri analizi yöntemiyle bulgular görselleştirilerek tablolar ve grafikler eşliğinde yorumlanmış, hipotez testlerinden çeşitli sonuçlar çıkarılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

4.11. Bulgular ve değerlendirme

Araştırmanın bulguları, üç ana bölüm içinde analiz edilmiştir. Bu bölümler; A, B, C adlarıyla sınıflandırılmıştır. Katılımcılara ankette yöneltilen toplam soru sayısı 28 adettir. 27 adet soruda, cevap seçenekleri (çeşitli ölçekler) bulunmaktadır, ancak en son soru olan 28. soru, ucu açık olarak verilmiştir. 27 adet sorunun cevapları nicel veri analizi yöntemiyle değerlendirilmiş, 28. sorunun cevapları ise nitel veri analiziyle betimleme yöntemiyle değerlendirilmiştir. A bölümünde, Türkiye ve İngiltere gruplarındaki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim hizmet alanına kurumsal yaklaşımları, ankete katılan şirketlerin yöneticilerinin/yetkili temsilcilerinin sorulara verdikleri cevaplara dayanılarak karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. B bölümünde, Türkiye ve İngiltere gruplarındaki halkla ilişkiler şirketi yöneticilerinin kendi şirketlerinin sunduğu kurum içi iletişim hizmetleri hakkındaki tutumları/algıları, karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. C bölümünde ise Türkiye ve İngiltere gruplarındaki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin genel olarak kurum içi iletişim alanı hakkındaki tutumları/algıları karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Her sorunun veya soru grubunun sonunda, ele edilen bulgular doğrultusunda ilgili hipotezler sınanmıştır.** Türkiye'den TÜHİD/İstanbul üye listesindeki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'den PRCA/Londra üye listesindeki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin temsil ettiği ana küteller için birçok yerde Türkiye grubu ve İngiltere grubu ifadeleri kullanılmıştır.

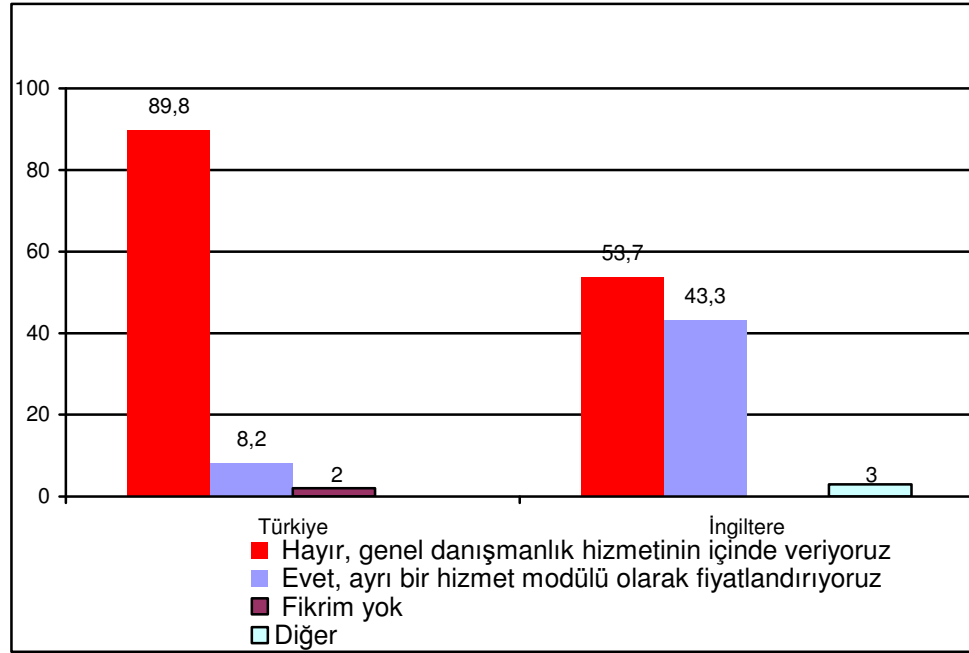
**Hipotezlerin sınanmasında kullanılan istatistiksel test yöntemleri ile sembollerin anlamları için tezin bir önceki 4.10 numaralı alt bölümüne bkz.

A. Halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanında hizmet sunma yaklaşımları

A.1. Şirketiniz kurum içi iletişim alanında hizmet verdiğinizde bunu ayrıca fiyatlandırıyor musunuz?

Tablo 4.2. Kurum içi iletişim hizmetini ayrıca fiyatlandırma durumu

		Hayır, genel danışmanlık hizmetinin içinde veriyoruz	Evet, ayrı bir hizmet modülü olarak fiyatlandırıyoruz	Fikrim yok	Diğer	Toplam
Türkiye	n	44	4	1	0	49
	%	%89,8	%8,2	%2,0	%00,0	%100,0
İngiltere	n	36	29	0	2	67
	%	%53,7	%43,3	%00,0	%3,0	%100



Grafik 4.1. Kurum içi iletişim hizmetini ayrı hizmet modülü olarak fiyatlandırma durumu

A1'in sorulmasının amacı, kurum içi iletişim alanının bir hizmet modülü olarak halkla ilişkiler şirketlerindeki konumunu, yerini, ona verilen önemi belirlemektir. Ayrı bir modül olarak fiyatlandırılması, nasıl

konumlandığının önemli bir göstergesidir. Dönemsel proje bazında veya aylık düzenli hizmet sunulması gibi faktörler burada dikkate alınmamıştır.

Grafik 4.1’de görüldüğü gibi, Türkiye grubunda büyük çoğunlukla (%89,8) kurum içi iletişim hizmetinin, ayrı bir hizmet modülü olarak fiyatlandırılmadığı, genel danışmanlık hizmetinin içinde verildiği görülmektedir. Yani kurumsal iletişim danışmanlığı/uygulama hizmetleri vb. gibi bir modülün kapsamında kurum içi iletişim alanında hizmet verildiği anlaşılmaktadır. İngiltere grubunda katılımcıların %53,7’i genel danışmanlık hizmetinin içinde kurum içi iletişim hizmeti verdiklerini söylerken, bu durum Türkiye’deki gruba benzemektedir.

Ancak öte yandan, “evet ayrı bir hizmet modülü olarak fiyatlandırıyoruz” diyenlerin oranı İngiltere’de %43,3 iken Türkiye’de bu oran %8.2’ye inmektedir. Türkiye grubunda “evet” ve “hayır” diyenlerin arasında %81.2 gibi oldukça geniş aralıklı bir fark varken, bu durum İngiltere grubunda sadece %10.4 olarak görülmektedir. Böylece, İngiltere grubunda, kurum içi iletişim alanına ayrı bir hizmet modülü olarak yaklaşma oranının Türkiye grubundan daha fazla olduğu ve Türkiye’ye göre İngiltere’de kurum içi iletişim alanının bir hizmet modülü olarak daha önem verilen bir konumda olduğu söylenebilir.

Hipotez testi

Puanlama:

Hayır = 0, Evet = 1, Fikrim yok = 0, Diğer = 0

Hipotezler:

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_{01} : \mu_1 = \mu_2$$

Test istatistiği türü: Z çift yönlü test.

Anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$

Karar kriteri: Kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_1 kabul edilecek, $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_{01} kabul edilecektir.

Hesaplamalar:

$$\bar{X}_1 = 0.08 \quad S_1 = 0.1$$

$$\bar{X}_2 = 0.43 \quad S_2 = 0.07$$

Kritik değer: $Z = - 5.83 < - 1.96$ ($\alpha = 0.05$)

Karar: $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ kabul edildi.

Böylece, **H₁**: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanına ayrı bir hizmet modülü olarak yaklaşımları arasında anlamlı bir fark vardır, kabul edilmiştir.

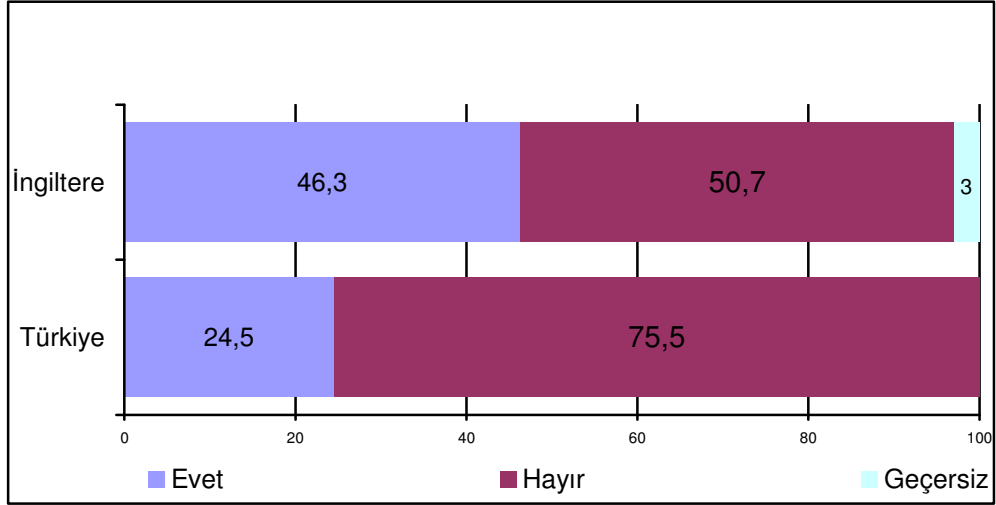
İkinci aşama: Yön bulma testi

$H_1 : \mu_1 < \mu_2$ olarak hipotez tekrar kurulduğunda, sol kuyruk testine göre, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde, standart normal dağılım tablosunda, $Z = -1.65$ değerine göre, $Z = - 5.83 < - 1.65$ olduğundan $H_1 : \mu_1 < \mu_2$ kabul edildi. Buna göre, Türkiye grubunda, kurum içi iletişim alanına ayrı bir hizmet modülü olarak yaklaşma oranının İngiltere grubundan daha düşük olduğu çıkarımı doğrulanmıştır.

A.2. Şirketinizde, kurum içi iletişim alanına odaklanmış, özellikle kurum içi iletişim danışmanlığı veren elemanınız var mı? (kendiniz dahil)

Tablo 4.3. Kurum içi iletişim hizmetine odaklanmış eleman durumu

		Geçersiz	Hayır	Evet	Toplam
Türkiye	n	0	37	12	49
	%	%0	%75,5	%24,5	%100
İngiltere	n	2	34	31	67
	%	%3,0	%50,7	%46,3	%100



Grafik 4.2. Kurum içi iletişim hizmetine odaklanmış eleman çalıştırma durumu

A2’de kurum içi iletişim alanının yeri, konumu ve önemi bu defa, kurum içi iletişim hizmetine odaklanan şirket çalışanlarının oranı üzerinden ölçülmeye çalışılmıştır. Burada, çalışanların kurum içi iletişim hizmetinden başka bir dalda hizmet vermeme, sadece bu alanda hizmet vermek gibi faktörler gözetilmemiştir.

Grafik 4.2’de görüldüğü gibi, Türkiye grubunda, yine A1’de olduğu gibi, büyük çoğunlukla (%75,5) “hayır” yanıtı ortaya çıkmıştır. İngiltere grubunda ise %50,7 “hayır” yanıtını vermiştir. Ancak yine A1’de olduğu gibi, İngiltere grubunda “evet” yanıtını verenlerle “hayır” yanıtını verenler arasındaki oranla (%4,4) Türkiye grubundaki oran (%51) arasında önemli bir fark vardır. Şirketlerinde kurum içi iletişime odaklanmış eleman istihdam edenlerin oranı Türkiye’de %24,5 iken İngiltere’de bu oran %46,3 olarak görülmektedir. Bu veriden yola çıkarak, kurum içi iletişim alanına odaklanmış eleman çalıştırma bakımından İngiltere’deki halkla ilişkiler şirketlerinde, iç iletişim alanı daha fazla önem verilen bir konumdadır denebilir. Bu duruma göre, hizmet alan kurumların (müşterilerin) bu doğrultuda bir talebi olduğu çıkarımı da yapılabilir.

Hipotez testi

Puanlama:

Hayır = 0, Evet = 1, Fikrim yok = 0, Diğer = 0

Hipotezler:

$$H_2 : \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_{02} : \mu_1 = \mu_2$$

Test istatistiği türü: Z çift yönlü test.

Anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$

Karar kriteri: Kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_2 kabul edilecek, $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_{02} kabul edilecektir.

Hesaplamalar:

$$\bar{X}_1 = 0.24 \quad S_1 = 0.1$$

$$\bar{X}_2 = 0.47 \quad S_2 = 0.06$$

Kritik değer: $Z = - 5.75 < - 1.96$ ($\alpha = 0.05$)

Karar: $H_2 : \mu_1 \neq \mu_2$ kabul edildi.

Böylece, **H₂**: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanına odaklanmış eleman istihdam etme oranları arasında anlamlı bir fark vardır, kabul edilmiştir.

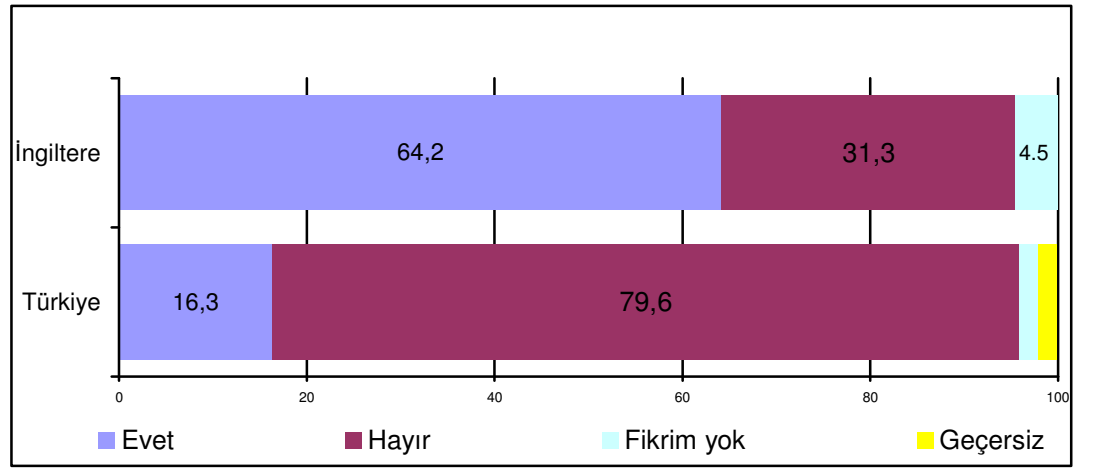
İkinci aşama: Yön bulma testi

$H_2 : \mu_1 < \mu_2$ olarak hipotez tekrar kurulduğunda, sol kuyruk testine göre, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde, standart normal dağılım tablosunda, $Z = -1.65$ değerine göre, $Z = - 5.75 < - 1.65$ olduğundan, $H_2 : \mu_1 < \mu_2$ kabul edildi. Buna göre, Türkiye grubunda kurum içi iletişim alanına odaklanmış eleman istihdam etme oranı, İngiltere grubuna göre daha düşüktür, çıkarımı doğrulanmıştır.

A.3. Kurum içi iletişim yönetimi konusunda son 1 yıl içinde eğitim alan elemanınız oldu mu?

Tablo 4.4. Kurum içi iletişim konusunda eğitim alma durumu

		Hayır	Evet	Fikrim Yok	Geçersiz	Toplam
Türkiye	n	39	8	1	1	49
	%	%79,6	%16,3	%2,0	%2,0	%100
İngiltere	n	21	43	3	0	67
	%	%31,3	%64,2	%4,5	%0,00	%100



Grafik 4.3. Kurum içi iletişim konusunda eğitim alan eleman durumu

Mesleki gelişim konusunda halkla ilişkiler profesyonellerinin eğitim almaları, eğitim alınan alana gösterilen değer ve önemin önde gelen göstergesidir. Bu doğrultuda, A3'de, çalışanların kurum içi iletişim alanında eğitim alma oranları üzerinden kurum içi iletişime verilen önem ve iç iletişimin halkla ilişkiler şirketlerindeki yeri ölçülmeye çalışılmıştır.

Burada, eğitim alınan diğer konuların oranıyla kurum içi iletişim alanında eğitim alma oranı, araştırmanın kısıtlamalarından dolayı karşılaştırılmamıştır. Doğrudan kurum içi iletişim alanındaki eğitim alma oranına odaklanılmıştır. Grafik 4.3'de görüldüğü gibi, Türkiye grubunda büyük çoğunlukla (%79,6) son bir yılda hiçbir çalışanın kurum içi iletişim konusunda eğitim almadığı belirtilirken, İngiltere grubunun çoğunluğu (%64,2), Türkiye grubunun tam aksine, son bir yılda kurum içi iletişim

konusunda eğitim alan elemanı olduğunu bildirmiştir. Buradan, İngiltere grubunda, kurum içi iletişim alanındaki mesleki gelişime Türkiye grubuna göre daha fazla önem verildiği söylenebilir.

Hipotez testi:

Puanlama: Hayır = 0, Evet = 1, Fikrim yok = 0, Diğer = 0

Hipotezler:

$$H_3 : \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_{03} : \mu_1 = \mu_2$$

Test istatistiği türü: Z çift yönlü test.

Anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$

Karar kriteri: Kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_3 kabul edilecek, $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_{03} kabul edilecektir.

Hesaplamalar:

$$\bar{X}_1 = 0.16 \quad S_1 = 0.1$$

$$\bar{X}_2 = 0.64 \quad S_2 = 0.04$$

Kritik değer: $Z = - 16 < - 1.96$ ($\alpha = 0.05$)

Karar: $H_3 : \mu_1 \neq \mu_2$ kabul edildi.

Buna göre, **H₃**: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanında eğitim alma oranları arasında anlamlı bir fark vardır, kabul edilmiştir.

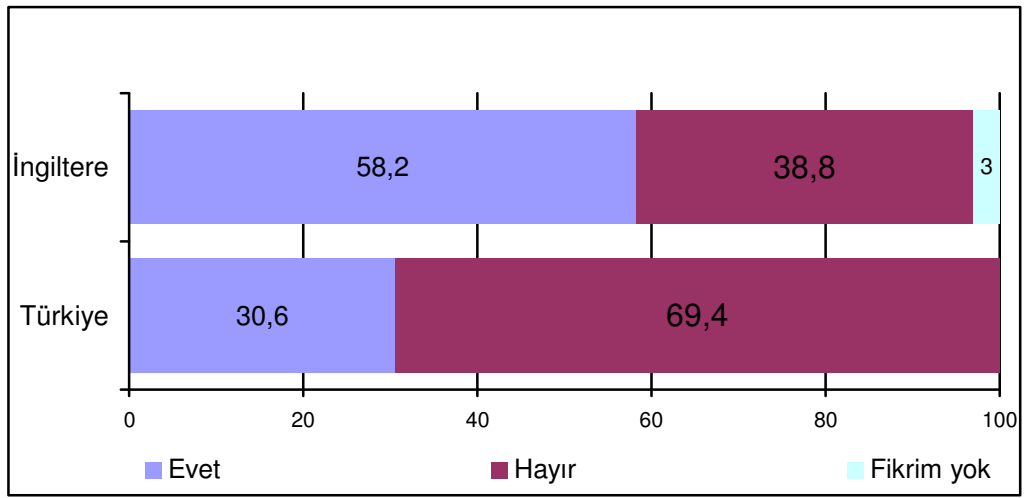
İkinci aşama: Yön bulma testi

$H_3 : \mu_1 < \mu_2$ olarak hipotez tekrar kurulduğunda, sol kuyruk testine göre, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde, standart normal dağılım tablosunda, $Z = -1.65$ değerine göre, $Z = - 16 < - 1.65$ olduğundan, $H_3 : \mu_1 < \mu_2$ kabul edildi. Buna göre, Türkiye grubunda kurum içi iletişim alanında eğitim alma oranı, İngiltere grubuna göre daha düşüktür, çıkarımı doğrulanmıştır.

A.4. Son 1 yılda en az bir müşterinize kurum içi iletişim konusunda ölçümleme yaptırдың mı?

Tablo 4.5. Kurum içi iletişim konusunda ölçümleme yaptıırma durumu

		Hayır	Evet	Fikrim yok	Toplam
Türkiye	n	34	15	0	49
	%	%69,4	%30,6	%0,00	%100
İngiltere	n	26	39	2	67
	%	%38,8	%58,2	%3,0	%100



Grafik 4.4. Kurum içi iletişim konusunda müşterilere ölçümleme yaptıırma durumu

Günümüzde halkla ilişkiler çalışmalarında önde gelen tartışma konulardan biri ölçümlemedir. Özellikle 1990'lı yılların ortalarından itibaren halkla ilişkilerde araştırma-ölçümleme, profesyonel halkla ilişkiler faaliyetlerinin öncü göstergelerinden biri olagelmıştır. Bu doğrultuda, A4'de halkla ilişkiler şirketlerinin kurum içi iletişim alanında müşterilerine ölçümleme yaptıırması, bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişime profesyonel ve bilimsel yaklaşımın, verilen önemin, değerinin bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. Grafik 4.4'de görüldüğü üzere, Türkiye grubunun çoğunluğu (%69,4) son 1 yılda müşterileri için iç iletişim konusunda ölçümleme yaptıırmamış, bunun tam aksine İngiltere grubunun çoğunluğu ise (%58,2) ölçümleme yaptıırmıştır. Bu durumda, Türkiye grubunun iç iletişim konusunda müşterilerine ölçümleme

yaptırmakta İngiltere grubuna göre çok daha geride olduğu sonucu çıkarılabilir.

Hipotez testi

Puanlama:

Hayır = 0, Evet = 1, Fikrim yok = 0, Diğer = 0

Hipotezler:

$$H_4 : \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_{04} : \mu_1 = \mu_2$$

Test istatistiği türü: Z çift yönlü test.

Anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$

Karar kriteri: Kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_4 kabul edilecek, $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_{04} kabul edilecektir.

Hesaplamalar:

$$\bar{X}_1 = 0.30 \quad S_1 = 0.1$$

$$\bar{X}_2 = 0.58 \quad S_2 = 0.05$$

Kritik değer: $Z = - 4 < - 1.96$ ($\alpha = 0.05$)

Karar: $H_4 : \mu_1 \neq \mu_2$ kabul edildi.

Buna göre, **H₄**: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketleri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin müşterilerine kurum içi iletişim alanında ölçümleme yaptırma oranları arasında anlamlı bir fark vardır, kabul edilmiştir.

İkinci aşama: Yön bulma testi

$H_4 : \mu_1 < \mu_2$ olarak hipotez tekrar kurulduğunda, sol kuyruk testine göre, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde, standart normal dağılım tablosunda, $Z = -1.65$ değerine göre, $Z = - 4 < - 1.65$ olduğundan, $H_4 : \mu_1 < \mu_2$ kabul edildi. Buna göre, Türkiye grubunda kurum içi iletişim alanında

ölçümleme yaptırma oranı, İngiltere grubuna göre daha düşüktür, çıkarımı doğrulanmıştır.

A4'ün bir alt başlığı olarak, ölçümleme yaptırdıklarını bildiren katılımcılara hangi konularda ölçümleme yaptırdıkları sorusu da yöneltilmiştir. Tablo 4.6'da görülen, tezin 3. bölümünde de değinilen, literatüre dayanarak, genel geçer en çok ölçümleme yaptırılan iç iletişim konuları seçenek olarak sunulmuş, bunun yanı sıra, ucu açık seçenek olarak "diğer" seçeneği de cevaplara eklenmiştir. A5'te diğer sorulardan farklı olarak katılımcılara, tek bir cevap yerine birden çok cevap verebilme imkanı tanınmıştır. Bunun nedeni, örneğin bir halkla ilişkiler şirketinin bir kurumsal müşterisine aynı yıl içinde birden fazla konuda iç iletişim ölçümlemesi yaptırabileceği varsayımından kaynaklanmaktadır. A5 ile müşterilerine ölçümleme yaptırılanların hangi iç iletişim konularına yoğunlaştıklarının tespiti ve Türkiye ile İngiltere karşılaştırması amaçlanmıştır.

