

ASİMETRİK VE SİMETRİK DÜNYA GÖRÜŞLERİNİN KURUMLARIN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI ÜZERİNE ETKİLERİ

Hüsamettin AKAR*

THE EFFECT OF ASYMMETRIC AND SYMMETRIC WORLD VIEWS ON THE INSTITUTION'S PUBLIC RELATIONS PRACTICES

Öz

Halkla ilişkiler uygulamaları geçmişte daha çok hedef kitleleri yönlendirmek, manipüle etmek, ikna etmek amacıyla yapılmaktaydı. Ancak günümüzde halkla ilişkiler uygulamalarının hedef kitleleri yönlendirmek, manipüle etmek ve ikna etmekten daha çok onlarla diyalogu geliştirmeyi hedeflediği görülmektedir. Bu doğrultuda halkla ilişkiler alanının, gelişim sürecinde anlayış değişikliği yaşadığı ifade edilmektedir. Bu çalışmada, halkla ilişkiler alanında anlayış değişikliği yaşanmasının sebeplerinden birisinin de kurumların benimsediği dünya görüşleri olduğundan hareket edilmiştir. Bu kapsamda literatür taramasına dayalı olarak gerçekleştirilen çalışma içerisinde ilk önce kurumsal dünya görüşlerinin oluşumuna etki eden en önemli unsur olan kurum kültürü konusu ele alınmış daha sonra, dünya görüşü kavramı, halkla ilişkiler alanına ilişkin dünya görüşleri ve söz konusu dünya görüşlerinin özellikleri araştırılmıştır. Son olarak kurumların halkla ilişkiler uygulamalarına asimetrik ve simetrik dünya görüşlerinin hangi noktalarda etki ettiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Dünya Görüşü, Asimetrik Dünya Görüşü, Simetrik Dünya Görüşü, Halkla İlişkiler.

Abstract

In the past, most of the public relations practices has been done to manipulate, direct, and persuade audiences. But nowadays public relations practices aim to develop dialog with audiences, rather than manipulating, directing or persuading them. In this sense, it can be said that in its process of development the public relations discipline had a change of understanding. This study moved from the idea of world views adopted by organizations is one of the reasons why public relations discipline had a change of understanding. Within this scope, in our study which built upon literature review, firstly organizational culture is

* Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, e-posta: husamettinakar@ibu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6742-6629>.

discussed which is the most important factor that effects formation of organizational world views, then, the notion of world view, world views related to public relation discipline and their characteristics researched. Finally, at which points asymmetric and symmetric world views effects public relations practices of organizations is tried to be revealed.

Keywords: Culture, World View, Asymmetric World View, Symmetric World View, Public Relations.

1. Giriş

Kurumlar amaç ve misyonlarını başarabilmek için kendilerine çeşitli yaklaşımlar belirlemektedirler. Tercih edilen yaklaşım kurumdaki işlerin nasıl yürütüleceğini, nasıl bir yol izleneceğini saptama noktasında rehberlik etmektedir. Bu bağlamda kurumlar, halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütürken ya asimetric ya da simetrik dünya görüşü doğrultusunda hareket edebilmektedirler.

Asimetric dünya görüşüne, genellikle otoriter kültürlerle ve yönetim sistemlerine sahip, büyük ölçüde merkezileştirilmiş kurumlarda rastlandığı ifade edilirken; simetrik dünya görüşüne daha çok katılımcı yönetim sistemlerine sahip merkezsizleşmiş kurumlarda denk geldiği dile getirilmektedir (Grunig, 2005: 19). O halde sahip olunan dünya görüşünün etkileri ele alınırken ilk önce kurum kültürü ve bu kültürün oluşumuna etki eden unsurların ortaya konması gerekir. Çünkü kurumun sahip olduğu kültür, bir anlamda kurumun ve çalışanlarının dünya görüşlerinin şekillenmesine etki etmektedir.

Kurumların hedef kitleleri ile gerçekleştirdiği tüm iletişim faaliyetlerinin planlanması ve uygulanmasından sorumlu olan halkla ilişkiler uygulayıcıları, çoğu zaman, işleriyle ilgili bir yön duygusundan yoksun, yaşadıkları güçlüklerle karşı direnme çabası içerisindeyler. Halkla ilişkiler alanına eleştirel bir şekilde yaklaşan araştırmacılar da bu alanı ilkesiz, etik dışı ve kuramsal temelden yoksun bir alan olarak görmektedirler (Grunig ve White, 2005: 44). Halkla ilişkiler uygulayıcılarının bu belirsizlik ortamında faaliyetlerini sürdürebilmeleri noktasında, faaliyetlerini yürüttükleri kurumun sahip olduğu kültür ve bu kültürden etkilenecek oluşan dünya görüşü uygulayıcılar açısından bir rehber görevi görebilir ve uygulayıcılara bir yön çizebilir.

Halkla ilişkilerle ilgili faaliyetler, bilindiği üzere bir kurum içerisinde oluşturulacak bir birim tarafından gerçekleştirilebileceği gibi, kurumdan bağımsız kuruluşlar (ajanslar) tarafından da yürütülebilmektedir. İster kurum içi birim tarafından isterse bağımsız kuruluşlarca gerçekleştirilsin, gerçekleştirilecek faaliyetlerde belirli bir eşgüdümün sağlanabilmesi

açısından kurumun sahip olduğu dünya görüşünün dikkate alınması önem arz etmektedir. Bu kapsamda çalışma içerisinde kurumların sahip olduğu dünya görüşünün (asimetrik ve simetrik) halkla ilişkiler faaliyetlerini hangi açılardan etkileyebileceği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. Kurum Kültürü ve Kurum Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler

İlk çalışmalar daha eski tarihlere dayansa da kurum kültürü konusu 1970’li yıllarda ele alınmaya başlamış ve 1980’lerde ise çalışmalar ivme kazanmıştır (Güçlü, 2003: 147; Şişli ve Köse, 2013:166). İlgili literatür gözden geçirildiğinde kültür kavramında olduğu gibi kurum kültürü kavramının da çok farklı şekillerde tanımlandığı görülür. Burada kurum kültürü kavramının birçok tanımına yer vermek yerine kapsayıcı bir tanımdan hareketle kurum kültürü ile anlatılmak istenenin ne olduğunu sade bir şekilde ortaya koymak daha önemlidir. Sadler (1988: 118) kurum kültürünü, “