A.5. Ölçümleme yaptırdıysanız temel konulardan hangisi veya hangileri ölçümlendi? (Birden çok cevap)

Tablo 4.6. Ölçümleme yapılan kurum içi iletişim konularının oranı

		Ölçümleme yaptırılanlar	İç iletişimin kurumsal itibarla ilişkisi	İletişim tatmini	Ast-üst iletişimi sorunları	İç iletişim araçlarının etkinliği	Kurum kültürü ve kurum iklimi ölçümlemesi	Diğer
Türkiye	n	15	6	8	4	13	6	1
	%	%30,6	%40	%12	%26,6	%86,6	%40	%6,6
İngiltere	n	39	36	23	3	21	28	4
	%	%58,2	%92,3	%58,9	%7,6	%53,8	%71,7	%10,2

Tablo 4.6.1. İç iletişim ölçümleme konuları yoğunluk sıralaması (Türkiye)

Sıralama	Ölçümleme konusu	Yoğunluk
1.	İç iletişim araçlarının etkinliği	%86,6
2.	Kurum kültürü ve kurum iklimi ölçümlemesi	%40
2.	İç iletişimin kurumsal itibarla ilişkisi	%40
3.	Ast-üst iletişimi sorunları	%26,6
4.	İletişim tatmini	%12
5.	Diğer	%6,6

Tablo 4.6.2. İç iletişim ölçümleme konuları yoğunluk sıralaması (İngiltere)

Sıralama	Ölçümleme konusu	Yoğunluk
1.	İç iletişimin kurumsal itibarla ilişkisi	%92,3
2.	Kurum kültürü ve kurum iklimi ölçümlemesi	%71,7
3.	İletişim tatmini	%58,9
4.	İç iletişim araçlarının etkinliği	%53,8
5.	Ast-üst iletişimi sorunları	%7,6
6.	Diğer	%10,2

Tablo 4.6.1 ve Tablo 4.6.2’de görüldüğü gibi, kurum içi iletişim konusunda müşterilerine ölçümleme yaptıranlar arasında, Türkiye grubunda en fazla ölçümleme yapılan iç iletişim konusu (%86,6) “iç iletişim araçlarının etkinliği” olurken, İngiltere grubunda en fazla ölçümleme yapılan iç iletişim konusu (%92,3) “iç iletişimin kurumsal itibarla ilişkisi” olmuştur.

Türkiye grubunda daha çok iletişim araçlarının çalışanlar üzerindeki etkinliği üzerinde durulurken, İngiltere grubunda ise kurumsal değerlerin, iç iletişimin, iç hedef kitlede algısıyla dış hedef kitledeki itibar algısı arasındaki ilişkinin tespiti çabası görülmektedir.

İngiltere grubunun çoğunluğu daha sofistike, daha soyut, daha yeni ve kurumun iş hedefleriyle ilişkili olabilecek kurumsal itibar konusunu araştırırken, Türkiye grubunun çoğunluğu daha operasyonel, daha rutin ve daha geleneksel faaliyetlerden sayılabilecek iç iletişim araçlarının (kurum dergisi, intranet, iç toplantılar vb.) etkinliğini ölçümlemektedir. İngiltere grubunda, “iç iletişim araçlarının etkinliği” konusu araştırma yoğunluğu bakımından 4. sırada yer almaktadır. Türkiye grubunda bir katılımcı, “diğer” seçeneğine, “çalışan memnuniyeti” yazarken, İngiltere grubunda dört katılımcı, “söylem analizi”, “çalışan tatmini”, “çalışanların geçmişleri”, “müşteri görüşleri” cevaplarını yazmışlardır.

Ancak öte yandan Türkiye grubunda, “iç iletişimin kurumsal itibarla ilişkisi” konusu %40 yoğunluk ile “kurum kültürü ve kurum iklimi ölçümlemesi” ile birlikte 2. sırada yer almaktadır. İngiltere kadar olmasa da Türkiye’de de bu konunun gözde bir araştırma konusu olmaya başladığı söylenebilir.

B) Katılımcıların kendi şirketlerindeki kurum içi iletişim hizmetlerini algılama durumları

Katılımcılara kurum içi iletişim alanına şirketlerinin ne oranda yoğunlaştığını sormadan önce diğer bazı temel halkla ilişkiler alanlarına ne oranda yoğunlaştıkları yönündeki kanaatleri sorulmuştur, sonra bunlar kurum içi iletişimle karşılaştırılmıştır. Halkla ilişkiler şirketlerinin geleneksel, vazgeçilmez olarak adlandırılacak Medya İlişkileri ve Etkinlik Yönetimi alanları sorgulamaya dahil edilmemiştir. Ayrıca araştırmanın yapıldığı dönemde, Türkiye'nin genel milletvekili seçim yılında olması nedeniyle Siyasi İletişim alanı, ortalamayı değiştirebileceği kaygısıyla sorgulama dışı bırakılmıştır. Temel halkla ilişkiler alanları olarak Kurumsal İletişim/Kurumsal İtibar Yönetimi, Ürün İletişimi/Marketing PR, Kişisel PR, Lobicilik ve Devletle İlişkiler ve Finansal İletişim alanları sorgulamaya dahil edilmiştir. Sponsorluk, Kriz İletişimi, Konu Yönetimi, Gündem Yaratma, Fon Yaratma İletişimi, vd. yan alanlar, temel alanların alt alanı olarak varsayıldığından sorgulama dışı bırakılmışlardır.

B.6. Şirketinizin yıl içinde Lobicilik ve Devletle İlişkiler alanına ne oranda yoğunlaştığınızı düşünüyorsunuz?

Tablo 4.7. Lobicilik ve devletle ilişkiler alanına yoğunlaşma durumu

		Hiç	Çok az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Topl.
Türkiye	n	24	6	9	7	1	2	49
	%	%49,0	%12,2	%18,4	%14,3	%2,0	%4,1	%100
İngiltere	n	17	16	7	12	8	7	67
	%	%25,4	%23,9	%10,4	%17,9	%11,9	%10,4	%100

B.7. Şirketinizin yıl içinde Ürün İletişimi/Marketing PR alanına ne oranda yoğunlaştığınızı düşünüyorsunuz?

Tablo 4.8. Ürün İletişimi/Marketing PR alanına yoğunlaşma durumu

		Hiç	Çok az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Toplam
Türkiye	n	1	0	0	8	9	31	49
	%	%2,0	0	%0,00	%16,3	%18,4	%63,3	%100
İngiltere	n	0	0	2	3	52	10	67
	%	%0,0	0	%3,0	%4,5	%77,6	%14,9	%100

B.8. Şirketinizin yıl içinde Kurumsal İletişim/Kurum İtibarı alanına ne oranda yoğunlaştığını düşünüyorsunuz?

Tablo 4.9. Kurumsal iletişim/kurum itibarı alanına yoğunlaşma durumu

		Hiç	Çok az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Toplam
Türkiye	n	0	0	1	5	11	32	49
	%	0	%0,00	%2,0	%10,2	%22,4	%65,3	%100
İngiltere	n	0	1	1	7	18	40	67
	%	0	%1,5	%1,5	%10,4	%26,9	%59,7	%100

B.9. Şirketinizin yıl içinde Kişisel PR alanına ne oranda yoğunlaştığını düşünüyorsunuz?

Tablo 4.10. Kişisel PR alanına yoğunlaşma durumu

		Hiç	Çok az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Toplam
Türkiye	n	17	10	8	9	5	0	49
	%	%34,7	%20,4	%16,3	%18,4	%10,2	%0,00	%100
İngiltere	n	7	9	21	19	9	2	67
	%	%10,4	%13,4	%31,3	%28,4	%13,4	%3,0	%100

B.10. Şirketinizin yıl içinde Finansal İletişim alanına ne oranda yoğunlaştığını düşünüyorsunuz?

Tablo 4.11. Finansal iletişim alanına yoğunlaşma durumu

		Hiç	Çok az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Toplam
Türkiye	n	14	7	8	10	8	2	49
	%	%28,6	%14,3	%16,3	%20,4	%16,3	%4,1	%100
İngiltere	n	3	6	11	21	21	5	67
	%	%4,5	%9,0	%16,4	%31,3	%31,3	%7,5	%100

B.11. Şirketinizin yıl içinde Kurum İçi İletişim alanına ne oranda yoğunlaştığını düşünüyorsunuz?

Tablo 4.12. Kurum içi iletişim alanına yoğunlaşma durumu

		Hiç	Çok az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Toplam
Türkiye	n	2	4	18	19	4	2	49
	%	%4,0	%8,2	%36,7	%38,8	%8,2	%4,1	%100
İngiltere	n	0	4	5	17	37	4	67
	%	%0,00	%6,0	%7,5	%25,4	%55,2	%6,0	%100

Tablo 4.12.1. Kurum içi iletişime yoğunlaşma derecesi
Türkiye sıralaması

Sıralama	Kurum içi iletişime yoğunlaşma derecesi	Toplam yüzdeler oran
1.	ÇOK AZ+AZ	%44.9
2.	ORTA	%38.8
3.	FAZLA + ÇOK FAZLA	%12.3
4.	HİÇ	%4.0
		%100

Tablo 4.12.2. Kurum içi iletişime yoğunlaşma derecesi
İngiltere sıralaması

Sıralama	Kurum içi iletişime yoğunlaşma derecesi	Toplam yüzdeler oran
1.	FAZLA + ÇOK FAZLA	%61,2
2.	ORTA	%25,4
3.	ÇOK AZ+AZ	%13,5
4.	HİÇ	%00,0
		%100

Yukarıdaki tablolarda görüldüğü gibi, Türkiye grubunda, katılımcıların %44.9'u şirketlerinin yıl içinde kurum içi iletişim alanına “çok az” ve “az” derecede yoğunlaştıklarını düşünürlerken, İngiltere grubunda ise katılımcıların çoğunluğu (%61,2) şirketlerinin kurum içi iletişim alanına “fazla” ve “çok fazla” derecede yoğunlaştıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.12.3. Diğer halkla ilişkiler alanları arasında kurum içi iletişime yoğunlaşma durumu (**Türkiye**)

Sıralama	Halkla ilişkiler alanı	Yoğunlaşma oranı <u>Türkiye</u> ortalaması
1.	Kurumsal iletişim/kurumsal itibar yönetimi	4.51
2.	Ürün iletişimi/Marketing PR	4.38
3.	Kurum içi iletişim	2.51
4.	Finansal iletişim	1.93
5.	Kişisel PR	1.48
6.	Lobicilik ve devletle ilişkiler	1.20

Tablo 4.12.4. Diğer halkla ilişkiler alanları arasında kurum içi iletişime yoğunlaşma durumu (**İngiltere**)

Sıralama	Halkla ilişkiler alanı	Yoğunlaşma oranı <u>İngiltere</u> ortalaması
1.	Kurumsal iletişim/kurumsal itibar yönetimi	4.41
2.	Ürün iletişimi/Marketing PR	4.04
3.	Kurum içi iletişim	3.29
4.	Finansal iletişim	2.98
5.	Kişisel PR	2.29
6.	Lobicilik ve devletle ilişkiler	1.98

B.6-B.11 arası soruların cevaplarına 0'dan 5'e kadar puanlar verilmiştir. Bunlar; Hiç = 0, Çok Az = 1, Az = 2, Orta = 3, Fazla = 4, Çok Fazla = 5. Cevapların ağırlıklı aritmetik ortalamaları alınarak, en fazla yoğunlaşma oranından en aza doğru sıralama yapılmıştır. Tablo 4.12.3 ve Tablo 4.12.4'de görüldüğü gibi, Türkiye ve İngiltere gruplarında aynı sıralama ortaya çıkmıştır. Buna göre, kurum içi iletişime yoğunlaşma derecesi hem Türkiye'de hem İngiltere'de 6 temel halkla ilişkiler alanı içinde 3. sırada, Kurumsal İletişim/Kurumsal İtibar Yönetimi ve Ürün İletişimi/Marketing PR alanlarından sonra gelmektedir. Bu durum, giderek küreselleşen dünyada, halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin uğraş alanlarına yoğunlaşmalarıyla ilgili tutumlarının, algılarının evrensel meslek kriterleri doğrultusunda ortak biçimlendiğinin bir göstergesi olabilir.

Ancak şu husus da unutulmamalıdır; bu anket, katılımcıların sadece algılarını, kanaatlerini yansıtmaktadır. Bu konuda daha kesin bir sonuca varabilmek için halkla ilişkiler şirketlerinin çalışanlarını ve hizmet alan müşterilerini de kapsayan çok daha geniş kapsamlı ve farklı değişkenlerin dikkate alındığı bir araştırmanın uygulanması gerekir.

Öte yandan Tablo 4.12.1 ve Tablo 4.12.2'de görüldüğü gibi, kurum içi iletişim alanına yoğunlaşma tutumları, diğer halkla ilişkiler alanlarından ayrı, tek başına dikkate alındığında, kurum içi iletişim alanına İngiltere'deki katılımcıların Türkiye'dekilere göre daha fazla yoğunlaştıklarını düşündükleri ve buradan da bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişime İngiltere grubunun Türkiye'den daha fazla önem ve zaman verdiği sonucu çıkarılabilir. Bu durum, iki grubun aralarında anlamlı bir fark olduğu ve İngiltere grubunun Türkiye grubuna göre daha fazla iç iletişime odaklandığını düşündüğünün bir göstergesidir.

Hipotez testi

Puanlama:

Hiç = 0, Çok Az = 1, Az = 2, Orta = 3, Fazla = 4, Çok Fazla = 5

Hipotezler:

$$H_5 : \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_{05} : \mu_1 = \mu_2$$

Test istatistiği türü: Z çift yönlü test.

Anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$

Karar kriteri: Kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_5 kabul edilecek, $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_{05} kabul edilecektir.

Hesaplamalar:

$$\bar{X}_1 = 2.51 \quad S_1 = 1.80$$

$$\bar{X}_2 = 3.29 \quad S_2 = 1.43$$

Kritik değer: $Z = - 2.6 < - 1.96$ ($\alpha = 0.05$)

Karar: $H_5 : \mu_1 \neq \mu_2$ kabul edildi.

Buna göre, **H₅**: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, şirketlerinin kurum içi iletişime yoğunlaşma oranları hakkındaki algıları arasında anlamlı bir fark vardır, kabul edilmiştir.

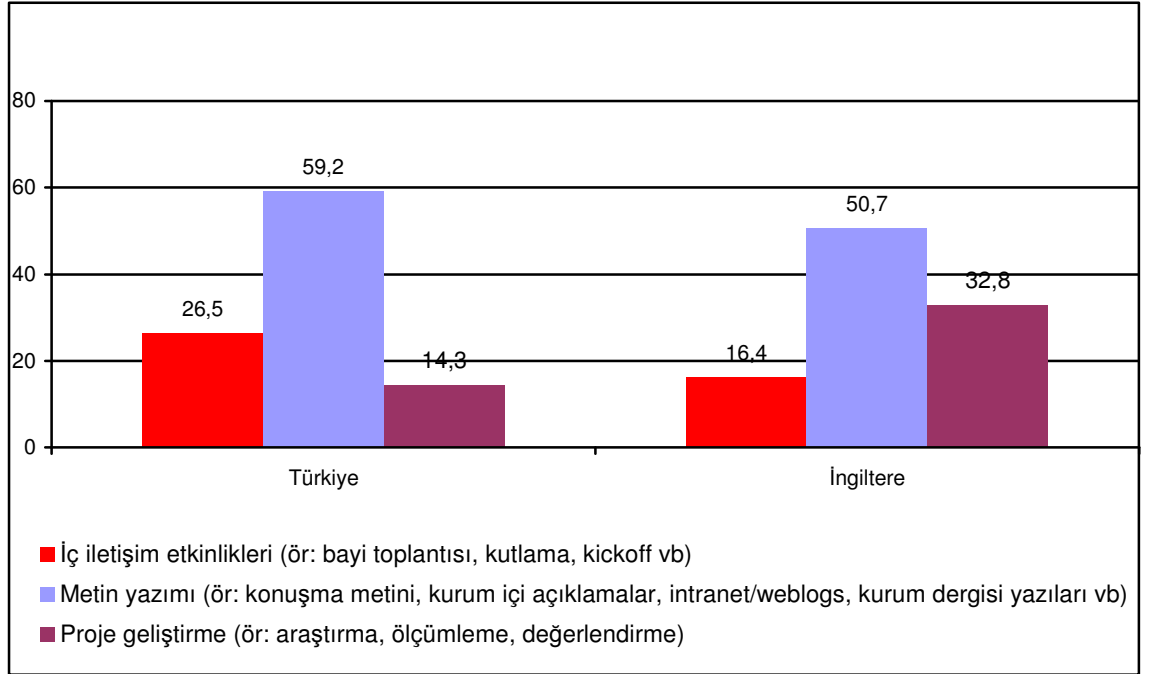
İkinci aşama: Yön bulma testi

$H_5 : \mu_1 < \mu_2$ olarak hipotez tekrar kurulduğunda, sol kuyruk testine göre, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde, standart normal dağılım tablosunda, $Z = -1.65$ değerine göre, $Z = - 2.6 < - 1.65$ olduğundan $H_5 : \mu_1 < \mu_2$ kabul edildi. Buna göre, Türkiye grubunun, şirketlerinin kurum içi iletişime yoğunlaşma oranları hakkındaki algı düzeyi, İngiltere grubuna göre daha düşüktür, çıkarımı doğrulanmıştır.

B.12. Müşterilerinizin yıl içinde kurum içi iletişim hizmeti konularından en çok hangisini talep ettiğini düşünüyorsunuz?

Tablo 4.13. Kurum içi iletişim hizmet konularının talep edilme durumu

		İç iletişim etkinlikleri (ör: bayi toplantısı, kutlama, kickoff vb.)	Metin yazımı (ör: konuşma metni, kurum dergisi yazıları)	Proje geliştirme (ör: araştırma, ölçümleme, değerlendirme)	Toplam
Türkiye	n	13	29	7	49
	%	%26,5	%59,2	%14,3	%100
İngiltere	n	11	34	22	67
	%	%16,4	%50,7	%32,8	%100



Grafik 4.5. Kurum içi iletişim hizmet konularının talep edilme durumu

B12’de Grunig ve Grunig’in (1992) tezin 3.2.3 alt bölümünde anlatılan halkla ilişkiler sınıflamasına dayanılarak halkla ilişkiler şirketlerinin en fazla hangi kurum içi iletişim konusuna odaklandıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Soru sorulurken, katılımcıların savunma mekanizmasıyla yaklaşımlarını önlemek için doğrudan “en fazla hangi konuya odaklanıyorsunuz?” veya “hizmet veriyorsunuz?” şeklinde sormak yerine, müşterilerinin en fazla hangi konuyu talep ettikleri şeklinde dolaylı sorulmuştur.

Grunig ve Grunig'in **Profesyonel Halkla İlişkiler** sınıflamasına, Proje Geliştirme (araştırma, ölçümleme, değerlendirme) konusunun, yani uygulamacı hizmet şeklinin değil, karar verme mekanizmasında yer alan stratejik danışmanlık hizmet şeklinin karşılık geldiği varsayılmıştır. Soruda, doğrudan “Danışmanlık” kavramı yerine danışmanlığı dolaylı olarak ifade eden “Proje Geliştirme” tanımı kullanılmıştır.

Grunig ve Grunig'in **Zanaatkâr-Teknisyen Halkla ilişkiler** sınıflamasına ise iki dereceli olarak İç İletişim Etkinlikleri ve Metin Yazımı konularının karşılık geldiği varsayılmıştır. İç İletişim Etkinlikleri, Metin Yazımı'na göre daha fazla (birinci derece) teknisyen sınıflamasına girerken, Metin Yazımı konusunun ise nispeten daha az (ikinci derece) teknisyen sınıflamasına girdiği varsayılmıştır.

Grafik 4.5'de görüldüğü gibi, hem Türkiye grubunda (%59,2) hem de İngiltere grubunda (%50,7) en fazla Metin Yazımı konusunun talep edildiği algısı ortaya çıkmıştır. Türkiye grubunda ikinci sırada (%26,5) birinci derece Teknisyen Halkla İlişkiler sınıflamasına giren İç İletişim Etkinlikleri konusu gelmektedir. İngiltere grubunda ise ikinci sırada %32,8 oranla Profesyonel Halkla İlişkiler sınıflamasına giren Proje Geliştirme konusu gelmektedir. Bu duruma göre; ikinci derecede Zanaatkâr-Teknisyen Halkla İlişkiler sınıflamasına giren Metin Yazımı konusunun her iki ülke grubundaki halkla ilişkiler şirketlerinin de çoğunlukla en fazla hizmet verdikleri kurum içi iletişim konusu olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. Bu bakımdan her iki ülke de birbirine benzemektedir. Ancak öte yandan, Türkiye grubunda Profesyonel Halkla İlişkiler sınıflamasına giren Proje Geliştirme konusu 3. sırada (%14,3) yer almaktadır. İngiltere grubunda ise Proje Geliştirme konusu %32,8 oranla 2. sıradadır, hem sıralama hem de yüzde oran bakımından Türkiye'den daha yukarıda bulunmaktadır. Buradan Türkiye'ye göre İngiltere grubunun daha fazla Profesyonel Halkla İlişkiler sınıflamasına uygun şekilde kurum içi iletişim konusunda hizmet verdiği söylenebilir.

Puanlandırma yöntemiyle değerlendirilecek olursa şöyle bir durum ortaya çıkmaktadır. Yukarıda bahsedildiği gibi, İç İletişim Etkinlikleri daha az Profesyonel Halkla İlişkiler sınıfına girdiği varsayıldığından İç İletişim Etkinlikleri'ne 1 puan, Metin Yazımı, İç İletişim Etkinlikleri'ne göre daha fazla Profesyonel Halkla İlişkiler sınıflamasına girdiği varsayıldığından Metin Yazımı'na 2 puan ve Proje Geliştirme'ye 3 puan verilmiştir. Aşağıda görülen ortalamalar alındığında, bu duruma göre, yukarıda yüzdelik oranlarla varılan çikarsamaya uygun olarak, Türkiye grubunun İngiltere grubuna göre kurum içi iletişim alanında Profesyonel Halkla İlişkiler sınıflamasına daha uzak hizmet verdiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Hipotez testi

Puanlama:

İç iletişim etkinlikleri = 1, Metin yazımı = 2, Proje geliştirme = 3

Hipotezler:

$$H_6 : \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_{06} : \mu_1 = \mu_2$$

Test istatistiği türü: Z çift yönlü test.

Anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$

Karar kriteri: Kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_6 kabul edilecek, $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_{06} kabul edilecektir.

Hesaplamalar:

$$\bar{X}_1 = 1.87 \quad S_1 = 0.28$$

$$\bar{X}_2 = 2.16 \quad S_2 = 0.46$$

Kritik değer: $Z = - 5.8 < - 1.96$ ($\alpha = 0.05$)

Karar: $H_6 : \mu_1 \neq \mu_2$ kabul edildi.

Buna göre, H_6 : Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, kurum içi iletişim alanında müşterilerinin hizmet taleplerini algılamaları arasında anlamlı bir fark vardır, kabul edilmiştir.

İkinci aşama: Yön bulma testi

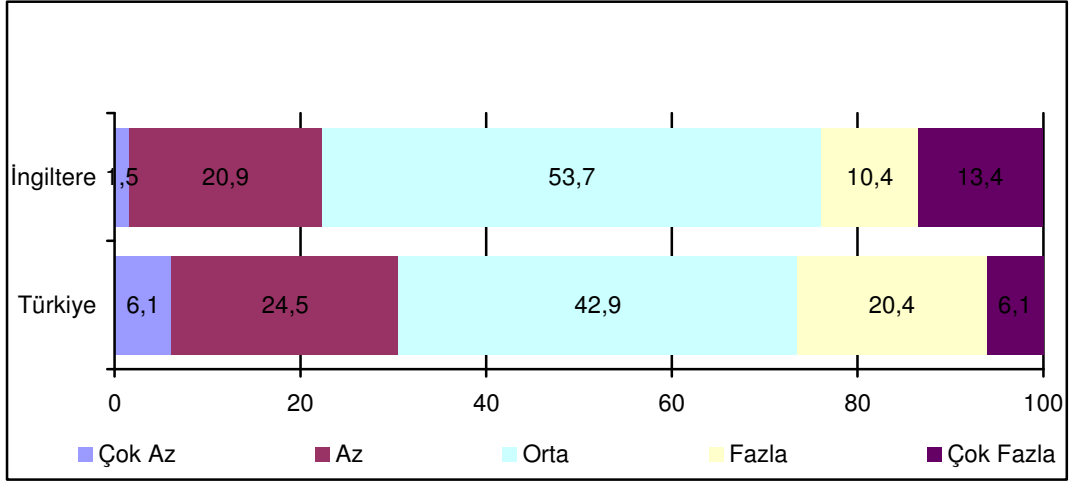
$H_6 : \mu_1 < \mu_2$ olarak hipotez tekrar kurulduğunda sol kuyruk testine göre, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde standart normal dağılım tablosunda, $Z = -1.65$ değerine göre, $Z = -3.22 < -1.65$ olduğundan, $H_6 : \mu_1 < \mu_2$ kabul edildi. Buna göre, Türkiye grubunun, İngiltere grubuna göre, kurum içi iletişim alanında Profesyonel Halkla İlişkiler sınıflamasına daha uzak hizmet verdiğini algıladığı çıkarımı doğrulanmıştır.

C. Katılımcıların genel olarak kurum içi iletişim alanı hakkındaki tutumları ve algıları

C.13. Kurum içi iletişim alanının, halkla ilişkiler mesleğinde yoğunluk derecesi genellikle sizce nedir?

Tablo 4.14. Kurum içi iletişimin halkla ilişkiler mesleğinde yoğunluk durumu hakkında tutumlar

		Çok az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Toplam
Türkiye	n	3	12	21	10	3	49
	%	%6,1	%24,5	%42,9	%20,4	%6,1	%100
İngiltere	n	1	14	36	7	9	67
	%	%1,5	%20,9	%53,7	%10,4	%13,4	%100



Grafik 4.6. Kurum içi iletişimin halkla ilişkiler mesleğinde yoğunluk durumu hakkında tutumlar

Grafik 4.6’da görüldüğü gibi, yüzdeler oranlar açısından Türkiye grubunun %42,9’u ve İngiltere grubunun %53,7’si genel olarak halkla ilişkiler mesleğinde, kurum içi iletişim alanının “orta” derecede yoğun olduğu yönünde hemfikirdirler.

Hipotez testi

Puanlama:

Çok Az = 1, Az = 2, Orta = 3, Fazla = 4, Çok Fazla = 5

Hipotezler:

$$H_7: \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_{07}: \mu_1 = \mu_2$$

Test istatistiği türü: Z çift yönlü test.

Anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$

Karar kriteri: Kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_7 kabul edilecek, $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_{07} kabul edilecektir.

Hesaplamalar:

$$\bar{X}_1 = 2.95 \quad S_1 = 1.73$$

$$\bar{X}_2 = 3.13 \quad S_2 = 1.45$$

$$\text{Kritik değer: } Z = - 0.6 \quad - 1.96 < - 0.6 < + 1.96 \quad (\alpha = 0.05)$$

Karar:

$H_7: \mu_1 \neq \mu_2$ red edildi.

$H_{07}: \mu_1 = \mu_2$ kabul edildi.

Böylece, H_{07} : Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, halkla ilişkiler mesleğinde kurum içi iletişimin yoğunluğu hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur, kabul edilmiştir.

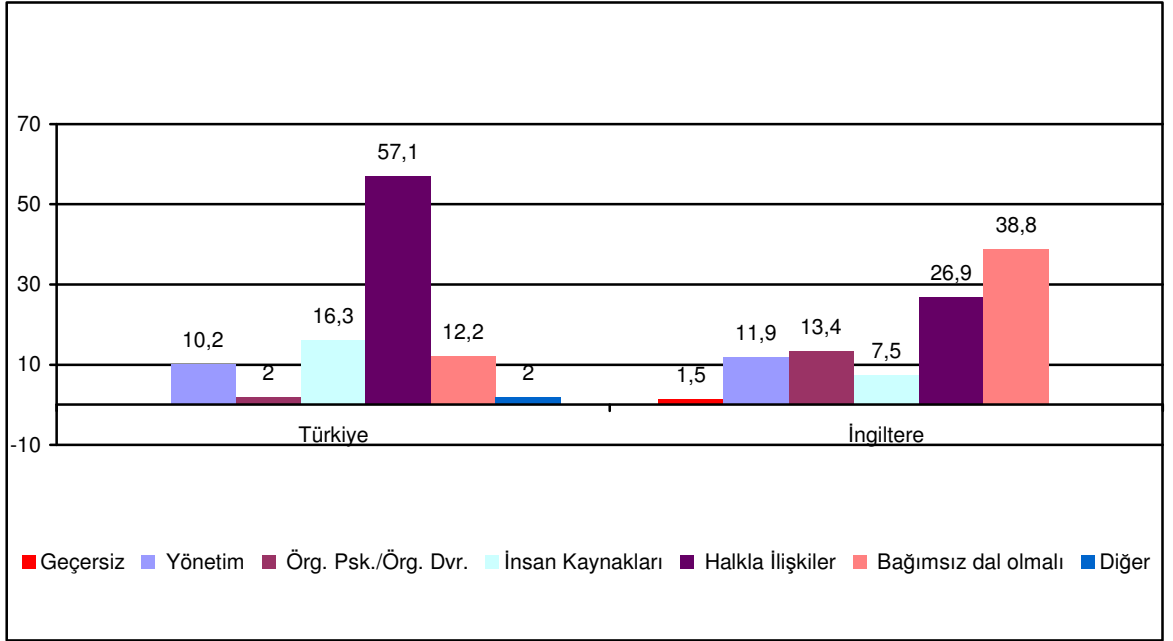
$$\bar{X}_{1+2} = 3.04$$

Her iki grubun ortalamasına bakıldığında, Türkiye ve İngiltere grupları, halkla ilişkiler mesleğinde kurum içi iletişimin yoğunluğunun “orta” düzeyde olduğunu düşünmektedirler, denebilir.

C.14. Kurum içi iletişim, birincil olarak sizce hangi akademik disiplinin çalışma sahası olmalıdır?

Tablo 4.15. Kurum içi iletişimin dahil edildiği akademik disiplinlerin yoğunluk durumu

		Yönetim	Örgütsel Psikoloji/Örgütsel Davranış	İnsan Kaynakları	Halkla İlişkiler	Bağımsız bir dal olmalıdır	Diğer	Geçersiz cevap	Toplam
Türkiye	n	5	1	8	28	6	1	0	49
	%	%10,2	%2,0	%16,3	%57,1	%12,2	%2,0	%0,00	100,0%
İngiltere	N	8	9	5	18	26	0	1	67
	%	%11,9	%13,4	%7,5	%26,9	%38,8	%0,00	%1,5	100,0%



Grafik 4.7. Kurum içi iletişimin dahil edildiği akademik disiplinlerin yoğunluk durumu

Halkla ilişkiler profesyonellerinin kurum içi iletişim alanının hangi akademik disiplin içinde yer alması gerektiğine dair düşünceleri, kurum içi iletişimi nasıl konumlandıkları bir göstergesidir.

Grafik 4.7.'de görüldüğü gibi, Türkiye ve İngiltere gruplarının ilk tercihleri birbirinden farklıdır. Türkiye grubunun %57,1'i kurum içi iletişimin halkla ilişkiler disiplininin çalışma sahası olması gerektiğini savunurken, İngiltere grubunun %38,8'i kurum içi iletişimin diğer disiplinlerden ayrı, bağımsız bir dal olarak incelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu durum, İngiltere grubunun kurum içi iletişime Türkiye grubundan daha özel bir yer verdiğinin ve bu açıdan Türkiye'ye göre daha cesur belki de daha radikal olduğunun bir göstergesidir.

İngiltere grubunun ikinci tercihi %26,9 oranla halkla ilişkiler olmuştur. Öte yandan Türkiye grubunun ikinci tercihi (%16,3) insan kaynakları disiplini olurken, İngiltere grubu için insan kaynakları disiplini en az

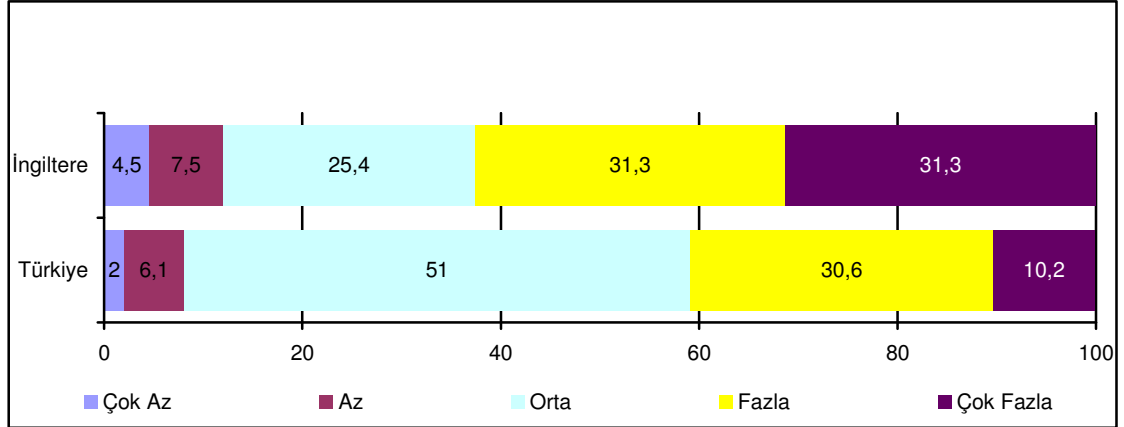
oranla (%7.5) en son tercih olmuştur. Bu durum, İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketi yöneticilerinin kurum içi iletişimi insan kaynakları disiplininin Türkiye'ye göre çok daha uzak tuttuğunun, buna karşılık tezin 3.1.2 alt bölümünde belirtilen **katıksız (purist) yaklaşıma** uygun olarak, kurum içi iletişimi ayrı, bağımsız bir akademik disiplin olarak konumladığı ve daha fazla önem verdiği şeklinde de yorumlanabilir.

Ancak Türkiye'deki katılımcıların büyük çoğunluğunun kurum içi iletişimi halkla ilişkiler disiplinine dahil etmeleri, kurum içi iletişimi, **halkla ilişkilerin lehine indirgemeci yaklaşıma** uygun olarak benimsediklerinin de bir göstergesidir. Öte yandan, İngiltere'nin kurum içi iletişimi zaten halkla ilişkilerin doğal bir alanı olarak kabul ettiğini ve bunun da ötesine geçerek kurum içi iletişimi bağımsız bir dal olarak konumladıklarını söylemek de mümkündür.

C.15. Kurum içi iletişim konusundaki yayınlar ve konferanslar ilginizi çeker mi?

Tablo 4.16. Kurum içi iletişim konusundaki yayınlara/konferanslara ilgi düzeyi

		Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	Toplam
Türkiye	n	1	3	25	15	5	49
	%	%2,0	%6,1	%51,0	%30,6	%10,2	%100
İngiltere	n	3	5	17	21	21	67
	%	%4,5	%7,5	%25,4	%31,3	%31,3	%100



Grafik 4.8. Kurum içi iletişim konusundaki yayınlara/konferanslara ilgi düzeyi

Grafik 4.8’de görüldüğü gibi, Türkiye grubunun %51’i kurum içi iletişim alanındaki yayınlara ve konferanslara “orta”, %40.8’i “fazla” ve “çok fazla” derecede ilgi duymaktadır. İngiltere grubunda ise eşit düzeyde “fazla” (%31,3) ve “çok fazla” (%31,3) ilgi duymaktadır (Toplam: %62,6).

Hipotez testi

Puanlama:

Çok Az = 1, Az = 2, Orta = 3, Fazla = 4, Çok Fazla = 5

Hipotezler:

$$H_8 : \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_{08} : \mu_1 = \mu_2$$

Test istatistiği türü: Z çift yönlü test.

Anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$

Karar kriteri: Kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_8 kabul edilecek, $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_{08} kabul edilecektir.

Hesaplamalar:

$$\bar{X}_1 = 3.40 \quad S_1 = 1.67$$

$$\bar{X}_2 = 3.77 \quad S_2 = 1.38$$

Kritik değer: $Z = -1.42$ - $1.96 < -1.42 < +1.96$ ($\alpha = 0.05$)

Karar:

$H_8 : \mu_1 \neq \mu_2$ red edildi.

$H_{08} : \mu_1 = \mu_2$ kabul edildi.

Böylece, **H₀₈**: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim alanındaki yayınlara ve konferanslara ilgi düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur, kabul edilmiştir.

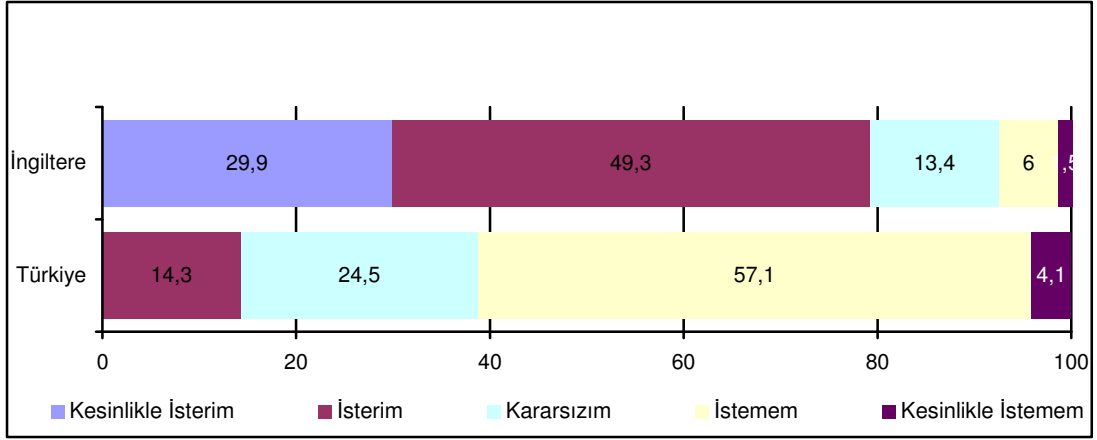
$$\bar{X}_{1+2} = 3.58$$

Her iki grubun ortalamasına bakıldığında, Türkiye ve İngiltere grupları, kurum içi iletişim alanındaki yayınlara ve konferanslara “ortanın üstünde” ilgi göstermektedirler, denebilir.

C.16. Tek bir halkla ilişkiler alanında uzmanlaşmanız gerekse sadece kurum içi iletişim alanında uzmanlaşmak ister miydiniz?

Tablo 4.17. Kurum içi iletişim alanında uzmanlaşma istek durumu

		Kesinlikle İsterim	İsterim	Kararsızım	İstemem	Kesinlikle İstemem	Toplam
Türkiye	n	0	7	12	28	2	49
	%	%0,00	%14,3	%24,5	%57,1	%4,1	%100
İngiltere	n	20	33	9	4	1	67
	%	%29,9	%49,3	%13,4	%6,0	%1,5	%100



Grafik 4.9. Kurum içi iletişim alanında uzmanlaşma istek durumu

Bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişimde uzmanlaşma isteği, kurum içi iletişime gösterilen ilginin, atf yapılan değer bir göstergesi olarak varsayılmıştır. Burada, önem ve değer verilme derecesini daha net görebilmek için, “sadece tek bir alanda uzmanlaşmanız gerekse bu kurum içi iletişim olur muydu?” şeklinde kesin bir soru yöneltilmiştir. Grafik 4.9’da görüldüğü gibi, Türkiye grubunun %61,1’i “istemem” ve kesinlikle istemem” yanıtını vermiş, İngiltere grubunun büyük çoğunluğu (%79,2) ise “isterim” ve kesinlikle isterim” yanıtlarını vermiştir. Yüzde oranlardan, İngiltere’deki halkla ilişkiler şirketleri yöneticilerinin, Türkiye’dekilerin tersine kurum içi iletişim alanını hem kariyer hem de kazanç bakımından getirisi olan, hatta tek başına bile uzmanlaşmak isteyebilecekleri önemli bir halkla ilişkiler alanı olarak gördükleri, kurum içi iletişim alanına sempati ve ilgiyle yaklaştıkları sonucu çıkarılabilir. Bunun tersine Türkiye’deki halkla ilişkiler şirketleri yöneticilerinin ise kurum içi iletişim alanını hem kariyer hem de kazanç bakımından işe yarar görmedikleri sonucuna varılabilir.

Hipotez testi

Puanlama:

Kesinlikle istemem = 1, İstemem = 2, Kararsızım = 3, İsterim = 4,
Kesinlikle isterim = 5

Hipotezler:

$$H_0: \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_{09}: \mu_1 = \mu_2$$

Test istatistiği türü: Z çift yönlü test.

Anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$

Karar kriteri: Kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_9 kabul edilecek, $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_{09} kabul edilecektir.

Hesaplamalar:

$$\bar{X}_1 = 2.48 \quad S_1 = 1.80$$

$$\bar{X}_2 = 4.00 \quad S_2 = 1.35$$

Kritik değer: $Z = - 5.42 < - 1.96$ ($\alpha = 0.05$)

Karar: $H_9: \mu_1 \neq \mu_2$ kabul edildi.

Böylece, **H₉**: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim alanında uzmanlaşma eğilimleri arasında anlamlı bir fark vardır, kabul edilmiştir.

İkinci aşama: Yön bulma testi

$H_9: \mu_1 < \mu_2$ olarak hipotez tekrar kurulduğunda, sol kuyruk testine göre, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde, standart normal dağılım tablosunda, $Z = -1.65$ değerine göre, $Z = - 5.42 < - 1.65$ olduğundan; $H_9: \mu_1 < \mu_2$ kabul edildi. Buna göre, Türkiye grubunun, İngiltere grubuna göre kurum içi iletişim alanında uzmanlaşma isteğinin daha az olduğu çıkarımı doğrulanmıştır.

C.17. Kurum içi iletişim yönetiminin amacı genellikle sizce hangisidir?

Tablo 4.18. Kurum içi iletişim yönetiminin amacı hakkındaki tutumlar

		Kurum misyonu, vizyonu, değerlerinin, kültürünün ve yönetsel erkin çalışanlara benimsetilmesini sağlamak	Kurum içinde doğru ve eksiksiz enformasyon/bilgi dolaşımını sağlamak	Kurum çalışanlarının motivasyonunun, kurumsal bağlılığının artırılarak yönetsel amaçlara ulaşılmasını sağlamak	Kurum yönetiminin, çalışanların iletişim ihtiyaçlarını, isteklerini ve sorunlarını daha iyi anlayarak kurum politikalarını ve iş süreçlerini buna göre düzenlemelerini sağlamak	Toplam
Türkiye	n	7	7	30	5	49
	%	%14,3	%14,3	%61,2	%10,2	%100
İngiltere	n	3	8	47	9	67
	%	%4,5	%11,9	%70,1	%13,4	%100

C.17’de, tezin 3.1.3. alt bölümünde açıklanan Grunig ve Hunt’ın (1984) kurum dışı iletişime (kurum dışındaki hedef kitlelere) yönelik geliştirdikleri “**dört halkla ilişkiler modeli**”nin kurum içi iletişime (iç hedef kitlelere) yönelik uyarlanmış biçimiyle katılımcıların hangi modele daha yakın oldukları tespit edilmeye ve iki grup arasındaki benzerlik veya farklılık ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Grunig ve Hunt’ın kurum içine dönük dört halkla ilişkiler modelini temsil edecek ifadeler literatüre dayanarak yazılmış, fakat bu ifadelerin hangi modele denk düştüğü katılımcılara söylenmemiştir. Basın ajansı modeli, kamuyu bilgilendirme modeli, çift yönlü asimetrik model ve çift yönlü simetrik model temsil eden ifadeler aşağıda olduğu gibidir.

Basın ajansı modeli: “Kurum misyonunun, vizyonunun, değerlerinin, kültürünün ve yönetsel erkin çalışanlara benimsetilmesini sağlamak”

Kamuyu bilgilendirme modeli: “Kurum içinde doğru ve eksiksiz enformasyon/bilgi dolaşımını sağlamak”

Çift yönlü asimetrik model: “Kurum çalışanlarının motivasyonunun, kurumsal bağlılığının artırılarak yönetsel amaçlara ulaşılmasını sağlamak”

Çift yönlü simetrik model: “Kurum yönetiminin, çalışanların iletişim ihtiyaçlarını, isteklerini ve sorunlarını daha iyi anlayarak kurum politikalarını ve iş süreçlerini buna göre düzenlemelerini sağlamak”

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi, yüzdeler oranlar bakımından Türkiye (%61,2) ve İngiltere (%71,1) gruplarının çoğunluğu, kurum içi iletişim yönetiminin amacının; “Kurum çalışanlarının motivasyonunun, kurumsal bağlılığının artırılarak yönetsel amaçlara ulaşılmasını sağlamak” olduğunu düşünmektedirler. Diğer bir deyişle her iki ülke grubu da çift yönlü asimetrik modele yakın durmaktadırlar.

Yukarıda belirtilen Grunig ve Hunt'ın dört halkla ilişkiler modeline uygun olarak seçilen ifadeler 1'den 4'e kadar puanlanmıştır. En az simetrik olduğu varsayılan basın ajansı modelini temsil eden ifadeye 1 ve sırasıyla en çok simetrik olduğu varsayılan ifadeye yani çift yönlü simetrik modele doğru 2, 3 ve 4 puanları verilip, ağırlıklı aritmetik ortalamaları alınmıştır.

Hipotez testi

Puanlama:

“Kurum misyonunun, vizyonunun, değerlerinin, kültürünün ve yönetsel erkin çalışanlara benimsetilmesini sağlamak” = 1

“Kurum içinde doğru ve eksiksiz enformasyon/bilgi dolaşımını sağlamak” = 2

“Kurum çalışanlarının motivasyonunun, kurumsal bağlılığının artırılarak yönetsel amaçlara ulaşılmasını sağlamak” = 3

“Kurum yönetiminin, çalışanların iletişim ihtiyaçlarını, isteklerini ve sorunlarını daha iyi anlayarak kurum politikalarını ve iş süreçlerini buna göre düzenlemelerini sağlamak” = 4

Hipotezler:

$$H_{10}: \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_{010}: \mu_1 = \mu_2$$

Test istatistiği türü: Z çift yönlü test.

Anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$

Karar kriteri: Kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_{10} kabul edilecek, $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_{010} kabul edilecektir.

Hesaplamalar:

$$\bar{X}_1 = 2.67 \quad S_1 = 1.04$$

$$\bar{X}_2 = 2.92 \quad S_2 = 0.86$$

$$\text{Kritik değer: } Z = - 1.47 \quad - 1.96 < - 1.47 < + 1.96 (\alpha = 0.05)$$

Karar:

$H_{10} : \mu_1 \neq \mu_2$ red edildi.

$H_{010} : \mu_1 = \mu_2$ kabul edildi.

Böylece, H_{010} : Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim yönetiminin amacı hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur, kabul edilmiştir.

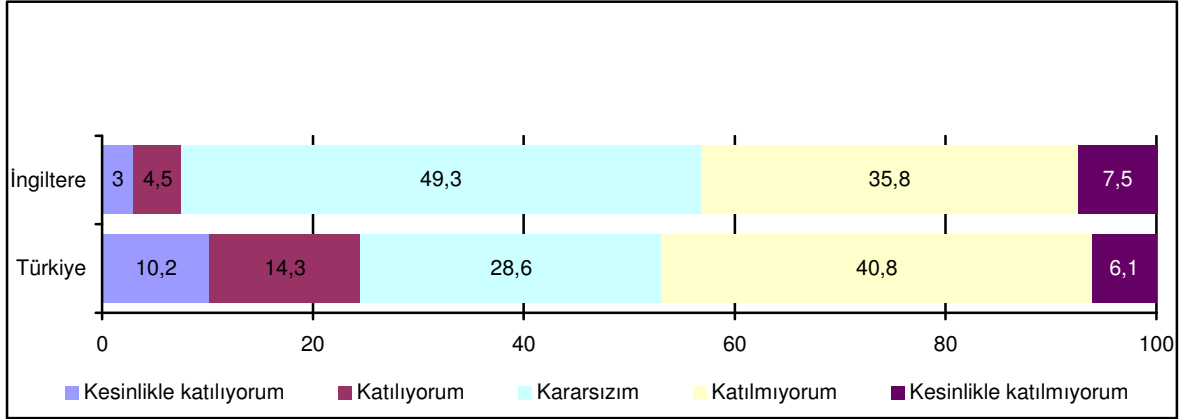
$$\bar{X}_{1+2} = 2.80$$

Her iki grubun ortalamasına bakıldığında, Türkiye ve İngiltere gruplarının çift yönlü asimetrik modele daha yakın mesafede, kamuyu bilgilendirme modeli ile çift yönlü asimetrik model arasında durdukları söylenebilir.

C.18. Kurum içi iletişim danışmanlık ve uygulama hizmetinin halkla ilişkiler ajanslarının dışında sadece bu alanda hizmet veren uzman firmalar tarafından yürütülmesi fikrine katılıyor musunuz?

Tablo 4.19. Kurum içi iletişim hizmetinin uzman firmalar tarafından verilmesi hakkındaki tutumlar

		Kesinlikle Katılıyorum		Kararsızım	Kesinlikle Katılmıyorum		Topl.
		Katılıyorum	Katılmıyorum		Katılıyorum	Katılmıyorum	
Türkiye	n	5	7	14	20	3	49
	%	%10,2	%14,3	%28,6	%40,8	%6,1	%100
İngiltere	n	2	3	33	24	5	67
	%	%3,0	%4,5	%49,3	%35,8	%7,5	%100



Grafik 4.10. Kurum içi iletişim hizmetinin uzman firmalar tarafından verilmesi hakkındaki tutumlar

C.18’de sorgulanan kurum içi iletişim alanının halkla ilişkiler şirketlerinin dışında bu alanda uzmanlaşmış firmalar tarafından yürütülmesi görüşüne Türkiye grubunun %46,9’u “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum”, %28,6’sı “kararsızım” yanıtlarını verirken, İngiltere grubunun %49,3’ü “kararsızım”, %43,3’ü “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” yanıtlarını vermişlerdir.

Hipotez testi

Puanlama:

Kesinlikle katılmıyorum = 1, Katılmıyorum = 2, Kararsızım = 3, Katılıyorum = 4, Kesinlikle katılıyorum = 5

Hipotezler:

$$H_{11} : \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_{011} : \mu_1 = \mu_2$$

Test istatistiği türü: Z çift yönlü test.

Anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$

Karar kriteri: Kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_{11} kabul edilecek, $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_{011} kabul edilecektir.

Hesaplamalar:

$$\bar{X}_1 = 2.81 \quad S_1 = 1.75$$

$$\bar{X}_2 = 2.59 \quad S_2 = 1.52$$

Kritik değer: $Z = 0.73 > -1.96 < 0.73 < 1.96$ ($\alpha = 0.05$)

Karar:

$H_{11} : \mu_1 \neq \mu_2$ red edildi.

$H_{011} : \mu_1 = \mu_2$ kabul edildi.

Böylece, **H₀₁₁**: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kurum içi iletişim hizmetinin halkla ilişkiler şirketlerinin dışında, uzman firmalar tarafından verilmesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur, kabul edilmiştir.

$$\bar{X}_{1+2} = 2.70$$

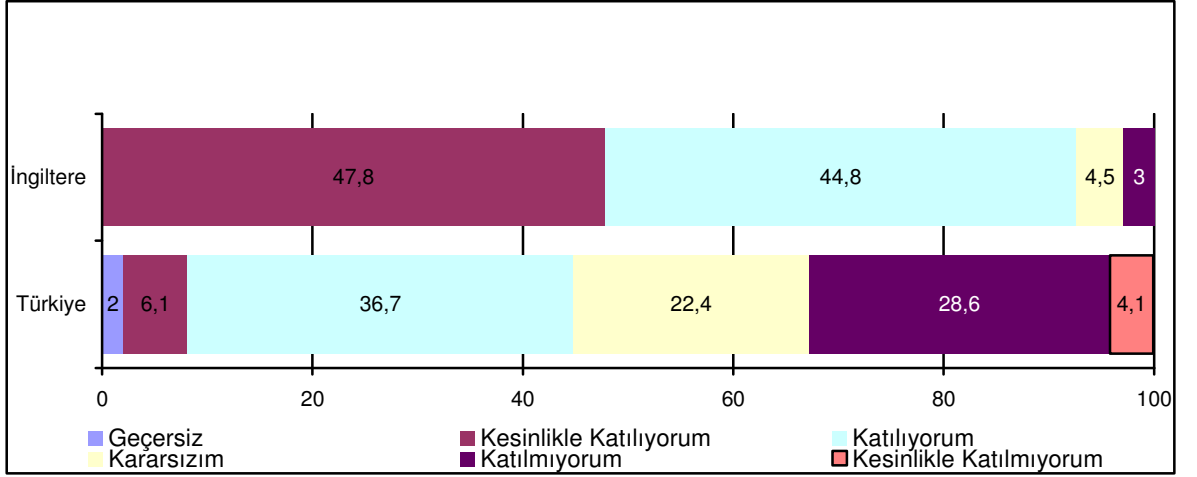
Her iki grubun ortalamasına bakıldığında, Türkiye ve İngiltere gruplarının, kurum içi iletişim hizmetinin halkla ilişkiler şirketlerinin dışında, uzman firmalar tarafından verilmesine katılmadıkları söylenebilir.

C.19. Halkla ilişkiler şirketlerinde kurum içi iletişim konusunda uzmanlaşmış, sadece bu alanda hizmet veren elemanlar çalışması fikrine katılıyor musunuz?

Tablo 4.20. Kurum içi iletişim uzmanı çalıştırma hakkındaki tutumlar

							Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Türkiye	n	3	18	11	14	2	49
	%	%6,1	%36,7	%22,4	%28,6	%4,1	%100
İngiltere	n	32	30	3	2	0	67
	%	%47,8	%44,8	%4,5	%3,0	%0,00	%100

	Geçersiz
Türkiye	1 %2,0
İngiltere	0 %0,00



Grafik 4.11. Kurum içi iletişim uzmanı çalıştırma hakkındaki tutumlar

C.19’da halkla ilişkiler şirketlerinde kurum içi iletişim alanında uzman elemanların çalıştırılması görüşü sorgulanmış ve buna göre Grafik 4.11’de görüldüğü gibi, Türkiye grubunun %42,8’i “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. İngiltere grubunun büyük çoğunluğu (%92,6) “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Öte yandan, Türkiye grubunda bu görüşe katılmayanların

toplam oranı (%32.7), İngiltere grubunda bu görüşe katılmayanlara (%3) oranla çok daha yüksektir.

Hipotez testi

Puanlama:

Kesinlikle katılmıyorum = 1, Katılmıyorum = 2, Kararsızım = 3, Katılıyorum = 4, Kesinlikle katılıyorum = 5

Hipotezler:

$$H_{12}: \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_{012}: \mu_1 = \mu_2$$

Test istatistiği türü: Z çift yönlü test.

Anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$

Karar kriteri: Kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_{12} kabul edilecek, $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_{012} kabul edilecektir.

Hesaplamalar:

$$\bar{X}_1 = 3.12 \quad S_1 = 1.73$$

$$\bar{X}_2 = 4.37 \quad S_2 = 1.29$$

Kritik değer: $Z = - 4.03 < - 1.96$ ($\alpha = 0.05$)

Karar: $H_{12}: \mu_1 \neq \mu_2$ kabul edildi.

Böylece, **H₁₂**: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin halkla ilişkiler şirketlerinde sadece kurum içi iletişim alanında hizmet veren uzmanların çalışması hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır, kabul edilmiştir.

İkinci aşama: Yön bulma testi

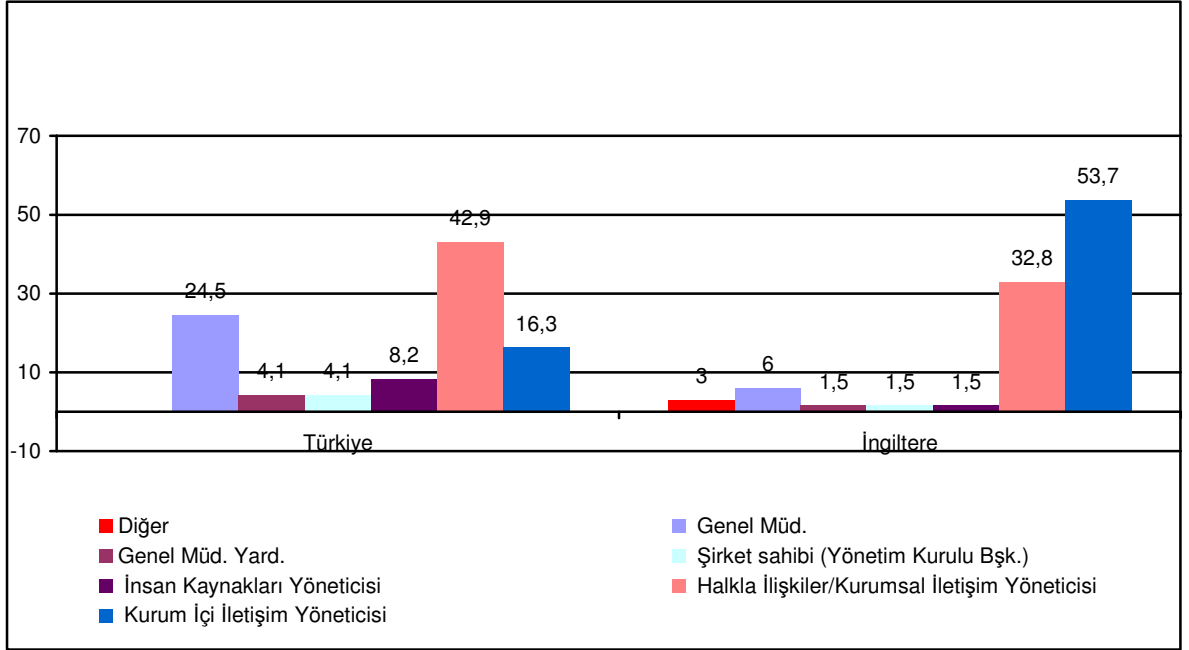
$H_{12} : \mu_1 < \mu_2$ olarak hipotez tekrar kurulduğunda, sol kuyruk testine göre, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde, standart normal dağılım tablosunda, $Z = -1.65$ değerine göre, $Z = -4.03 < -1.65$ olduğundan; $H_{12} : \mu_1 < \mu_2$ kabul edildi. Buna göre, Türkiye grubunun, İngiltere grubuna göre kurum içi iletişim alanında uzmanlaşmış, sadece bu alanda hizmet veren eleman çalıştırma isteğinin daha az olduğu çıkarımı doğrulanmıştır.

C.20. Orta veya büyük ölçekteki bir işletmede, kurum içi iletişim yönetimi sizce birincil derecede kimin sorumluluğunda ve yetkisinde olmalıdır? (tek cevap)

Tablo 4.21. İç iletişimin kimin sorumluluğunda olacağına dair tutumlar

		Genel Müdür	Genel Müdür Yard.	Şirket sahibi (Yönetim Kurulu Başkanı)	İnsan Kaynakları Yön.	Halkla İlişkiler/Kurumsal İletişim Yön.	Kurum İçi İletişim Yön.	Toplam
Türkiye	n	12	2	2	4	21	8	49
	%	%24,5	%4,1	%4,1	8,2	%42,9	%16,3	%100
İngiltere	n	4	1	1	1	22	36	67
	%	%6,0	%1,5	%1,5	%1,5	%32,8	%53,7	%100

	Diğer
Türkiye	0 %0,00
İngiltere	2 %3,0



Grafik 4.12. İç iletişimin kimin sorumluluğunda olacağına dair tutumlar

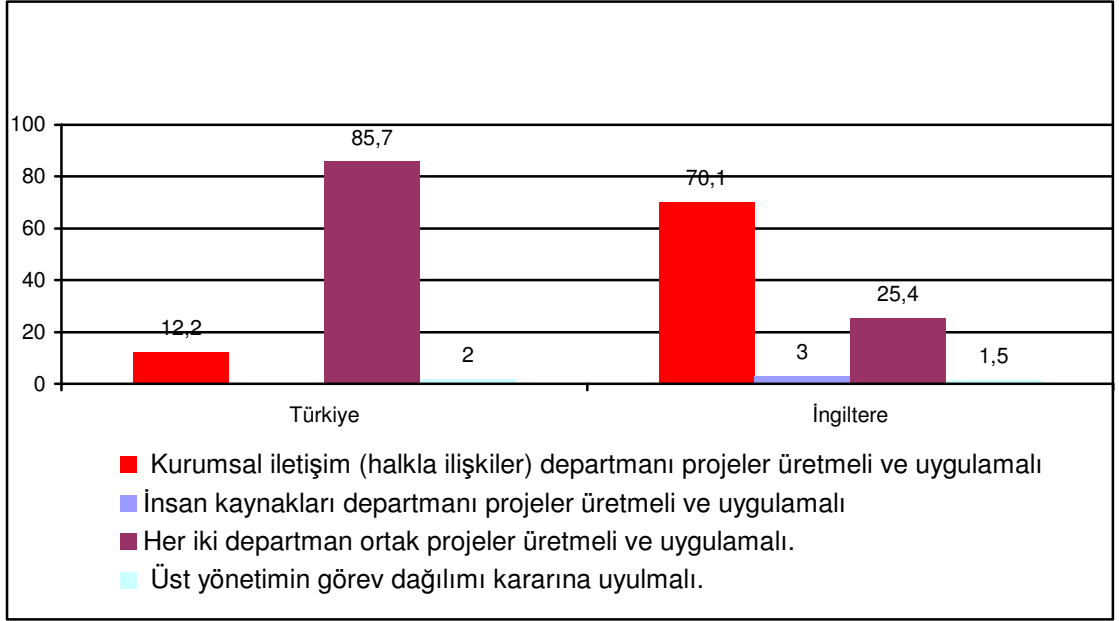
C.20’de, tezin 3. bölümünde aktarılan **Ashford’un kurum içi iletişimin yeri modeli** sınanmıştır. Grafik 4.12’de görüldüğü gibi, Türkiye grubunun %42,9’u iç iletişimin sorumluluğunun halkla ilişkiler/kurumsal iletişim yöneticisinin denetiminde olması gerektiğini düşünürken, İngiltere grubunun %53,7’si sorumluluğun ve yetkinin bağımsız bir görevde olan kurum içi iletişim yöneticisinde olması gerektiğini düşünmektedir. Buna göre Türkiye grubu, Ashford’un 2. modeline uygun olarak iç iletişimin halkla ilişkiler departmanının sorumluluğunda olmasını savunurken, İngiltere grubu ise Ashford’un beş modelinden yola çıkarak, özellikle büyük ölçekli firmalar için önerdiği ayrı iç iletişim yöneticisinin sorumluluğunda olmasını savunmaktadır.

Ayrıca, İngiltere grubunun çoğunluğunun yanıtı, C.14’deki İngiltere grubunun çoğunluğunun yanıtıyla uyumludur. Tezin 3.1.2 alt bölümünde aktarılan **katıksız (purist) yaklaşıma** uygun olarak, kurum içi iletişimi ayrı bir çalışma sahası olarak konumladığı ve Türkiye grubuna göre, iç iletişimin konumuna daha fazla önem verdiği şeklinde yorumlanabilir.

C.21. Orta veya büyük ölçekli bir işletmede, iç iletişim yönetimi konusunda çalışma sistematigi sizce nasıl olmalı? (tek cevap)

Tablo 4.22. İç iletişim çalışma sistematigi hakkındaki tutumlar

		Kurumsal iletişim (halkla ilişkiler) departmanı projeler üretmeli ve uygulamalı	İnsan kaynakları departmanı projeler üretmeli ve uygulamalı	Her iki departman ortak projeler üretmeli ve uygulamalı.	Üst yönetimin görev dağılımı kararına uyulmalı.	Toplam
Türkiye	n	6	0	42	1	49
	%	%12,2	%0,00	%85,7	%2,0	%100
İngiltere	n	47	2	17	1	67
	%	%70,1	%3,0	%25,4	%1,5	%100



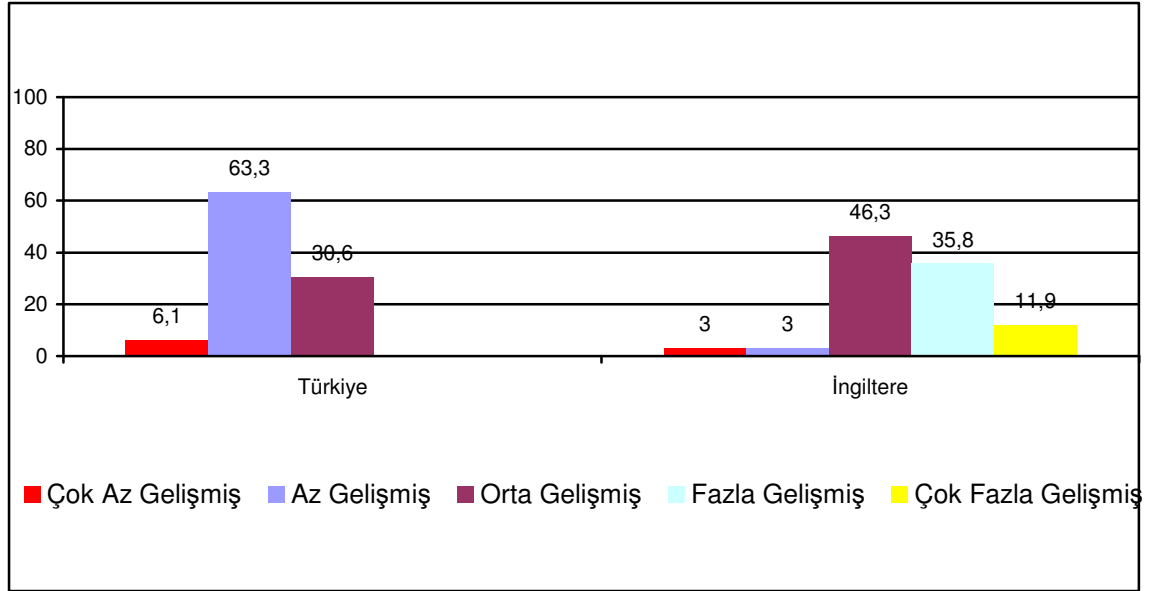
Grafik 4.13. İç iletişim çalışma sistematigi hakkındaki tutumlar

Ashford'un kurum içi iletişimin yeri modelinin bir uzantısı olarak Türkiye grubunun çoğunluğu (%85,7) Kurumsal İletişim ve İnsan Kaynakları departmanlarının ortak çalışmasını savunurken, İngiltere grubunun çoğunluğu (%70,1) Kurumsal İletişim departmanının tek başına projeler üretip, uygulamasını savunmaktadır. İngiltere grubu **halkla ilişkilerin lehine katıksız anlayışa** uygun olarak kurum içi iletişim çalışma düzeninin diğer departmanlarla paylaşılmasına karşı çıkmaktadır.

C.22. Kurum içi iletişim alanının ülkenizin halkla ilişkiler sektöründe mevcut gelişmişlik düzeyini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Tablo 4.23. Kurum içi iletişimin sektörde gelişmişlik düzeyi hakkındaki tutumlar

		Çok Az Gelişmiş	Az Gelişmiş	Orta Gelişmiş	Fazla Gelişmiş	Çok Fazla Gelişmiş	Toplam
Türkiye	n	3	31	15	0	0	49
	%	%6,1	%63,3	%30,6	%0,00	%0,00	%100
İngiltere	n	2	2	31	24	8	67
	%	%3,0	%3,0	%46,3	%35,8	%11,9	%100



Grafik 4.14. Kurum içi iletişimin sektörde gelişmişlik düzeyi hakkındaki tutumlar

Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi, Türkiye grubunun çoğunluğu (%69.4) “çok az gelişmiş” ve “az gelişmiş” yanıtını verirken %30.6’sı “orta gelişmiş” demiştir. Öte yandan İngiltere grubunun %46.3’ü “orta gelişmiş”, %47.7’si ise “fazla gelişmiş” ve “çok fazla gelişmiş” yanıtlarını vermiştir.

Hipotez testi

Puanlama:

Çok az gelişmiş = 1, Az Gelişmiş = 2, Orta Gelişmiş = 3,

Fazla Gelişmiş = 4, Çok Fazla Gelişmiş = 5

Hipotezler:

$$H_{13}: \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_{013}: \mu_1 = \mu_2$$

Test istatistiği türü: Z çift yönlü test.

Anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$

Karar kriteri: Kritik değer Z < - 1.96 veya Z > + 1.96 ise H_{13} kabul edilecek, $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_{013} kabul edilecektir.

Hesaplamalar:

$$\bar{X}_1 = 2.24 \quad S_1 = 1.84$$

$$\bar{X}_2 = 3.52 \quad S_2 = 1.41$$

Kritik değer: Z = - 4.57 < - 1.96 ($\alpha = 0.05$)

Karar: $H_{13}: \mu_1 \neq \mu_2$ kabul edildi.

Böylece, **H₁₃**: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kendi ülkelerindeki halkla ilişkiler sektöründe kurum içi iletişim alanının mevcut gelişmişlik düzeyi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır, kabul edilmiştir.

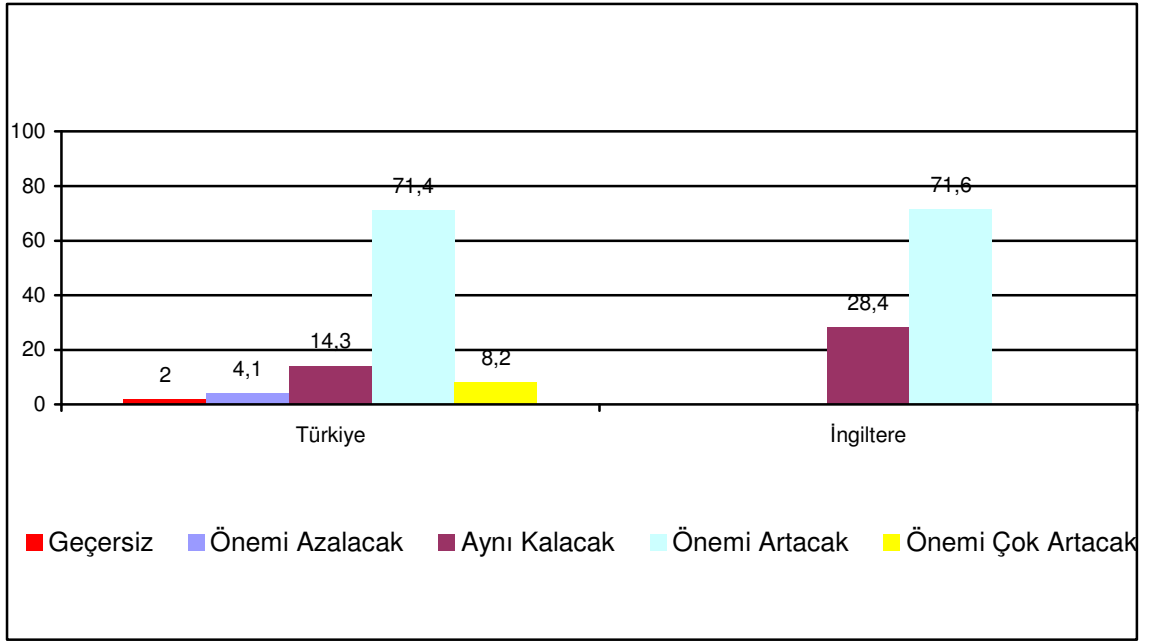
İkinci aşama: Yön bulma testi

$H_{13}: \mu_1 < \mu_2$ olarak hipotez tekrar kurulduğunda, sol kuyruk testine göre, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde, standart normal dağılım tablosunda, Z = -1.65 değerine göre, Z = - 4.57 < - 1.65 olduğundan; $H_{13}: \mu_1 < \mu_2$ kabul edildi. Buna göre, Türkiye grubunun kendi ülkelerindeki kurum içi iletişim alanının İngiltere grubundan farklı olarak daha az geliştiğini düşündükleri çıkarımı doğrulanmıştır.

C.23 Kurum içi iletişim alanının gelecekte ülkenizin halkla ilişkiler sektöründeki önem derecesini nasıl görüyorsunuz?

Tablo 4.24. Kurum içi iletişimin gelecekteki önem derecesi hakkında tutumlar

		Geçersiz	Önemi çok azalacak	Önemi Azalacak	Aynı Kalacak	Önemi Artacak	Önemi Çok Artacak	Toplam
Türkiye	n	1	0	2	7	35	4	49
	%	%2,0	%0,00	%4,1	%14,3	%71,4	%8,2	%100
İngiltere	n	0	0	0	19	48	0	67
	%	%0,00	%0,00	%0,00	%28,4	%71,6	%0,00	%100



Grafik 4.15. Kurum içi iletişimin gelecekteki önem derecesi hakkında tutumlar

Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi, Türkiye grubunun çoğunluğu (%79,6) Türkiye halkla ilişkiler sektöründe kurum içi iletişim alanının gelecekteki durumu hakkında “önemi artacak” ve “önemi çok artacak” derken, benzer şekilde İngiltere grubunun çoğunluğu (%71,6) İngiltere halkla ilişkiler sektöründe kurum içi iletişim alanının gelecekte öneminin artacağı kanaatindedir. İngiltere grubunda, kurum içi iletişimin öneminin aynı kalacağını düşünenlerin oranı (%26,4), Türkiye grubuna göre (%14,3) daha fazladır. Bu durum, İngiltere’de kurum içi iletişim alanının belli bir gelişmişlik düzeyine zaten ulaştığının bir göstergesi olabilir.

Hipotez testi

Puanlama:

Önemi Çok Azalacak = 1, Önemi Azalacak = 2, Aynı Kalacak = 3,

Önemi Artacak = 4, Önemi Çok Artacak = 5

Hipotezler:

$$H_{14}: \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_{014}: \mu_1 = \mu_2$$

Test istatistiği türü: Z çift yönlü test.

Anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$

Karar kriteri: Kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_{14} kabul edilecek, $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_{014} kabul edilecektir.

Hesaplamalar:

$$\bar{X}_1 = 3.85 \quad S_1 = 1.62$$

$$\bar{X}_2 = 3.71 \quad S_2 = 1.38$$

Kritik değer: $Z = 0.53 \quad - 1.96 < 0.53 < 1.96 \quad (\alpha = 0.05)$

Karar:

$H_{14}: \mu_1 \neq \mu_2$ red edildi.

$H_{014}: \mu_1 = \mu_2$ kabul edildi.

Böylece, **H₀₁₄**: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin kendi ülkelerindeki halkla ilişkiler sektöründe kurum içi iletişim alanının gelecekteki önem düzeyi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur, kabul edilmiştir.

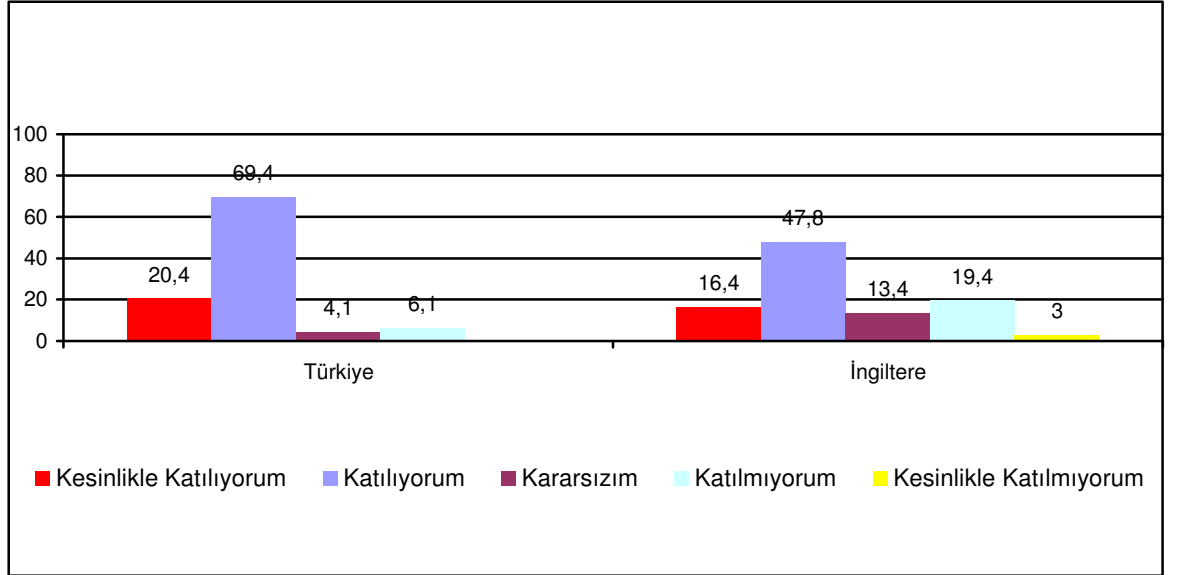
$$\bar{X}_{1+2} = 3.78$$

Her iki grubun ortalamasına bakıldığında, Türkiye ve İngiltere gruplarının kendi ülkelerindeki halkla ilişkiler sektöründe kurum içi iletişim alanının gelecekte, mevcut durumundan daha fazla önem kazanacağını düşündükleri söylenebilir.

C.24. Müşterilerinizin eğilimlerini de göz önüne alarak bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişim ile ilgili Genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi iletişimi önemsemiyorlar, önceliği kurum dışı iletişime veriyorlar görüşüne katılıyor musunuz?

Tablo 4.25. Yöneticilerin iç iletişimi önemsemediği görüşü hakkındaki tutumlar

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Topl.
Türkiye	n	10	34	2	3	0	49
	%	%20,4	%69,4	%4,1	%6,1	%0,00	%100
İngiltere	n	11	32	9	13	2	67
	%	%16,4	%47,8	%13,4	%19,4	%3,0	%100



Grafik 4.16. Yöneticilerin iç iletişimi önemsemediği görüşü hakkındaki tutumlar

Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi, Türkiye grubunun %89,8'i, İngiltere grubunun ise %64,2'si genellikle kurumların yöneticilerinin kurum içi iletişimi önemsemedikleri, dış iletişimi önemsedikleri görüşüne katılmaktadırlar.

Hipotez testi

Puanlama:

Kesinlikle katılmıyorum = 1, Katılmıyorum = 2, Kararsızım = 3, Katılıyorum = 4, Kesinlikle katılıyorum = 5

Hipotezler:

$$H_{15}: \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_{015}: \mu_1 = \mu_2$$

Test istatistiği türü: Z çift yönlü test.

Anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$

Karar kriteri: Kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_{15} kabul edilecek, $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_{015} kabul edilecektir.

Hesaplamalar:

$$\bar{X}_1 = 4.04 \quad S_1 = 1.58$$

$$\bar{X}_2 = 3.55 \quad S_2 = 1.40$$

$$\text{Kritik değer: } Z = 1.88 \quad - 1.96 < 1.88 < + 1.96 (\alpha = 0.05)$$

Karar:

$H_{15}: \mu_1 \neq \mu_2$ red edildi.

$H_{015}: \mu_1 = \mu_2$ kabul edildi.

Böylece,

H₀₁₅: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi iletişimi önemsemiyorlar, önceliği kurum dışı iletişime veriyorlar, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur, kabul edilmiştir.

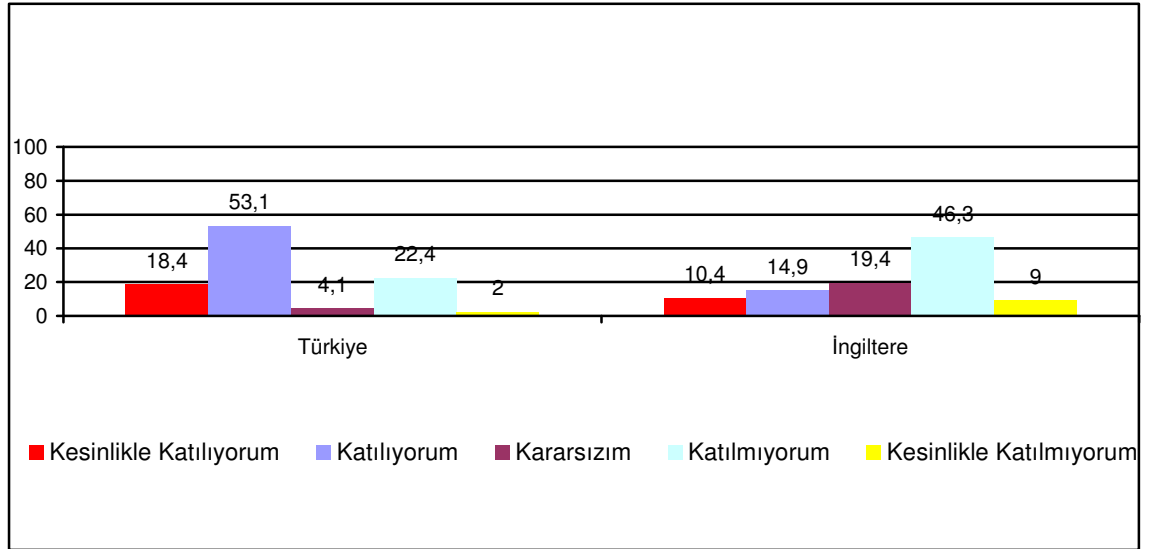
$$\bar{X}_{1+2} = 3.80$$

Her iki grubun ortalamasına bakıldığında, Türkiye ve İngiltere gruplarının, genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi iletişimi önemsemiyorlar, önceliği kurum dışı iletişime veriyorlar, görüşüne katıldıkları söylenebilir.

C.25. Müşterilerinizin eğilimlerini de göz önüne alarak bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişim ile ilgili Genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi iletişimi halkla ilişkiler alanı olarak görmüyorlar görüşüne katılıyor musunuz?

Tablo 4.26. Yöneticilerin iç iletişimi halkla ilişkiler alanı olarak görmediğine dair görüş hakkındaki tutumlar

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Türkiye	n	9	26	2	11	1	49
	%	18,4%	53,1%	4,1%	22,4%	2,0%	100,0%
İngiltere	n	7	10	13	31	6	67
	%	10,4%	14,9%	19,4%	46,3%	9,0%	100,0%



Grafik 4.17. Yöneticilerin iç iletişimi halkla ilişkiler alanı olarak görmediğine dair görüş hakkındaki tutumlar

Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi, Türkiye grubunun %71.5'i, yöneticilerin iç iletişimi halkla ilişkiler alanı olarak görmedikleri görüşüne katılmaktadır. Öte yandan İngiltere grubunun ise %55.3'ü bu görüşe katılmamaktadır. İngiltere grubunda bu görüşe katılanların oranı (%25.3) Türkiye'ye grubuna göre daha azdır.

Hipotez testi

Puanlama:

Kesinlikle katılmıyorum = 1, Katılmıyorum = 2, Kararsızım = 3, Katılıyorum = 4, Kesinlikle katılıyorum = 5

Hipotezler:

$$H_{16}: \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_{016}: \mu_1 = \mu_2$$

Test istatistiği türü: Z çift yönlü test.

Anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$

Karar kriteri: Kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_{16} kabul edilecek, $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_{016} kabul edilecektir.

Hesaplamalar:

$$\bar{X}_1 = 3.63 \quad S_1 = 1.64$$

$$\bar{X}_2 = 2.71 \quad S_2 = 1.50$$

Kritik değer: $Z = 3.28 > + 1.96$ ($\alpha = 0.05$)

Karar: $H_{16}: \mu_1 \neq \mu_2$ kabul edildi.

Böylece, **H₁₆**: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi iletişimi halkla ilişkiler alanı olarak görmüyorlar önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır, kabul edilmiştir.

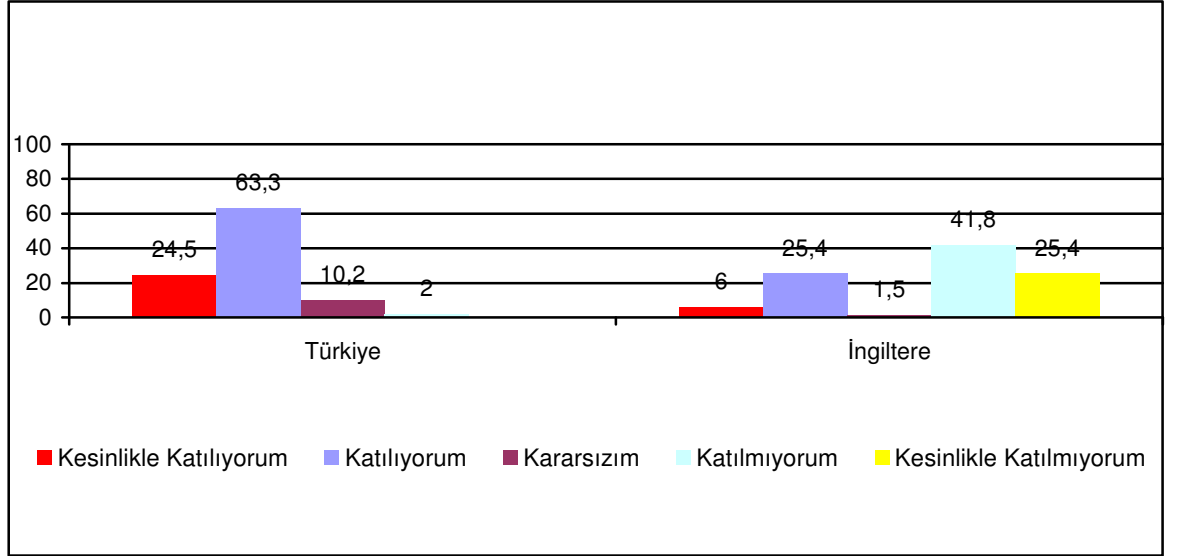
İkinci aşama: Yön bulma testi

$H_{16}: \mu_1 > \mu_2$ olarak hipotez tekrar kurulduğunda, sağ kuyruk testine göre, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde, standart normal dağılım tablosunda, $Z = 3.28$ değerine göre bakıldığında, $Z = 3.28 > + 1.65$ olduğuna göre; $H_{16}: \mu_1 > \mu_2$ kabul edildi. Buna göre, Türkiye grubunun, genellikle kurumların yöneticilerinin kurum içi iletişimi halkla ilişkiler alanı olarak görmediklerine dair tutumlarının, İngiltere grubuna göre daha güçlü olduğu çıkarımı doğrulanmıştır.

C.26. Müşterilerinizin eğilimlerini de göz önüne alarak bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişim ile ilgili Genellikle kurum içi iletişime mevcut ve potansiyel müşteriler yeterince bütçe ayırmıyorlar görüşüne katılıyor musunuz?

Tablo 4.27. Müşterilerin iç iletişime bütçe ayırmadıklarına dair görüş hakkındaki tutumlar

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Topl.
Türkiye	n	12	31	5	1	0	49
	%	%24,5	%63,3	%10,2	%2,0	%0,00	%100
İngiltere	n	4	17	1	28	17	67
	%	%6,0	%25,4	%1,5	%41,8	%25,4	%100



Grafik 4.18. Müşterilerin iç iletişime bütçe ayırmadıklarına dair görüş hakkındaki tutumlar

Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi, Türkiye grubunun büyük çoğunluğu (%87.8), yöneticilerin iç iletişime yeterince bütçe ayırmadıkları görüşüne katılmaktadır. Öte yandan İngiltere grubunun ise %67.2'si bu görüşe katılmamaktadır. İngiltere grubunda bu görüşe katılanların oranı (%31.4.3) Türkiye'ye grubuna göre daha azdır.

Hipotez testi

Puanlama:

Kesinlikle katılmıyorum = 1, Katılmıyorum = 2, Kararsızım = 3, Katılıyorum = 4, Kesinlikle katılıyorum = 5

Hipotezler:

$$H_{17}: \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_{017}: \mu_1 = \mu_2$$

Test istatistiği türü: Z çift yönlü test.

Anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$

Karar kriteri: Kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_{17} kabul edilecek, $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_{017} kabul edilecektir.

Hesaplamalar:

$$\bar{X}_1 = 4.10 \quad S_1 = 1.57$$

$$\bar{X}_2 = 2.44 \quad S_2 = 1.52$$

Kritik değer: $Z = 5.92 > + 1.96$ ($\alpha = 0.05$)

Karar: $H_{17}: \mu_1 \neq \mu_2$ kabul edildi.

Böylece, **H₁₇**: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurum içi iletişime mevcut ve potansiyel müşteriler yeterince bütçe ayırmıyorlar, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır, kabul edilmiştir.

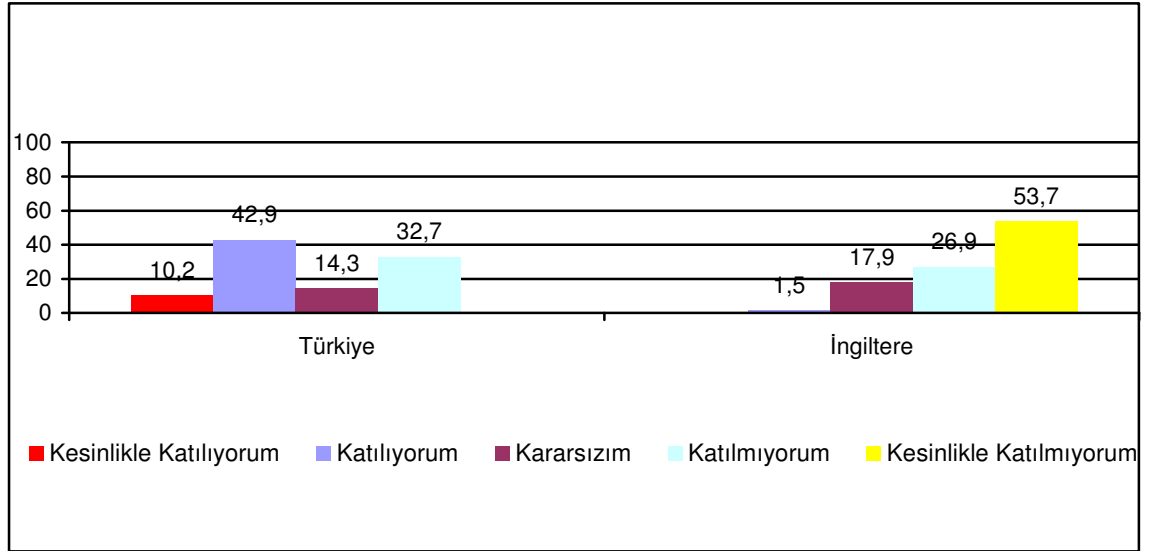
İkinci aşama: Yön bulma testi

$H_{17}: \mu_1 > \mu_2$ olarak hipotez tekrar kurulduğunda, sağ kuyruk testine göre, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde, standart normal dağılım tablosunda, $Z = 5.92$ değerine göre bakıldığında, $Z = 5.92 > + 1.65$ olduğuna göre; $H_{17}: \mu_1 > \mu_2$ kabul edildi. Buna göre, Türkiye grubunun genellikle kurum içi iletişime mevcut ve potansiyel müşterilerinin yeterince bütçe ayırmadıklarına dair tutumlarının, İngiltere grubuna göre daha güçlü olduğu çıkarımı doğrulanmıştır.

C.27. Müşterilerinizin eğilimlerini de göz önüne alarak bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişim ile ilgili Genellikle kurum içi iletişim yönetimi sektöründe ve müşteriler arasında pek tanınmıyor görüşüne katılıyor musunuz?

Tablo 4.28. Müşterilerin ve sektörün kurum içi iletişim yönetimini tanımadıklarına dair görüş hakkındaki tutumlar

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Türkiye	n	5	21	7	16	0	49
	%	%10,2	%42,9	%14,3	%32,7	%0,00	%100
İngiltere	n	0	1	12	18	36	67
	%	%0,00	%1,5	%17,9	%26,9	%53,7	%100



Grafik 4.19. Müşterilerin ve sektörün kurum içi iletişim yönetimini tanımadıklarına dair görüş hakkındaki tutumlar

Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi, Türkiye grubunun %53.1'i, müşterilerinin ve sektörün kurum içi iletişim yönetimini pek tanımadıklarına katılmaktadır. Öte yandan İngiltere grubunun büyük çoğunluğu (%80.6) ise bu görüşe katılmamaktadır.

Hipotez testi

Puanlama:

Kesinlikle katılmıyorum = 1, Katılmıyorum = 2, Kararsızım = 3, Katılıyorum = 4, Kesinlikle katılıyorum = 5

Hipotezler:

$$H_{18} : \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_{018} : \mu_1 = \mu_2$$

Test istatistiği türü: Z çift yönlü test.

Anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$

Karar kriteri: Kritik değer $Z < - 1.96$ veya $Z > + 1.96$ ise H_{18} kabul edilecek, $- 1.96 < Z < + 1.96$ ise H_{018} kabul edilecektir.

Hesaplamalar:

$$\bar{X}_1 = 3.30 \quad S_1 = 1.68$$

$$\bar{X}_2 = 1.67 \quad S_2 = 1.64$$

Kritik değer: $Z = 5.43 > + 1.96$ ($\alpha = 0.05$)

Karar: $H_{18} : \mu_1 \neq \mu_2$ kabul edildi.

Böylece, **H₁₈**: Türkiye'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticileri ile İngiltere'deki halkla ilişkiler şirketlerinin yöneticilerinin, genellikle kurum içi iletişim yönetimi sektöründe ve müşteriler arasında pek tanınmıyor, önermesi hakkındaki tutumları arasında anlamlı bir fark vardır, kabul edilmiştir.

İkinci aşama: Yön bulma testi

$H_{18} : \mu_1 > \mu_2$ olarak hipotez tekrar kurulduğunda, sağ kuyruk testine göre, $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde, standart normal dağılım tablosunda, $Z = 5.43$ değerine göre bakıldığında, $Z = 5.43 > + 1.65$ olduğuna göre; $H_{18} : \mu_1 > \mu_2$ kabul edildi. Buna göre, Türkiye grubunun, genellikle kurum içi iletişim yönetiminin sektörde ve müşteriler arasında pek tanınmadığına dair tutumlarının, İngiltere grubuna göre daha güçlü olduğu çıkarımı doğrulanmıştır.

C.28. Ülkenizdeki halkla ilişkiler sektöründe/mesleğinde kurum içi iletişim alanının durumu hakkında eklemek istediğiniz görüşleriniz varsa lütfen yazınız.

Türkiye

K1: Müşteriyi halkla ilişkilerci teşvik etmezse, müşteri, kurum içi iletişim konusunda hizmet almayı aklına getirmiyor. Kurum içi iletişim alanı PR sektöründe mutlaka üzerine gidilmesi gereken zayıf bir dal.

K2: Türkiye'de kurum içi iletişim yönetiminin, çalışanlarını iç müşteri olarak gören kurumlarda önemle ele alındığını biliyorum. Bu bakış açısı yaygınlaştıkça kurum içi iletişim yönetimine önem veren ve hatta bu alanda uzman istihdam eden kurumların artacağına inanıyorum.

K3: Hizmet verdiğimiz müşterilerimizin çok azı kurum içi iletişime zaman / bütçe ayırıyor ve genellikle bu alanı sadece İK'nın görevi olarak görüyorlar.

K4: Türkiye'de İK yöneticileri, çalışanlarla iletişimi kendi iş alanları gibi görmekte ve değil bu konuda dışardan bir PR şirketinden destek almak, aynı kurumun kurumsal iletişim birimlerinden bile uzak durmaya çalışmaktadırlar. Oysa İK ve Kurumsal İletişim mutlaka bir arada çalışmalı, kurum dışına verilmesi planlanan mesajların, yürütülecek etkinliklerin önce çalışanlarla paylaşılması, sonra kurum dışına taşınması konusunda mutlaka işbirliği yapmalıdırlar. Bu işbirliğinin çeşitli projelerle desteklenmesi, çalışanları motive edecek etkinliklerin hayata geçirilmesi, kurumsal yayınların geliştirilmesi ve nihayet bu tür çalışmaların etkisinin ölçülmesi konusunda da danışmanlık şirketlerinden hizmet almalıdırlar ya da alabilirler.

K5: Kurum içi iletişim alanının aslında büyük önem taşımasına karşın henüz Türkiye'de yeterince anlaşılmadığı, talep edilmediği ve dolayısıyla uygulanmadığını söyleyebilirim. Kurum içi iletişim ayrı ve uzmanlık gerektiren bir alan olarak algılanmıyor, halkla ilişkiler ve çoğunlukla da insan kaynaklarının alt fonksiyonu olarak görülüyor. Rekabetin artması, bu konuya önem veren yabancı şirketlerin Türkiye'de faaliyet göstererek örnek olması ve zamanla her konuda uzmanlaşmanın ve uzmanlık alanlarını outsource etmenin önemi anlaşıldıkça, kurum içi iletişimin de ayrı bir uzmanlık alanı olarak değerlendirilmeye başlayacağını umuyorum. Ancak şu aşamada yolun daha çok başındayız.

K6: Kurum içi iletişimin Türkiye'de farkındalığı giderek artıyor. Ancak yine de yaşadığımız ülkenin kültürü gereği maalesef birtakım eksiklerimiz var. Biz Türk halkı olarak gündelik yaşamımızda genellikle evimizin içini temiz tutar, sokağa aynı özeni göstermeyiz. İletişimde ise bunun tam tersi bir tablo yaşanıyor. Çevremize daha iyi görünmeyi önemserken iç iletişimde özensiz davranabiliyoruz. Dışarıyı ikna etmek onlara karşı duruşumuzu konumlamak bizim toplumumuza özgü hal ve tavır olarak ortaya çıkıyor. Türkiye'de iş dünyası kurumun dışındaki insanlarla konuşurken kurum çalışanının desteğinin ya da desteksizliğin neye mal olacağını yaşayarak gördü. Bu durum Türkiye'deki uluslararası kurumlar için de benzerlikler gösteriyor. PR'ı önce dışarıyla yaptılar. Zaten PR onlar için haber olmak gibi bir algıyla sınırlıydı. Buna bağlı olarak iç iletişimde haberleşmeyle ilgili süreli dergiler çıkardılar. Algı yönetimini tek başına medyada haber olmak gibi düşündüler. Buna bağlı olarak iç iletişimde süreli yayınları tek başına kullanmak eksik bir materyal oldu. Ancak dışarıyla kurulan iletişimin içeriden kopuk olduğunda nelere mal olduğunu yaşayarak gördüğümüz için de giderek hızlanan iç iletişim usulen yapılan -örn dergi çıkarmak- aktivasyon olmaktan çıkmaya başladı ve hızla da önem kazanıyor. Biz kültür ve eğitim seviyesi ne olursa olsun doğulu/Akdenizli yanımız nedeniyle kalbiyle düşünen insanlar olduğumuzdan yapılan araştırmalar da

gösteriyor ki içerideki insanın inandırıcılığı herhangi bir mecradan daha yüksek. Bu nedenle iç müşterinin kalbini kazanmak da kırmak da çok kolay. Kalbini kazandığımız zaman tutkulu birer sözcü haline gelmeleri çok mümkün. Dolayısıyla Türkiye'de özellikle iç iletişimde şirketler çalışanlarının ve Türkiye'nin karakteristik özelliğini dikkate alarak önce bu klasik Türk usulu evin içini bırakıp sokakla ilgilenmeye öncelik verme tutkularından kurtulmalı sonra da içlerinde onları bekleyen büyük fırsatları değerlendirmeliler.

K7: Kurum içi iletişim denince akla sadece kurum dergisi ve doğum günü kutlamaları geliyor. PR ajansından beklenenler ise oldukça az. Bu iş İK'nın kontrolünde.

K8: Müşterilerimize daha henüz dış iletişim ve medya ilişkileri nasıl kurulur onu tam anlatamamışken iç iletişime pek fırsat kalmıyor. Ancak bu konu pek çok PR'cının ilgisini çekiyor kuşkusuz. Ancak şu da var ki İK'cı dostlarımızdan bize fırsat pek kalmıyor.

K9: İç iletişim İK ile kurumsal iletişim arasında kalmış, tam olarak görev alanı belli olmayan aslında pek kimsenin de umursamadığı, dostlar alışverişte görsün diye hizmet modüllerinde gösterilen bir alan. PR ajanslarından bu alanda hizmet istenmiyor çünkü kendi içlerinde kurumlar yürütmeyi tercih ediyorlar.

K10: Sektördeki 12 seneyi aşan bir iş tecrübem oldu. 10 seneyi medya sektöründe kurumsal iletişim yöneticisi olarak deneyimledim. Bence iletişime dair her türlü disiplinin benimsetilmesi öncesi yönetim kadrosuna kurumsallaşma konusunda detaylı eğitim verilmesi gerekiyor. Türkiye' deki yerel sermaye yapılı tüm kuruluşların yaşadığı sıkıntı bu. Dolayısıyla sadece bizim uzmanlık alanımızda değil her kademedede

benzeri sıkıntılar yaşıyor. İç iletişim maalesef öncelikli görülüyor; çalışana yatırım yapılmıyor ve buna bütçe ayrılmıyor. Ajans yöneticisi olarak deneyimim ise iletişim danışmanlığı verdiğimiz markalara biz iç iletişim seçeneği sunuyoruz onlardan herhangi bir talep gelmiyor. Biz mutabakat halinde sözleşmeye bu hususta bir madde özellikle dahil ediyoruz.

K11: Özellikle yabancı firmalar ve kurumsallaşmış Türk firmaları ciddi yatırımlar yapıyorlar. Turkcell buna bir örnek.

K12: Halkla İlişkiler mesleğinde kurum içi iletişimin çok büyük önem taşıdığını aidiyet duygusu taşımayanların sattıkları, verdikleri ya da tanıttıkları ürün ya da hizmetleri yeterince sahiplenemediklerini düşünüyorum. Mesleğe kurum içi iletişime çok önem veren kuruluşlarda başlamış biri olarak o heyecanı her kademenin paylaştığını ve aidiyet duygusu taşıyan herkesin birer halkla ilişkiler uzmanı haline dönebildiğini keyifle anımsıyorum. Bugün danışmanlık verdiğimiz pek çok müşterimize bu alanda da önerilerimiz olmasına rağmen, bütçelerin daha çok ürün PR'ına ayrıldığını, kurum içi iletişimin ise insan kaynakları departmanları çerçevesinde kaldığına ya da halkla ilişkiler departmanlarınca üstlenilse bile dışarıdan danışmanlığın nadiren alındığına tanık oluyorum.

K.13: Üç temel tespitimi belirtmek isterim:

- Bazı eksikliklere karşın, konu genel olarak biliniyor, ancak yeterince önem verilmiyor ve kaynak ayrılmıyor. Bunun temel sebebi, kurum içi iletişimin, iş hedefleri üzerindeki etkisine inanılmaması.
- Şirketin veya yöneticilerin attıkları her adımın kurum içi iletişimle ilişkisi tam olarak idrak edilmemiş durumda. Bunun doğal sonucu ise, bu alandaki yatırımın boşa gitmesi ve konulan hedeflere ulaşılamaması.

- Bu çerçevede, kurum içi iletişimin pratikte en yakın olduğu alan İnsan Kaynakları. İK politikalarının, kurum içi iletişim hedeflerine büyük etkisi var. İK'dan bağımsız bir kurum içi iletişimi yürütmek güç.

K14: PR sektörünün gelişim süreci içinde, ihtisaslaşmaya paralel olarak, kurum içi iletişim sorumluluğunun da giderek daha fazla sahiplenileceğine inanıyorum.

İngiltere

K1: Son yıllarda PR şirketlerinin kendilerini farklılaştırmaları için üzerine daha fazla gittikleri bir alan haline gelmeye başladı. Yeni kavramlar, yeni modeller bu alanda kurumsal iletişimle ve kurumsal itibar yönetimiyle ilişkilendirilerek ortaya atılıyor.

K2: Yıllar boyu ihmal edildi ama artık kurumsal itibar konusu nedeniyle hem müşteriler hem ajanslar tarafından daha çok sahipleniyor.

K3: CIPR'ın IPRA'nın yıllık konferanslarında her sene daha çok iç iletişim konusuna değinildiğini görüyorum. Geçmişte pek ilgilendiğimiz bir alan değildi. Daha çok İK'ya bırakılırdı ama artık daha fazla benimseniyor. Çünkü iç iletişim PR şirketleri için ekstra bir kazanç olabilir.

K4: Daha önceleri ayrı bir hizmet olarak vermezdik ama artık veriyoruz, müşteriler de talep ediyorlar ama tabii diğer PR alanları kadar popüler değil yine de.

K5: İçsel pazarlama, içsel markalama, işveren markalaması gibi kavramlar daha fazla duyuluyor. Aslında eski bir konu ama yeniden keşfediyoruz.

K6: Kurum içi iletişim PR'cılarının en son yaptıkları iş diye bilinirdi ama son dönemlerde bir rekabet aracı oldu. Kurumsal itibar konusu nedeniyle sıklıkla gündeme geliyor.

K7: Bazı büyük PR şirketlerinin sadece iç iletişim hizmeti veren departmanları var, zamanla bu eğilim diğer ajanslara da yayılabilir.

K8: Kurumsal itibar konusu içinde yer alıyor, o nedenle iç iletişim PR'cılarının ister istemez ilgilenmek durumunda oldukları bir konu.

K9: Geleneksel PR konularından değil kuşkusuz, ama kurumsal iletişim danışmanlığı veren biri iç iletişimi de bilmeli.

K10: Deneyimli, kıdemli PR uzmanları için yeni bir açılım ve gelir.

K11: Kurumsal itibar içinde önemli bir yeri var.

K12: Kurumsal iletişim ve itibar yönetiminde dikkat edilen bir disiplin.

K13: İnsan Kaynakları'ndan ve PR'dan ayrı bir alan olarak ele alınmalı.

K14: Her PR uzmanının mutlaka bilmesi, gelişmesi gereken bir alan.

K15: İç iletişime ajansların bakışıyla kurumların İK ve iletişim departmanlarının bakışı birbirinden farklı olabiliyor. PR şirketleri bunu bir gelir olarak görüyorlar ama kurumlar için gelişimleri bakımından zorunlu bir alan.

K16: Kurumsal itibar yönetimi trendinin yükselmesiyle birlikte iç iletişim trendi de yükselmeye başladı.

C.28'in cevapları **nitel analiz yöntemiyle (betimsel analiz)** değerlendirilmiştir. Yukarıda görüldüğü gibi, cevap veren katılımcıları ifade etmesi için her bir cevap K adıyla numaralandırılmıştır. Türkiye grubundan 49 kişiden 14 kişi, İngiltere grubundan ise 67 kişiden 16 kişi ucu açık olan 28. soruya yanıt vermiştir. İngilizce yanıtlar olduğu gibi Türkçeye tercüme edilmiştir. Verilen tüm yanıtlar, bazı küçük yazım ve gramer hatalarının düzeltilmesi dışında, olduğu gibi sunulmuştur.

Nitel-betimsel analiz yönteminde deneklerin görüşlerini çarpıcı biçimde yansıtmak için doğrudan alıntılara yer verilir. Betimsel analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Ardından bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve bazı sonuçlara ulaşılır.⁶

C.28'den elde edilen verilere dayanılarak betimleme analiziyle aşağıdaki nitel bulgulara ulaşılmıştır. Temel kategori, katılımcıların kendi ülkelerinin halkla ilişkiler sektöründe/mesleğinde kurum içi iletişim alanının durumu hakkındaki görüşleridir.

Türkiye grubunun nitel değerlendirmesi

Türkiye grubundan cevap veren 14 katılımcının cevaplarında genel olarak egemen olan görüş; Türkiye'de halkla ilişkiler sektöründe/mesleğinde kurum içi iletişim alanının yeterince gelişmediği, İnsan Kaynakları disiplininin kurum içi iletişim alanını sahiplendiği, halkla ilişkiler görevlilerinin kurum içi iletişim alanından uzak tutulduğu yönündedir. Örneğin, K3 "*Hizmet verdiğimiz müşterilerimizin çok azı kurum içi iletişime zaman, bütçe ayırıyor ve genellikle bu alanı sadece İK'nın görevi olarak görüyorlar*" derken, K4 "*İK yöneticileri, çalışanlarla iletişimi kendi iş alanları gibi görmekte ve değil bu konuda dışardan bir*

⁶ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 5. bs., Seçkin, Ankara, 2005, s. 224.

PR şirketinden destek almak, aynı kurumun kurumsal iletişim birimlerinden bile uzak durmaya çalışmaktadırlar” şeklinde görüş bildirmiştir. K7 “Bu iş, İK’nın kontrolünde”, K8 “İK’cı dostlarımızdan bize pek fırsat kalmıyor”, K9 “İK ile kurumsal iletişim arasında kalmış bir alan”, K12 “İletişim bütçeleri daha çok ürün PR’ına ayrılıyor, iç iletişim ise insan kaynakları departmanının çerçevesinde kalıyor”, K13 “İK’dan bağımsız kurum içi iletişimi yürütmek güç” şeklinde Türkiye’deki durumu yorumlamışlardır.

Katılımcıların cevaplarındaki baskın/ortak görüşlerin derlenmesiyle Türkiye grubunun görüşlerinin özü şu şekilde ortaya çıkmaktadır: “Halkla ilişkiler hizmeti alan kurumların, kurum içi iletişim alanında hizmet almaları için teşvik edilmeleri gerekmektedir. Kurum içi iletişim alanı, Türkiye’de henüz yeterince anlaşılmamıştır, etkin uygulanmamaktadır. Halkla ilişkiler danışmanları, proje önerilerinde bulunsalar da, kurumların bu alanda danışmanlık ve uygulama hizmeti talepleri yetersizdir. Kurum içi iletişim, ayrı uzmanlık gerektiren bir alan olarak değil, çoğunlukla insan kaynaklarının alt fonksiyonu olarak algılanmaktadır. Kurumsal iletişimde dış iletişime, iç iletişimden çok daha fazla önem verilmektedir. Halkla ilişkiler hizmeti alan kurumlar, kurum içi iletişim alanına yeterince bütçe ve zaman ayırmamaktadırlar. Kurum içi iletişim, daha çok dergi yayınlamak ve doğum günlerinin kutlanması gibi etkinliklerle sınırlıdır. İnsan kaynakları ve kurumsal iletişim departmanları birarada çalışmalı, iç iletişimde ölçümlemeye dayalı stratejik danışmanlık almalı ve uygulamalıdır. Kurumsallaşmasını tamamlamış, çalışanlarına iç müşteri olarak bakan kuruluşlarda iç iletişim yönetimi daha başarılı uygulanmaktadır. Rekabetin artması ile yabancı şirketlerin Türkiye’de daha fazla faaliyet göstermesiyle bu alan daha fazla gelişecektir. Bu doğrultuda kurumların yöneticilerine Türkiye’nin kültürel ve ekonomik faktörleri de göz önüne

alınarak kurum içi iletişim yönetimi ve kurumsallaşmayla ilgili eğitimler verilmelidir.”

İngiltere grubunun nitel değerlendirmesi

İngiltere grubundan cevap veren 16 katılımcının cevaplarında genel olarak egemen olan görüş; İngiltere’de halkla ilişkiler sektöründe/mesleğinde, kurum içi iletişim alanının yükselen bir trend olduğu ve kurumsal itibar yönetimi ile doğrudan ilişkisi olan dikkate değer bir halkla ilişkiler alanı olduğu yönündedir. Örneğin, K1 “*Yeni kavramlar, yeni modeller bu alanda kurumsal iletişim ve kurumsal itibar yönetimiyle ilişkilendirilerek ortaya atılıyor*”, K2 “*Kurumsal itibar konusu nedeniyle hem müşteriler hem ajanslar tarafından daha çok sahipleniyor*”, K6 “*Kurumsal itibar konusu nedeniyle sıklıkla gündeme geliyor*”, K8 “*Kurumsal itibar konusu içinde yer alıyor*”, K11 “*Kurumsal itibar içinde önemli bir yeri var*”, K12 “*Kurumsal iletişim ve itibar yönetiminde dikkat edilen bir disiplin*”, K16 “*Kurumsal itibar trendinin yükselmesiyle birlikte iç iletişim trendi de yükselmeye başladı*” şeklinde İngiltere’deki durumu yorumlamışlardır.

Katılımcıların cevaplarındaki baskın/ortak görüşlerin derlenmesiyle İngiltere grubunun görüşlerinin özü şu şekilde ortaya çıkmaktadır: “*Hem halkla ilişkiler hizmeti alan kurumlar hem de halkla ilişkiler şirketleri tarafından kurum içi iletişim alanı geçmişten farklı olarak daha fazla ilgi gören ve özellikle kurumsal itibar yönetimi ile doğrudan ilişkilendirilen, trendi yükselen bir alandır. Aslında yeni olmamasına rağmen son dönemlerde özellikle halkla ilişkiler şirketlerinin kendilerini farklılaştırmaları ve ek bir danışmanlık geliri olması bakımından yeniden keşfedilmektedir. Geçmişte daha çok insan kaynakları disiplinine bırakılmış bir alanken günümüzde halkla ilişkiler/kurumsal iletişim uzmanlarının daha fazla sahiplendiği bir alan haline gelmeye başlamıştır. Geleneksel halkla ilişkiler alanları kadar popüler ve yaygın olmasa da,*

kurumsal itibar yönetimi ve kurumsal iletişim yönetimi disiplinleriyle uğraşan her halkla ilişkiler uzmanının bilmesi gereken, etkinliği artan bir halkla ilişkiler alanıdır.”

Türkiye ve İngiltere gruplarının görüşleri karşılaştırıldığında, açıkça görüldüğü gibi, Türkiye grubu olumsuz ve yakınma ağırlıklı ifadelerle duruma yaklaşmıştır. Kurum içi iletişim alanının halkla ilişkiler mesleğinde gelişmediği, insan kaynakları disiplininin kontrolünde olduğu, kendileri müşterilerine proje önerilerinde bulunsalar bile müşterileri tarafından engellendiklerini, kurum içi iletişim alanının bir halkla ilişkiler alanı olarak gelişmesi için öncelikle hizmet alan kurumların bu alanda eğitilmesi gerektiğini Türkiye grubu savunurken, İngiltere grubunda yakınma ve olumsuz ifadeler gözlenmemektedir. Bunun yerine iç iletişim alanının diğer geleneksel halkla ilişkiler alanları kadar olmasa da geçmişe göre trendi yükselen, yeni bir gelir kaynağı ve meslek fırsatı olduğu görüşünün ağırlık kazandığı gözlenmektedir. Bu bağlamda, nitel açıdan Türkiye ve İngiltere gruplarının söylemlerinin birbirinden farklı olduğu çıkarımı yapılabilir.

Bundan sonraki “Sonuç ve Öneriler” bölümünde, tezin literatür bölümlerindeki teoriler, modeller dayanak alınarak, araştırmadan elde edilen bulgular, genel olarak yorumlanmış, sonuçlar çıkarılmış ve bazı öneriler geliştirilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumların iç iletişim düzeneklerinin, etkin, verimli işlemesi, çalışanların her türlü enformasyon ihtiyacının yeterince ve zamanında karşılanması, yöneticilerin çalışanlarını iç müşteri olarak görmesi, aynı şekilde çalışanların da yöneticilerini iç müşteri olarak görmeleri, bu doğrultuda kurum yönetimiyle çalışanlar arasında ve çalışanların kendi aralarında etkileşimli iletişimle ortak hedefler doğrultusunda sinerji, uzlaşma yaratılması ve çalışanların kurumsal faaliyetlerde gönüllü işbirliğinin kazanılması çabaları sonucunda kurumsal iş hedeflerinin gerçekleşmesine destek olunması... Bu uzun önermenin, tezin bütün bölümlerinde pek çok teoriye, modele, araştırma sonucuna dayalı olarak tartışılan görüşlerin özeti olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle kurum içi iletişimin planlı, belli bir hedef doğrultusunda, hem çalışanların hem kurum yönetiminin çıkarına olacak şekilde stratejik yönetilmesi, tezde irdelenen literatürün özünü oluşturmaktadır.

Kurum içi iletişim veya kurum içi iletişim yönetimi, işletme, yönetim/organizasyon, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji, insan kaynakları, sosyal psikoloji, kurumsal sosyoloji, siyaset bilimi ve kamu yönetimi gibi birçok sosyal bilim tarafından inceleme konusu olmuştur ve olmaya devam edecektir. Tezin temel sorunsalı ise bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişimin konumu ve önemi olmuştur. Kurum içi iletişim alanının halkla ilişkilerin teorik ve pratik sahasına girmesi diğer sosyal disiplinlere göre nispeten daha yenidir. Halkla ilişkilerin tarihsel sürecine bakıldığında, halkla ilişkilerin öncelikli olarak kurumların dış hedef kitlelerinin, medya başta olmak üzere dış sosyal paydaşlarının tutum ve davranışlarını etkileme üzerine odaklandığı görülür. 1990'lı yıllarda özellikle Batı Avrupa'da ve ABD'de kurumların rakiplerinden farklılaşma amacıyla rekabet avantajı olarak gördükleri halkla ilişkiler disiplininin hem akademik hem iş hayatında daha fazla yönetim

fonksiyonu olarak benimsenmesi ve ölçülebilir iş hedeflerine ulaşılmasında önemli avantajlar sağladığının daha fazla kabul edilmesiyle birlikte halkla ilişkiler yaklaşımıyla kurum içi iletişim yönetiminin önemi ve konumu güçlenmeye başlamıştır. Halkla ilişkilerde kurum içi iletişim alanının gelişimi aslında genel olarak halkla ilişkiler disiplininin ve mesleğinin gelişimiyle de doğru orantılıdır.

Dünyadaki pek çok ülkede olduğu gibi, global markaların, çok uluslu şirketlerin Türkiye pazarında etkinleşmesi, kalite ve işlevsellik bakımından birbirine benzeyen mal ve hizmetlerin çoğalması, gittikçe artan rekabet, medya kanallarının çoğalması, markaları ve kurumları kuşkusuz rakiplerinden farklılaşmaya zorlamaktadır, bu doğrultuda reklam ve halkla ilişkiler disiplinlerine ihtiyaç daha da artmıştır. Ancak öte yandan Türkiye’de halkla ilişkiler disiplininin yeni söylemiyle kurumsal iletişim disiplininin profesyonel iş hayatında bir yönetim fonksiyonu olarak yerleşmeye başlaması ve üniversitelerde bir akademik saha olarak kabul görmesi, Batı Avrupa ülkelerine ve ABD’ye göre çok daha geç olmuştur. Serbest pazar ekonomisi ve demokrasinin sağlıklı işlediği ülkelerde gerçek anlamıyla uygulanacağı varsayılan halkla ilişkiler disiplini, hem devlet organlarında hem özel sektörde aslında o ülkenin sosyo-ekonomik ve siyasi gelişimiyle doğru orantılı olarak gelişmektedir.

Türkiye’de modern halkla ilişkiler mesleğinin ve kurumlarda halkla ilişkiler yönetiminin başlangıcı, önceleri devlet organlarında ardından özel sektörde olmak üzere 1960’lı ve 1970’li yıllara dayanmaktadır. 1980’li yıllarda Türkiye’nin serbest pazar ekonomisine geçişi, 1990’lı yıllarda özel televizyonların ve özel radyoların yayına başlaması, internet ve mobil haberleşmenin yaygınlaşması, uluslararası reklam ve halkla ilişkiler şirketlerinin Türkiye pazarına girişi, üniversitelerde, basın yayın yüksek okullarının iletişim fakültelerine dönüşmesi, bağımsız halkla ilişkiler dallarının açılması ve akademisyenlerin yetişmesi ile halkla

ilişkiler disiplini Türkiye’de gelişimini sürdürmüştür. Ancak bütün bu gelişmelere rağmen Türkiye’de halkla ilişkiler sektörünün bir endüstri haline geldiğini söylemek güçtür. İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği (İDA) ve Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD) gibi iletişim örgütlerinin bazı çabalarının dışında, halkla ilişkiler mesleğinin bu mesleği icra edenler ve halkla ilişkiler hizmeti alanlar tarafından kabul görmüş, uygulanan ve denetlenen standartları hâlâ bulunmamaktadır. Ayrıca özel şirketlerin ve kamu kuruluşlarının halkla ilişkiler faaliyetlerine ayırdıkları bütçeler, bu bütçeleri kullandıkları halkla ilişkiler alanları, başarı ve başarısızlıklarının nedenleri, kurumlarda halkla ilişkiler çalışanlarının rolleri, uyguladıkları iletişim modelleri, halkla ilişkiler şirketlerinin ciroları, cirolarının yüzde kaçının danışmanlık yüzde kaçının uygulama üzerine olduğu, halkla ilişkiler elemanlarının maaşları, insan kaynağı profili, kariyer planlaması gibi pek çok konuda somut ve sağlıklı bilgi hâlâ bulunmamaktadır. Ticari şirketlerde, kamu kuruluşlarında ve halkla ilişkiler şirketlerinde hem profesyonel hem akademik literatüre katkı sağlayacak araştırma çabaları oldukça sınırlıdır. Bunların yanı sıra halkla ilişkiler faaliyetleri sonunda kurumların ulaştığı iş ve iletişim sonuçlarının bilimsel yöntemlerle ölçülmesi de hâlâ yetersiz durumdadır. Genel olarak halkla ilişkiler mesleğinin ve disiplininin göreceli olarak yeterince gelişemediği böyle bir ortamda, halkla ilişkiler mesleğine geç girmiş bir alan olan kurum içi iletişimin de bu doğrultuda az geliştiğini varsaymak tutarsız olmayacaktır.

Bu bağlamda, tez araştırmasında bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişimin durumu, halkla ilişkilerde gelişmiş bir Batı Avrupa ülkesi olan İngiltere ile karşılaştırılmıştır. Sonuçların tüme varımla iki ülkenin halkla ilişkiler sektörüne genelleme yapılması gibi bir amaç bulunmamaktadır. Araştırma sonuçları, iki ülkedeki meslek örgütüne üye dikey hizmet veren halkla ilişkiler şirketlerinin durumunu, şirketlerin yöneticilerinin bakış açısından temsil etmektedir.

Tez araştırmasının sonuçlarına göre, 18 hipotezden Türkiye ve İngiltere grupları arasında fark vardır, diyen 12 alternatif hipotez ($H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$) kabul edilmiş, 6 tanesi red edilmiştir. Yani 6 tanesinde alternatif hipotez yerine Türkiye ve İngiltere grupları arasında fark yoktur, diyen sıfır hipotez ($H_0 : \mu_1 = \mu_2$) kabul edilmiştir. Diğer bir söyleyişle şöyle bir durum ortaya çıkmıştır: Türkiye ve İngiltere gruplarının yaklaşımlarına, tutumlarına ve algularına, kurulan hipotezlere dayanarak 18 temel unsur açısından bakıldığında, 12 unsorda iki grup arasında fark tespit edilmiş, 6 unsorda ise iki grup arasında farklılık bulunmamıştır. Ayrıca hipotezleri olmasa da 5 unsur daha araştırmada sorgulanmış, bunlardan 4 unsurun iki grup arasında fark olduğu yönündeki hipotezi desteklediği, 1 tanesinin ise iki grup arasında fark olmadığı yönündeki hipotezi desteklediği görülmüştür. Bunun yanı sıra nitel veri analizinde, iki grup arasında farklılık olduğu yönündeki hipotezin desteklendiği çıkarımına varılmıştır. Buna göre sorgulanan unsurlar açısından Türkiye ve İngiltere grupları arasında farklılıkların daha fazla olduğu söylenebilir.

İki grup arasındaki farklılıklar

1) Kurum içi iletişim uygulamalarında yaklaşım farklılıkları

- Türkiye grubunda, kurum içi iletişim alanına ayrı bir hizmet modülü olarak yaklaşım oranı İngiltere grubuna göre daha düşük bulundu.
- Türkiye grubunda, kurum içi iletişim alanına odaklanmış eleman istihdam etme oranı, İngiltere grubuna göre daha düşük bulundu.
- Türkiye grubunda, kurum içi iletişim alanında eğitim alan eleman oranı, İngiltere grubuna göre daha düşük bulundu.
- Türkiye grubunda, kurum içi iletişim alanında müşterilere ölçümleme yaptırma oranı, İngiltere grubuna göre daha düşük bulundu.

- Türkiye grubunda, kurum içi iletişim alanında müşterilere en çok ölçümleme yaptırılan konu; “iç iletişim araçlarının etkinliği” olurken, İngiltere grubunda en çok ölçümleme yaptırılan konu; “iç iletişimin kurumsal itibarla ilişkisi” olarak bulundu.

2) Verilen kurum içi iletişim hizmetlerini algılama farklılıkları

- Türkiye grubunun, İngiltere grubundakilere oranla, kurum içi iletişim hizmet alanına şirketlerinin daha az yoğunlaştığını düşündükleri bulundu.
- Türkiye grubunun, kurum içi iletişim hizmetlerinde müşterilerinin taleplerini İngiltere grubundakilerden daha fazla zanaatkâr-teknişyen halkla ilişkiler sınıfında algıladığı bulundu.

3) Genel olarak kurum içi iletişim alanı hakkındaki tutum ve algı farklılıkları

- Türkiye grubunun kurum içi iletişim alanının ait olduğu akademik disiplininin çoğunlukla “halkla ilişkiler” olduğunu, İngiltere grubunun ise çoğunlukla “bağımsız bir dal” olduğunu düşündükleri bulundu.
- Türkiye grubunun kurum içi iletişim alanında uzmanlaşma isteğinin, İngiltere grubuna göre daha düşük olduğu bulundu.
- Türkiye grubunun, halkla ilişkiler şirketlerinde sadece kurum içi iletişim alanında hizmet veren eleman çalışmasını, İngiltere grubundan daha az istediği bulundu.
- Türkiye grubunun kurum içi iletişimin işletmelerde çoğunlukla halkla ilişkiler/kurumsal iletişim yöneticilerinin sorumluluğunda olmasını istedikleri, İngiltere grubunun ise çoğunlukla kurum içi iletişim yöneticisinin sorumluluğunda olmasını istedikleri bulundu.
- Türkiye grubunun bir işletmede iç iletişim çalışma sistematığının çoğunlukla halkla ilişkiler ve insan kaynakları departmanlarının

ortak proje üretmelerinden yana oldukları, İngiltere grubunun ise çoğunlukla kurumsal iletişim/halkla ilişkiler departmanının projeler üretip, uygulamasından yana oldukları bulundu.

- Türkiye grubunun kendi ülkesindeki halkla ilişkiler sektörünün, İngiltere grubundakilerden daha az geliştiğini düşündükleri bulundu.
- Türkiye grubunun genellikle kurumların yöneticilerinin kurum içi iletişimi halkla ilişkiler alanı olarak görmediklerine, İngiltere grubundan daha güçlü inandıkları bulundu.
- Türkiye grubunun, genellikle kurum içi iletişime mevcut ve potansiyel müşterilerin yeterince bütçe ayırmadıklarına İngiltere grubundan daha güçlü inandıkları bulundu.
- Türkiye grubunun, genellikle kurum içi iletişim yönetiminin sektörde ve müşteriler arasında pek tanınmadığına İngiltere grubundan daha güçlü inandığı bulundu.

İki grup arasındaki benzer/ortak yönler

1) Verilen kurum içi iletişim hizmetlerini algılama benzerlikleri

- Hem Türkiye hem İngiltere gruplarında, diğer halkla ilişkiler alanları arasında şirketlerinin kurum içi iletişime yoğunlaşma oranı hakkındaki algılarının Kurumsal İletişim ve Ürün İletişiminden sonra aynı sıralamayla 3. sırada yer aldığı bulundu.

2) Genel olarak kurum içi iletişim alanı hakkındaki tutum ve algı benzerlikleri

- Türkiye ve İngiltere gruplarının kurum içi iletişim hizmet alanının halkla ilişkiler mesleğinde yoğunluk derecesinin orta düzeyde olduğunu düşündükleri bulundu.

- Türkiye ve İngiltere gruplarının kurum içi iletişim alanındaki yayınlara ve konferanslara ilgi düzeylerinin ortanın üstünde olduğu bulundu.
- Türkiye ve İngiltere gruplarının kurum içi iletişim yönetimiyle ilgili tutumlarının çift yönlü asimetrik modele daha yakın mesafede, kamuyu bilgilendirme modeli ile çift yönlü asimetrik model arasında yer aldığı bulundu.
- Türkiye ve İngiltere gruplarının kurum içi iletişim hizmetinin halkla ilişkiler şirketlerinin dışında, uzman firmalar tarafından verilmesi görüşüne katılmadıkları bulundu.
- Türkiye ve İngiltere gruplarının kurum içi iletişim alanının kendi sektörlerinde gelecekteki öneminin mevcut durumdan daha fazla artacağına inandıkları bulundu.
- Türkiye ve İngiltere gruplarının genellikle kurumların yöneticilerinin kurum içi iletişimi önemsemedikleri, önceliği kurum dışı iletişime verdikleri görüşüne katıldıkları bulundu.

Nicel ve nitel verilerin analizinden elde edilen bulgulara dayanarak Türkiye grubu ve İngiltere grubu hakkında sonuç olarak şöyle bir yorum yapılabilir: Türkiye grubunda, kurum içi iletişim henüz yeterince gelişmiş bir hizmet alanı değildir. Kurum içi iletişim hizmetleri, zanaatkâr-tekniyen halkla ilişkiler sınıfındadır, daha çok uygulamaya dönük operasyoneldir, araştırmaya ve ölçümlemeye dayalı stratejik danışmanlık boyutu ikinci planda kalmaktadır. Kurum içi iletişim alanı, ana hizmet modüllerinden biri değil daha çok ekstradan, müşterinin talebi doğrultusunda, genel danışmanlık hizmetinin altında kısmen sunulan ikincil, pasif bir hizmet modülü olarak görülmektedir. Kurum içi iletişim alanına odaklanmış eleman çalıştırılması müşterilerin talepleri doğrultusunda gerekli görülmemektedir, buna paralel olarak kurum içi iletişim alanında elemanlara eğitim yatırımı da yetersizdir. Kurum içi iletişim danışmanlığının halkla ilişkiler hizmeti alan kurumlar tarafından

yeterince talep edilmediği, hatta bir halkla ilişkiler alanı olarak görülmediği, önemsenmediği, yeterli bütçe ayrılmadığı, yeterince bilinmediği ve dış iletişime daha fazla önem verildiği gerekçeleriyle Türkiye grubunda kurum içi iletişim alanında uzmanlaşma isteği, eğilimi çok azdır. Öte yandan Türkiye grubu, kurum içi iletişim yönetiminin öneminin farkındadır, kurum içi iletişim alanına kayıtsız değildir, ilgilidir, gelecekte öneminin artacağına inanmaktadır. Kurum içi iletişimin halkla ilişkiler şirketlerinin dışında bağımsız uzman firmalar tarafından verilmesine karşı çıkarken ve kurum içi iletişimin halkla ilişkiler disiplinine ait olduğunu savunurken, bütün sorunlara rağmen geleceğe dair umutla kurum içi iletişimi benimsediğine dair bir kanaatin varlığı gözlenmektedir. Ancak mevcut durumda kurum içi iletişim alanının insan kaynakları disiplininin yetki ve sorumluluk alanında olduğu, halkla ilişkiler uzmanlarının bu alana yaklaştırılmadığına inanmaktadır. Fakat bu alanın gelişmesi adına grubun özelleştirilmediği, sorumluluğu çoğunlukla hizmet alan kurumlara yüklediği de gözlenmektedir.

Öte yandan İngiltere grubunda kurum içi iletişim alanı diğer geleneksel halkla ilişkiler alanları kadar etkin olmasa da önem verilme düzeyi ve konumu Türkiye grubuna göre çok daha yukarıdadır. Bu durumun temel nedeni, halkla ilişkiler disiplininin İngiltere’de çok daha önceleri gelişmeye başlamış olması, Avrupa ve dünyaya bu alanda İngiltere’nin hem akademik hem profesyonel anlamda önderlik, rehberlik etmesi olabilir. Fakat halkla ilişkiler mesleğinin doğası gereği dış iletişime odaklı olmasının getirdiği bir sonuç olarak, kurum içi iletişimin diğer halkla ilişkiler alanlarına göre ikincil durumda olduğu görülmektedir. Ancak yine de İngiltere grubunda bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişimin hızla gelişme eğiliminde olduğu söylenebilir. Kurum içi iletişime ayrı bir hizmet modülü olarak yaklaşma eğilimi, bu alanda uzman eleman istihdam etme, eleman eğitme, müşterilerine ölçümleme yaptırma eğilimleri oldukça yüksektir.

İngiltere grubunda kurum içi iletişim alanının, İngiltere halkla ilişkiler sektöründe, gelişmişlik düzeyinin çok fazla olmasa da ortanın üstünde geliştiğine dair tutumun getirdiği bir özgüven gözlenmektedir. Bunun bir göstergesi olarak İngiltere grubunda Türkiye’de görülen insan kaynaklarının kurum içi iletişimi sahiplendiği, kendilerini engellediği gibi bir yaklaşım pek gözlenmemektedir. Ayrıca İngiltere grubunun çoğunluğu, halkla ilişkiler hizmeti alan kurumların, kurum içi iletişimi bir halkla ilişkiler alanı olarak görmediklerine, iç iletişime yeterli bütçe ayırmadıklarına, yeterince bu alanı tanımadıklarına inanmamaktadır. Bu durum hizmet alan kurumların, Türkiye’den farklı olarak bu alana daha açık olduklarının ve direnç göstermediklerinin bir göstergesidir. Türkiye grubunda baskın görülen müşterilerinin kendilerini engelledikleri savını, aslında bu gösterge güçlendirmektedir. Türkiye grubunun çoğunluğu, insan kaynakları departmanının ağırlığını kabul etmiş görünmektedir, zira Türkiye grubu, kurum içi iletişim projelerini halkla ilişkiler departmanı ve insan kaynakları departmanının ortaklaşa yürütmesini savunurken, İngiltere grubunun çoğunluğu ise iç iletişim projelerinin sadece halkla ilişkiler departmanının sorumluluğunda ve yetkisinde olmasını savunmaktadır.

İngiltere grubunda, kurum içi iletişim hizmetlerinin profesyonel halkla ilişkiler sınıfına daha yakın olduğu, araştırma ve ölçümlemeye dayalı stratejik danışmanlık boyutunun daha güçlü olduğu gözlenmektedir. Kurum içi iletişimin hem akademik hem pratik sahada bağımsız bir disiplin olması gerektiğine dair güçlü tutumun genel olarak kurum içi iletişime yüksek düzeyde önem verildiğinin belirtisi olduğu söylenebilir. İngiltere grubunda, kurumsal itibar alanıyla ilişkilendirilerek, yeni bir gelir ve kariyer fırsatı olarak kurum içi iletişime yükselen bir değer olarak bakılırken, Türkiye grubunda bunun tersi bir durum gözlenmektedir.

Ancak öte yandan Türkiye grubu, kurum içi iletişim alanının geleceği hakkında İngiltere grubu kadar umutludur, halkla ilişkiler mesleğinde iç

iletişim alanının orta düzeyde etkin olduğu ve halkla ilişkiler hizmeti alan kurumların yöneticilerinin iç iletişimi önemsemedikleri, dış iletişime önem verdikleri hususunda İngiltere grubu ile hemfikirdir. Her iki grup da kurum içi iletişim yönetiminin amacı hususunda çift yönlü asimetrik modele yakın durmaktadırlar ve kurum içi iletişimle ilgili gelişmelerle ortamın üstünde düzeyde ilgilidirler. Kuşkusuz her iki grup için de geleneksel halkla ilişkiler alanları (kurumsal iletişim, ürün iletişimi, medya ilişkileri vd.) kurum içi iletişimden önce gelmektedir. Bu benzerlikler, gittikçe küreselleşen enformasyon ve teknoloji dünyasında halkla ilişkiler mesleğinde ortak tutumların gelişmeye başladığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Türkiye’de gerek ticari ve ticari olmayan kurumlarda gerekse halkla ilişkiler danışmanlığı veren şirketlerde stratejik halkla ilişkiler yönetiminin uluslararası standartlarda uygulanmasının yerleştirilmesi, halkla ilişkiler bütçelerinin reklam bütçelerini yakalama ve halkla ilişkilerin iş sonuçlarına etkisinin bilimsel yöntemlerle kanıtlanma çabaları hâlâ sürmektedir. Grunig ve Grunig’in “zanaatkâr-teknisyen halkla ilişkiler sınıfı”ndan “profesyonel halkla ilişkiler sınıfı”na geçiş uğraşları içinde elbette kurum içi iletişim alanının durumu da bu genel manzarayla uyumludur. Tez araştırmasında Türkiye grubundan bir katılımcının şu cevabı aslında durumu daha iyi özetlemektedir: “Müşterilerimize daha henüz dış iletişim ve medya ilişkileri nasıl kurulur onu tam anlatamamışken iç iletişime pek fırsat kalmıyor.”

Ancak bu duruma bakarak, Türkiye’de genel olarak halkla ilişkiler disiplininin teorik ve pratik gelişimini bekleyerek kurum içi iletişimin de bu doğrultuda bir halkla ilişkiler alanı olarak gelişeceğini ummak doğru değildir. Üstelik 2000’li yıllarda ve ötesinde Avrupa Birliği’ne girmeyi hedefleyen, dünyaya açık bir ekonomi politikası izleyen Türkiye’de, 1960’larda başlayan modern halkla ilişkiler çalışmalarının hâlâ “yeni” olduğunu söylemek de haksızlık olacaktır. Bu bağlamda, tezin literatür

bölümlerinde ayrıntılı incelendiği üzere; kurumsal gelişimde, kurumsal iletişim ve pazarlama iletişimi faaliyetlerinde önemi son derece kritik olan iç iletişim yönetimine, halkla ilişkiler profesyonellerinin yaşadığımız enformasyon çağında, İngiltere’de olduğu gibi bir fırsat, yükselen bir değer olarak yaklaşmalarında fayda vardır.

Kurum içi iletişim yönetimi, insan kaynağıyla etkileşimi nedeniyle, halkla ilişkilerin genel gelişimine katkı sağlayabilir. Diğer bir deyişle halkla ilişkilerin genel gelişimi bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişime, kurum içi iletişimin gelişimi ve halkla ilişkiler alanı olarak yaygınlaşması da halkla ilişkilerin genel gelişimine katkıda bulunabilir. Halkla ilişkilerin bir iletişim disiplini olarak, “uzlaştırma”, “çatışma çözme”, “birleştirme”, “yayma”, “ikna etme” ve “itibar yönetme” gibi birçok güçlü özelliğine dayanarak, hem hizmet alan kurumlarda hem de hizmet veren halkla ilişkiler şirketlerinde kurum içi iletişim yönetiminin ayrı bir halkla ilişkiler disiplini olarak yaygınlaşması ve benimsenmesi için çaba gösterilmelidir.

İngiltere ve ABD gibi halkla ilişkilerde rehber ülkelerin, bilgi ve deneyimlerinin Türkiye’nin sosyo-ekonomik ve kültürel yapısına uygun şekilde uyarlanması, özgün modellerin oluşturulması, iç iletişimle diğer kurumsal faktörlerin ilişkisinin halkla ilişkiler bakışıyla düzenli ve sürekli araştırılması, somut verilerle başarı hikayelerinin yayın olarak derlenmesi, halkla ilişkiler profesyonellerinin ve üst düzey kurum yöneticilerinin örgütsel davranış ve işletme yönetimi gibi alanların da katkısıyla kurum içi iletişim alanında düzenli eğitilmeleri, bu alanın gelişimine ve hizmet alan kurumların iç iletişimin bir halkla ilişkiler alanı olduğuna daha fazla ikna edilmelerine destek olabilir.

Özellikle halkla ilişkiler şirketlerinin meslek örgütleriyle birlikte hareket ederek, kurum içi iletişim alanında çalışanlarının uzmanlaşmasını teşvik etmeleri, hatta mevcut ve potansiyel müşterilerini bu konuda düzenli

eğitmeleri, sponsorların desteğiyle kurum içi iletişim alanında her yıl akademisyenlerin ve profesyonellerin katıldığı çeşitli panel, sempozyum, seminer vb. düzenlenmesi, bu eğitsel etkinliklerin yayın olarak basılması, tespit edilen yakınlıkların nispeten azalmasına yardımcı olabilir.

Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren özel ve kamu kuruluşlarında kurum içi iletişim yönetiminin durumu, halkla ilişkiler bakışıyla hem yönetim hem çalışanlar açısından, farklı değişkenlerin sorgulanmasıyla daha fazla araştırılmalıdır. Yeni araştırmalar sonunda, iç iletişimin kurumsal faktörlere etkisi, iç iletişim problemleri ve ihtiyaçları gibi pek çok bulguya dayanılarak özgün modeller geliştirilebilir. Bu bağlamda, tez araştırmamızın, ileride yapılacak yeni araştırmalar için bir kaynak olmasını dileriz.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

Altunışık, Remzi; Yıldırım, Engin; Çoşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 4. bs., Sakarya, Sakarya Kitapevi, 2005.

Altunışık, Remzi; Özdemir, Şuayıp; Torlak, Ömer: **Modern Pazarlama**, 2. bs., İstanbul, Değişim Yayınları, 2002.

Atalay, Hamit: **Türk Dil Kurumu İngilizce – Türkçe Sözlük**, 1. ve 2. cilt, Ankara, TDK, 1999.

Barker, James. R.: **The Discipline of Teamwork: Participation and Concertive Control**, Sage, 1999.

Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer, 2004.

Baskin, Otis; Aronoff, Craig; Lattimore, Dan: **Public Relations: The Profession and The Practice**, 4.bs., McGrawHill, 1997.

Baysal, Can; Tekarslan, Erdal: **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2. bs., İstanbul, Avcıol, 1996.

Black, Sam: **The Practice of Public Relations**, London, CIM, 2001.

Bolay, Süleyman Hayri: **Felsefeye Giriş**, Ankara, Akçağ, 2004.

Botan, Carl H; Hazleton Jr, Vincent: **Public Relations Theory**, New Jersey, Lawrence Earlbaum, 1989.

Clegg, Steward, R.; Hardy, Cynthia; Nord, Walter, R: **The Hand Book of Organization Studies**, Newbury Park, Sage, 1996.

Conrad, Charles.; Poole, Marshall, Scott: **Strategic Organizational Communication in a Global Economy**, Harcourt, 2002.

Demir, Ömer; Acar, Mustafa: **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, 6. bs., Ankara, Adres, 2005.

Dainton, Marianne; Zelley, Elaine D.: **Applying Communication Theory for Professional Life: A Practical Introduction**, Sage, 2005.

Dawson, Sandra: **Analysing Organisations**, 2. bs., Palgrave Macmillan, 1992.

Deal, Terence; Kennedy, Allen: **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Addison- Wesley, 1982.

Downs, Cal, W.; Adrian, Allyson D.: **Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits**, New York, Guilford Press, 2004.

Efil, İsmail: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Alfa, 1999.

Eisenberg, Eric M.; Gooddall Jr., H.L.: **Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint**, Bedford St.Martin's, 2004.

Elster, John: **Marx'ı Anlamak**, çev. Semih Lim, Ankara, Liberte, 2004.

Eren, Erol: **Yönetim Psikolojisi**, 4 bs., İstanbul, Beta,1993.

Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. bs., İstanbul, Beta, 2004.

Erdoğan, İrfan: **Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler**, Ankara, Erk, 2006.

Erdoğan, İrfan: **Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri**, Ankara, Emel, 1998.

Fiske, John: **İletişim Çalışmalarına Giriş**, çev. Süleyman İrvan, İstanbul, Ark, 1996.

Frost, Peter, J.; Louis, Meryl, R.; Lundberg, Craig, C.: **Reframing Organizational Culture**, Newbury Park, Sage, 1991.

Gillis, Tamara, L.: **The IABC Handbook of Organizational Communication**, SanFrancisco, Jossey Bas, 2006.

Grunig, James E.; Hunt, Todd: **Managing Public Relations**, Thomson, 1984.

Grunig, James E.: **Excellence in Public Relations and Communication Management**, New York, Lawrence Erlbaum, 1992.

Grunig, James E.: **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, çev. Elif Özsayar, ed. Serra Görpe, İstanbul, Rota Yayınları, 2005.

Gordon, Judith R.: **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach** Prentice Hall, 1999.

Gökçe, Orhan: **İletişim Bilimi: İnsan İlişkilerinin Anatomisi**, Ankara, Siyasal Kitapevi, 2006.

Gökçe, Orhan: **İletişim Bilimine Giriş: İnsanlararası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analizi**, 4. bs., Ankara, Turhan Kitabevi, 2002.

Gürgen, Haluk: **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul, Der, 1997.

Güney, Salih: **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel, 2001.

Güvenç, Bozkurt: **İnsan ve Kültür**, 8. bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 1999.

Gürüz Demet; Gürel, Emel: **Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirten Eyleme**, Ankara, Nobel, 2006.

Güz, Hanife; Becerikli, Sema: **Halkla İlişkilerde Seçme Yazılar: Alana İlişkin Bir Derleme**, Ankara, Alban, 2004.

Hargie, Owen; Tourish, Dennis: **Handbook of Communication Audits for Organisations**, New York, Routledge, 2004.

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert J.: **Cultures and Organisations: Software of the Mind**, London, McGraw-Hill, 1990.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi: **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, 2. bs., Beta, 2003.

Jablin, Frederic M.; Putnam, Linda L.: **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods**, Thousand Oaks, Sage, 2001.

Kreps, Gary L.: **Organizational Communication**, 2. bs., New York, Longman, 1990.

Koçel, Taner: **İşletme Yöneticiliği**, 8. bs., İstanbul, Beta, 2001.

Kurtuluş, Kemal: **Pazarlama Araştırmaları**, 7. bs., İstanbul, Literatür, 2004.

Langlois, George; Boismenu, J.; Lefebvre, L.; Regimbald, P.: **20. Yüzyıl Tarihi**, çev. Ömer Turan, İstanbul, Nehir, 2000.

Ledingham, John; Bruning, Stephen: **Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations**, Erlbaum, 2000.

Martin, Joanne: **Organizational Culture: Mapping The Terrain**, Thousand Oaks, 2002.

McQuail, Denis; Windahl, Sven: **Kitle İletişim Modelleri**, çev. Konca Kumlu, İmge, 1997.

Miller, Katherine: **Organizational Communication: Approaches and Processes**, 3. bs., Thompson-Wadsworth, 2003.

Morgan, Gareth: **Images of Organization**, 2. Newbury Park, Sage, 1997.

Mutlu, Erol: **İletişim Sözlüğü**, 2. bs., Ankara, 1995.

Okay, Ayla; Okay, Aydemir: **Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, 2 bs., İstanbul, Der, 2005.

Pace, R. Wayne; Faules, Don F.: **Organizational Communication**, New Jersey, Prentice Hall, 1994.

Peltekoğlu, Balta, Filiz: **Halkla İlişkiler Nedir?**, 3.bs., İstanbul, Beta, 2004.

Peters, T.J.; Waterman, R. H.: **In search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**, New York, Harpers&Row, 1982.

Pira, Aylin: **Halkla İlişkiler İçin Okumalar**, İstanbul, Dönence, 2005.

Putnam, Linda; Pacanowsky, M.E.: **Communication and Organization An interpretive approach**, Beverly Hills, Sage, 1983.

Robbins, Stephen P.: **Organizational Behavior**, Prentice Hall, 2003.

Richmond, Virginia P.; McCroskey, J.C., McCroskey, L.L.: **Organizational Communication for Survival: Making Work, Work**, 3. bs., Pearson, 2005.

Rubin, Rebecca B.; Palmgreen, P.; Sypher, H.E.: **Communication Research Measures: A Source Book**, Lea, 2004.

Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tüz, Melek: **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Furkan, 2003.

Schein, Edgar, H: **Organizational Culture Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

Shockley-Zalabak, Pamela S.: **Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values**, 6. bs., Pearson, 2006.

Smith, Lyn; Mounter, Pamela: **Effective Internal Communication**, CIPR, Kogan Page, London, 2005.

Sümer, Nebi; Demirutku, Kürşad; Özkan, Türker: **Araştırma Teknikleri**, İstanbul, Morpa, 2005.

Theaker, Alison: **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, çev. Murat Yaz, İstanbul, MediaCat yayınları, 2006.

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, 10. baskı, Ankara, 2005.

Tosun, Kemal: **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, No: 226, cilt:1, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.

Tutar, Hasan; Yılmaz, M. Kemal: **Genel İletişim: Kavramlar ve Modeller**, Nobel, 2003.

Tutar, Hasan: **Örgütsel İletişim**, Ankara, Seçkin, 2003.

Ülgen, Hayri; Mirze, Kadri: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür, 2004.

Weick, Karl, E.: **The Social Psychology of Organizing**, 2. bs., McGraw-Hill, 1979.

Wilcox, Dennis L.; Ault, P.H.; Agee, W. K.; Cameron, G.T.: **Essentials of Public Relations**, Longman, 2001.

Zey-Ferrell, M.; Aiken, M.: **Complex Organizations: Critical Perspectives**, Foresman, 1981.

Makaleler:

Arslan, Mahmut: “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları”, **Yönetim ve Organizasyon**, ed. Salih Güney, Ankara, Nobel, 2001, s.34.

Buzzanell, Partice, M.: “Gaining a voice: Feminist organizational communication theorizing”, **Management Communication Quarterly**, no: 7, 1994.

Clegg, Steward, R.: "Some dare call it power", **The Handbook of Organization Studies** ed. C. Hardy; S.R. Clegg, W. R. Nord, , Newbury Park, Sage, 1996, s. 622-641, s. 339-383.

Czaplewski, Andrew: "Southwest Airlines: How internal marketing pilots success", **Marketing Management**, no. 10 (3), 2001, s. 14-17.

Edwards, R.C.: "The social relations of production at the point of production", ed. M. Zey-Ferrell; M. Aiken, **Complex Organizations: Critical Perspectives**, Foresman, 1981, s. 156-182.

Eisenberg, Eric. M; Riley, P.: "Organizational Culture", ed. Jablin, L.L. Putnam, **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods**, Thousand Oaks, Sage, 2001, s. 291-322.

Grunig, James; Huang, Y.: "From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies and relationship outcomes", ed. J. Ledingham ve S. Bruning, **Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations**, Erlbaum, 2000, s. 23-53.

Grunig, James E.: "Symmetrical Systems of Internal Communication", ed. James E. Grunig, **Excellence in Public Relations and Communication Management**, New York, Lawrence Erlbaum, 1992, s. 548.

Güney, Salih: "Bireyler Arası İletişim", **Yönetim ve Organizasyon**, ed. Salih Güney, Nobel, Ankara, 2001, s. 201.

Hirokawa, Randy, Y.: "Communication and the managerial function: Some suggestions for improving organizational communication", **The Journal of Communication**, 8, 1979, s. 83, Londra Üniversitesi Yüksek Lisans Ders Notları (University of London, Birkbeck) **Organizational Analysis: Subject Guide**, no. 6000010, 2003, s. 53 - 56.

Huspek, Michael: "Toward normative theories of communication with reference to the Frankfurt School: An introduction", **Communication Theory**, no. 7, 1997, s. 266.

Jones, Elizabeth; Watson, Bernadette; Gardner, John; Gallois, Cindy: "Organizational Communication: Challenges for the New Century", **The Journal of Communication**, no. 54 (4), 722-750, 2004.

Kamalanabhan, T.J.; Uma, J.; Vasanthi, M.; Adelphi, M.: "Study of Motivational Profile of Scientists in Research and Development Organizations", **Psychological Reports**, no. 85, 1999, s. 734-749.

Kiel, Joan, M.: “Reshaping Maslow’s Hierarchy of Needs to Reflect Today’s Educational and Managerial Philosophies”, **Journal of Instructional Psychology**, 1999, s. 167-168.

Kitchen, Philip J.: “The emergence of Marketing PR”, ed. Philip J. Kitchen, **Public Relations Principles and Practice**, Thomson, 1997, s. 239-266.

Kreps, Gary L.: “Reflexivity and Internal Public Relations: The role of information in directing organizational development”, ed. Carl H. Botan, Vincent Hazleton Jr., **Public Relations Theory**, LEA, 1989, s. 265-268.

Ledingham, John, A.; Bruning, S. D.: “Relationship management and public relations: Dimensions of an organization-public relations”, **Public Relations Review**, no: 24, 1998, s. 55-65.

Ledingham, John, A.: “Explicating relationship management as a general theory of public relations”, **Journal of Public Relations Research**, no: 15/2, 2003, s. 181-198.

Mael, F.; Ashfoh, B.E.: “Alumni and their alma meter: A Partial test of the reformulated model of organizational identification”, **Journal of Organizational Behavior**, no. 13, 1992, s. 103-123.

Martin, Joanne; Frost, Peter: “The organizational culture war games: A struggle for intellectual dominance”, ed. S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord , **The Hand Book of Organization Studies**, Newbury Park, Sage, 1996, s. 599-621.

Mitchell, Colin: “Selling the brand inside”, **Harvard Business Review**, no. 80 (1), 2002.

Mumby, Dennis, K.: “Power and Politics”, ed. F.M. Jablin; L.L. Putnam, **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods**, Sage, 2001, s. 585-623.

Mumby, Dennis, K.: “Ideology and the social construction of meaning: A communication perspective”, **Communication Quarterly**, no. 37, 1989, s. 291-304.

Monge, Peter, R.; Contractor, Noshir, S.: “Emergence of communication Networks”, ed. F.M. Jablin; L.L. Putnam, **The New Handbook of Organizational Communication**, Sage, 2001. s. 3-46.

Mumby, Dennis, K.: “Power and Politics”, ed. F.M. Jablin; L.L. Putnam, **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods**, Sage, 2001.

Morgan R., Hunt, S.: “The commitment-trust theory of relationship marketing”, **Journal of Marketing**, 58 (3),1994, s. 20-38.

Pacanowsky, M; O’Donnell-Trujillo, N.: “Organizational Culture Performance”, **Communication Monographs**, no. 50, 1983, s. 126- 147.

Pettit, J. D.; Goris, J. R.; Vaught, B. C.: “An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction”, **Journal of Business Communication**, no. 34 (1), 1997, s. 81-98.

Putnam, Linda: “The interpretive perspective: An alternative to functionalism”, ed. Linda Putnam&M.E. Pacanowsky, **Communication and Organizations: An interpretive approach**, Beverly Hills, Sage, 1983, s. 44.

Rucci, Anthony, J.; Kim, Steven. P.; Quinn, Richard. T.: “The employee-customer-profit chain at Sears”, **Harvard Business Review**, no. 76 (1), 1998, s. 83-97.

Schneider, B.; Bowen, D.; Ehrhart, M.; Holcombe, K.: “The climate for service: Evolution of a construct”, ed. N. Ashkanasy, C. Wilderon, M. Peterson, **Handbook of organizational culture and climate**, Thousand Oaks, Sage, 2000, s. 21-36.

Schneider, B.; White, S.; Paul, M.: “Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a casual model”, **Journal of Applied Psychology**, no. 83, 1998. s. 150-163.

Schneider, B. ; Gunnarson, S. K.; Niles-Jolly, K.: “Creating the climate and culture of Success”, **Organizational Dynamics**, no. 23, 1994.

Sharpe, Melvin L.: “Halkla ilişkiler uygulaması için davranışsal bir paradigma geliştirmek”, çev. Babacan Taşdemir, Rabia Arlı, ed. Hanife Güz, Sema Yıldırım Becerikli, **Halkla İlişkilerde Seçme Yazılar: Alana İlişkin Bir Derleme**, 2004, Ankara, s. 81-82.

Sriramesh, K.; Grunig, James E.; Buffington, Jody:“Örgüt kültürü ve halkla ilişkiler”, çev. Alper Yağuş ve Gülşah Ayhan, ed. Hanife Güz ve Sema Becerikli, **Halkla İlişkilerde Seçme Yazılar: Alana İlişkin Bir Derleme**, Alban, Ankara, 2004, s. 262-263.

Tourish, Dennis; Hargie, Owen: “Communication and organisational success”, ed. Owen Hargie ve Dennis Tourish, **Handbook of Communication Audits for Organisations**, Routledge, New York, 2004, s.13.

Wade, Neville: "Consultancy public relations", ed. Sam Black, **The Practice of Public Relations**, CIM, London, 2001, s.112-113.

White, Jon; Dozier, David M.: "Public relations and management decision making", ed. James E. Grunig, **Excellence in Public Relations and Communication Management**, Lawrence Erlbaum, 1992, s. 91-106.

İnternet

Rhee, Yuna: "**The employee-public-organization chain in relationship management: A Case study of a government organization**", Institute for Public Relations, Lindermann Scholarship, 2004, (Çevirimiçi) www.instituteforpr.org/files/uploads/2003_Rhee.pdf, 3.06.2007.

Wright, Donald K.; Hinson, Michelle: "Weblogs and Employee Communication", **A Paper to 9th Annual Internatinal Public Relations Research Conference**, Florida, 2006, (Çevirimiçi) www.instituteforpr.org/files/uploads/2006_IPRRC_Program.pdf

Kesişim yayıncılık kurumsal web sitesi, http://www.kesisim.com.tr/yeni/kesisim_yayinlar.php, 3.08.2007.

Marketing Türkiye, <http://www.marketingturkiye.com/Haberler/Detay/?no=2354>, 12.08. 2007

Medyaevi İletişim Hiz. kurumsal web sitesi, <http://www.medyaevi.com.tr/tr/content5.html>, 3.08.2007.

MediaCat, <http://www.mediacaonline.com/tr/news>, 31.07.2007

Sabah gazetesi, <http://arsiv.sabah.com.tr/2007/06/10/haber>

<http://www.halklailiskiler.com>, 2.08.2007.

Haberturk, <http://www.haberturk.com/haber>, 26.07.2007.

Görüşmeler:

Fortis Bank Kurumsal İletişim Yöneticisi Arda Öztaşkın ile elektronik ortamdaki yazışmalar ve telefon görüşmesi, Nisan 2007.

Global-Bilgi halkla ilişkiler yöneticisi Pınar Kazıcıoğlu ile yapılan telefon görüşmesi, Mayıs 2007.

MPR Halkla İlişkiler şirketi Genel Müdürü Meral Saçkan'la elektronik ortamda yapılan mülakat, Mayıs 2007.

Ogilvy PR İngiltere, Londra şubesi Genel Müdürü Kerrin Roberts ile yapılan elektronik ortamdaki mülakat, Temmuz 2007.

Zarakol İletişim Şirketi Genel Müdürü Necla Zarakol ile gerçekleşen elektronik ortamdaki mülakat, Temmuz 2007.

EK 1: Türkiye grubuna uygulanan anket formu

Sayın...

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı'nda yürütülmekte olan doktora tezi araştırmamızda, Türkiye ve İngiltere'deki halkla ilişkiler/iletişim danışmanlığı şirketlerinin kurum içi iletişim alanına olan yaklaşımlarını, tutumlarını karşılaştırmalı olarak ölçümlemeyi amaçladık. Bu doğrultuda, aşağıdaki sorulara vereceğiniz içten yanıtlar bilimsel çalışmamıza önemli katkıda bulunacaktır. Yanıtlanması yaklaşık 15 dakika sürecektir. Katılımınız ve bu bilimsel çalışmaya verdiğiniz destek için şimdiden çok teşekkür ederiz. Adınız ve şirketinizin adı kesinlikle gizli tutulacaktır.

1. Şirketiniz kurum içi iletişim danışmanlığı verdiğinde bunu ayrıca fiyatlandırıyor musunuz?

- (a) Hayır, genel danışmanlık hizmetinin içinde veriyoruz
- (b) Evet, ayrı bir hizmet modülü olarak fiyatlandırıyoruz.
- (c) Fikrim yok
- (x) Diğer:

2. Şirketinizde, kurum içi iletişim alanına odaklanmış, özellikle kurum içi iletişim danışmanlığı veren elemanınız var mı? (kendiniz dahil)

- (a) Hayır
- (b) Evet
- (c) Fikrim yok

3. Kurum içi iletişim yönetimi konusunda son 1 yıl içinde meslek eğitimi alan elemanınız oldu mu?

- (a) Hayır
- (b) Evet
- (c) Fikrim yok

4. Son 1 yılda bir müşterinize kurum içi iletişim konusunda ölçümleme yaptırdınız mı?

- (a) Hayır
- (b) Evet
- (c) Fikrim yok

5. Ölçümleme yaptırdıysanız aşağıdaki temel konulardan hangisi veya hangileri ölçüldü? (Birden çok işaretleyebilirsiniz)

- (a) İç iletişimin kurumsal itibarla ilişkisi
- (b) İletişim tatmini
- (c) Ast-üst iletişimi sorunları
- (d) İç iletişim araçlarının etkinliği
- (e) Kurum kültürü ve kurum iklimi ölçülmesi
- (f) Fikrim yok
- (x) Diğer:

Şirketinizin yıl içinde aşağıdaki halkla ilişkiler alanlarına ne oranda yoğunlaştığınızı düşünüyorsunuz?

Hizmet Konuları	Hiç	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla
6. Lobicilik ve Devletle İlişkiler	a	b	c	d	e	f
7. Ürün İletişimi/Marketing PR	a	b	c	d	e	f
8. Kurumsal İletişim/Kurum İtibarı	a	b	c	d	e	f
9. Kişisel PR	a	b	c	d	e	f
10. Finansal İletişim	a	b	c	d	e	f
11. Kurum İçi İletişim	a	b	c	d	e	f

12. Müşterilerinizin yıl içinde aşağıdaki kurum içi iletişim hizmeti konularından en çok hangisini talep ettiğini düşünüyorsunuz? (sadece 1 tane seçin)

İç İletişim Konuları	
a. İç iletişim etkinlikleri (ör: bayi toplantısı, kutlama, kickoff vb)	
b. Metin yazımı (ör: konuşma metni, kurum içi açıklamalar, intranet/weblogs, kurum dergisi yazıları vb)	
c. Proje ve fikir geliştirme (ör: araştırma, ölçümleme, değerlendirme)	

13. Kurum içi iletişim alanının, halkla ilişkiler mesleğinde genellikle yoğunluk derecesi sizce nedir?

- (a) Çok az
- (b) Az
- (c) Orta
- (d) Fazla
- (e) Çok fazla

14. Kurum içi iletişim, birincil olarak sizce aşağıdaki akademik disiplinlerden hangisinin çalışma sahası olmalıdır? (sadece bir tane seçiniz)

- (a) Yönetim
- (b) Örgütsel Psikoloji/Örgütsel Davranış
- (c) İnsan Kaynakları
- (d) Halkla İlişkiler
- (e) Bağımsız bir dal olmalıdır
- (x) Diğer:

15. Kurum içi iletişim konusundaki yayınlar ve konferanslar ilginizi çeker mi?

- (a) Çok az
- (b) Az
- (c) Orta
- (d) Fazla
- (e) Çok fazla

16. Tek bir halkla ilişkiler alanında uzmanlaşmanız gerekse sadece kurum içi iletişim alanında uzmanlaşmak ister miydiniz?

- a) Kesinlikle isterim
- b) İsterim
- c) Kararsızım
- d) İstemem
- e) Kesinlikle istemem

17. Kurum içi iletişim yönetiminin amacı genellikle sizce hangisidir? (sadece bir tane seçiniz)

- (a) Kurum içinde doğru ve eksiksiz enformasyon/bilgi dolaşımını sağlamak.
- (b) Kurum misyonu, vizyonu, değerlerinin, kültürünün ve yönetsel erkin çalışanlara benimsetilmesini sağlamak.
- (c) Kurum çalışanlarının motivasyonunun, kurumsal bağlılığının artırılarak yönetsel amaçlara ulaşılmasını sağlamak.
- (d) Kurum yönetiminin, çalışanların iletişim ihtiyaçlarını, isteklerini ve sorunlarını daha iyi anlayarak kurum politikalarını ve iş süreçlerini buna göre düzenlemelerini sağlamak.

18. Kurum içi iletişim danışmanlık ve uygulama hizmetinin halkla ilişkiler ajanslarının dışında sadece bu alanda hizmet veren uzman firmalar tarafından yürütülmesi fikrine katılıyor musunuz?

- (a) Kesinlikle Katılıyorum
- (b) Katılıyorum
- (c) Kararsızım
- (d) Katılmıyorum
- (e) Kesinlikle Katılmıyorum

19. Halkla ilişkiler şirketlerinde kurum içi iletişim konusunda uzmanlaşmış, sadece bu alanda hizmet veren elemanlar çalışması fikrine katılıyor musunuz?

- (a) Kesinlikle Katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Kararsızım
(d) Katılmıyorum (e) Kesinlikle Katılmıyorum

20. Orta veya büyük ölçekteki bir işletmede, kurum içi iletişim yönetimi sizce birincil derecede kimin sorumluluğunda ve yetkisinde olmalıdır? (sadece bir tane seçiniz)

- (a) Genel Müdür
(b) Genel Müdür Yardımcısı
(c) Şirket sahibi (Yönetim Kurulu Başkanı)
(d) İnsan Kaynakları Yöneticisi
(e) Halkla İlişkiler/Kurumsal İletişim Yöneticisi
(f) Kurum İçi İletişim Yöneticisi
(x) Diğer:

21. Orta veya büyük ölçekli bir işletmede, iç iletişim yönetimi konusunda çalışma sistemi sizce nasıl olmalı? (sadece bir tane seçin)

- (a) Kurumsal iletişim (halkla ilişkiler) departmanı projeler üretmeli ve uygulamalı.
(b) İnsan kaynakları departmanı projeler üretmeli ve uygulamalı.
(c) Her iki departman ortak projeler üretmeli ve uygulamalı.
(d) Üst yönetimin görev dağılımı kararına uyulmalı.

22. Kurum içi iletişim alanının Türkiye halkla ilişkiler sektöründe mevcut gelişmişlik düzeyini nasıl değerlendiriyorsunuz?

- (a) Çok Az Gelişmiş (b) Az Gelişmiş (c) Orta Gelişmiş (d) Fazla Gelişmiş (e) Çok Fazla Gelişmiş

23. Kurum içi iletişim alanının gelecekte Türkiye halkla ilişkiler sektöründeki önem derecesini nasıl görüyorsunuz?

- (a) Önemi Çok Azalacak (b) Önemi Azalacak (c) Aynı Kalacak
(d) Önemi Artacak (e) Önemi Çok Artacak

Müşterilerinizin eğilimlerini de göz önüne alarak bir halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişim ile ilgili aşağıdaki görüşlere katılıyorsunuzuz?

Görüşler	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
24. Genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi iletişimi önemsemiyorlar, önceliği kurum dışı iletişime veriyorlar.	a	b	c	d	e
25. Genellikle kurumların yöneticileri, kurum içi iletişimi halkla ilişkiler alanı olarak görmüyorlar.	a	b	c	d	e
26. Genellikle kurum içi iletişime mevcut ve potansiyel müşteriler yeterince bütçe ayırmıyorlar.	a	b	c	d	e
27. Genellikle kurum içi iletişim yönetimi sektörde ve müşteriler arasında pek tanınmıyor.	a	b	c	d	e

28. Türkiye'deki halkla ilişkiler sektöründe/mesleğinde kurum içi iletişim alanının durumu hakkında eklemek istediğiniz görüşleriniz varsa lütfen yazınız.

Sorular bitmiştir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

EK 2: İngiltere grubuna uygulanan anket formu

Dear...

In this doctoral dissertation we are preparing at the Social Sciences Institute of the Public Relations and Promotion Department of Istanbul University, we aimed to comparatively measure the approach adopted by public relations/communication consulting companies in both Turkey and UK to the area of internal communication. Accordingly, your candid answers to the following questions will truly contribute to the success of our scientific study. We thank you for agreeing to complete this questionnaire, which should take approximately 15 minutes, and for your support of this scientific study. Your personal information and your company name will be kept strictly confidential.

1. Do you set a price for providing internal communication consulting services separately?

- (a) No, it is a part of our general consulting package
- (b) Yes, it is a stand-alone service module which is set a separate price
- (c) I have no idea.
- (x) Other:

2. At your company, do you have any staff member who is focused on the area of internal communication and providing internal communication consulting services in particular? (including yourself)

- (a) No
- (b) Yes
- (c) I have no idea

3. Have you provided your staff members with training in the area of internal communication within the last year?

- (a) No
- (b) Yes
- (c) I have no idea

4. Have you ever measured the internal communication system of any of your clients over the last year?

- (a) No
- (b) Yes
- (c) I have no idea

5. If yes, which of the followings did you measure? (you may tick more than one answer)

- (a) Relationship between internal communication and corporate reputation
- (b) Communication satisfaction
- (c) Superior-Subordinate communication problems
- (d) Effectiveness of internal communication channels
- (e) Measurement of corporate culture and corporate climate
- (x) Other:

In your opinion, to what extent has your company focused on the issues of public relations within the last year?

PR Issues	None	Very little	Little	Some	Great	Very great
6. Lobbying and Government Affairs	a	b	c	d	e	f
7. Product Communications/Marketing PR	a	b	c	d	e	f
8. Corporate Communication/Corporate Reputation	a	b	c	d	e	f
9. Personal PR	a	b	c	d	e	f
10. Financial Communication	a	b	c	d	e	f
11. Internal Communication	a	b	c	d	e	f

12. In your opinion, which is the most demanded internal communication service module by your clients within the last one year? (please tick only one answer)

Internal Communication Services	
a. Internal communication events (e.g. vendor meetings, celebrations, kickoffs)	
b. Copy writing (e.g. speeches, internal announcements, articles on intranet/weblogs, corporate magazines)	
c. Creating projects and ideas (e.g. research, measurement, evaluation)	

13. Could you rate how intensive of the internal communication area in the career of public relations?

- (a) Very little (b) Little (c) Some (d) Great (e) Very great

14. In which one of the following academic disciplines should internal communication be primarily dealt with? (please tick only one)

- (a) Management
- (b) Organizational Psychology/Organizational Behaviour
- (c) Human Resources
- (d) Public Relations
- (e) Internal communication has to be a separate discipline
- (x) Other:

15. Are you interested in publications and conferences on internal communication?

- (a) Very little
- (b) Little
- (c) Some
- (d) Great
- (e) Very great

16. If you are to be specialized in only a certain PR field, would you prefer internal communication?

- (a) Strongly I would
- (b) I would
- (c) Neither I would nor I would not
- (d) I would not
- (e) Strongly I would not

17. In your opinion, what is the overall objective of internal communication management ? (please tick only one answer)

- (a) Ensuring internal circulation of accurate and complete information.
- (b) Ensuring that employees adopt the corporate mission, vision, values, power and culture.
- (c) Ensuring that managerial goals are achieved by enhancing employees' motivation, and corporate loyalty.
- (d) Ensuring that the management have a better understanding of the communication needs, expectations and problems of employees and draft corporate policies and work processes accordingly.

18. Do you agree with the idea that internal communication consulting and implementation services should be provided by the separate consultant firms specialized in internal communication rather than by public relations companies?

- (a) Strongly agree
- (b) Agree
- (c) Neither agree nor disagree
- (d) Disagree
- (e) Strongly disagree

19. Do you agree with the idea that public relations companies should employ internal communications specialists to provide only internal communications services specifically?

- (a) Strongly agree
- (b) Agree
- (c) Neither agree nor disagree
- (d) Disagree
- (e) Strongly disagree

20. Who do you think should be primarily in charge of internal communication management in a small- or medium-scale enterprise? (please tick only one)

- (a) Managing Director
- (b) Vice Managing Director
- (c) President of Board
- (d) Human Resources Director
- (e) Director of Corporate Communication (PR Manager)
- (f) Internal Communication Manager
- (x) Other:

21. In your opinion, what type of systematic procedure should small- or medium-scale enterprises adopt for internal communication management? (please tick only one)

- (a) Corporate communications (public relations) department should develop and implement projects.
- (b) Human Resources department should develop and implement projects.
- (c) Both departments should develop and implement projects together.
- (d) Senior management's assignments should be complied with.

22. How do you rate the current development level of internal communication in British public relations sector ?

- (a) Very little
- (b) Little
- (c) Some
- (d) Great
- (e) Very great

23. How important do you think will internal communication be to British public relations sector in the future?

- (a) Its importance will be very decreased
- (b) Its importance will be decreased
- (c) Its importance will be the same
- (d) Its importance will be increased
- (e) Its importance will be very increased

Considering your clients' preferences, would you agree with the following ideas regarding internal communication as a part of public relations?

Opinions	Strongly agree	Agree	Neither agree nor disagree	Disagree	Strongly disagree
24. Directors of corporations generally attach more importance to external communication than internal communication.	a	b	c	d	e
25. Directors of corporations generally do not consider internal communication as a part of public relations.	a	b	c	d	e
26. Existing and potential clients generally do not allocate sufficient funds to internal communication.	a	b	c	d	e
27. PR firms and clients in the sector are not generally aware of internal communication management.	a	b	c	d	e

28. You can add your opinions about the situation of internal communication in the field of British public relations sector.

End of survey. Thank you for your time.

ÖZGEÇMİŞ

Hakan Tunçel, 1966'da İstanbul'da doğdu. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden 1987'de mezun oldu. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nde lisans üstü işletmecilik ihtisası yaptı (1987-1988). İngiltere Cambridge Eurocenter'da iş İngilizcesi ve iş iletişimi eğitimi gördü (1991-1992). ABD New York University, Marketing and Management Institute'de pazarlama iletişimi programına katıldı (1999-2000). Prof. Dr. Nükhet Vardar'ın danışmanlığında hazırladığı tezi ile Yeditepe Üniversitesi'nden İşletme yüksek lisansı (MBA) derecesi aldı (2001-2003). 2003'te İ. Ü. Halkla İlişkiler ve Tanıtım ana bilim dalında doktora programını kazandı. İş hayatına turizm sektöründe başladı. İş Bankası Milli Reasürans A.Ş.'de dış ilişkiler sorumlusu olarak iki yıl görev yaptı. 1994'ten beri medya, halkla ilişkiler, reklam, yayıncılık sektörlerinde çalıştı. 2000'de J. Walter Thompson reklam ajansının New York ofisinde çalışarak, araştırmalarda bulundu. 2001-2004 arası pazarlama iletişimi dergisi MediaCat'in editörlüğünü ve ürün müdürlüğünü yaptı. 1996-2002 yıllarında çeşitli radyolarda iletişim konulu sohbet programları hazırladı ve sundu. 2004'te İletken adlı danışmanlık ve eğitim şirketini kurdu, 2006 yılında hisselerini devrederek, kurucu ortaklıktan ayrıldı. 2006'da Marketing Türkiye dergisinin çatısı altında Marketing and Management Institute (MMI Türkiye) adlı danışmanlık ve eğitim firmasının kurucuları arasında yer aldı. İstanbul Üniversitesi ve Kadir Has Üniversitesi İletişim Fakültelerinde yarı zamanlı öğretim görevlisi olarak dersler verdi (2003-2007). Jack Trout'un "Pazarlamanın Sihirli Lambası" adlı kitabını (2003) Türkçeye çevirdi. Çeşitli dergi ve gazetelerde yayımlanmış iletişim konulu makale ve denemeleri bulunuyor. CIPR, IABC ve IAA Türkiye üyeliklerinde bulundu. Marketing Türkiye dergisinin yayın kurulundadır ve derginin yayın danışmanıdır. İletişim danışmanı ve eğitmeni olarak çeşitli sektörlerden kurumlara hizmet vermektedir.

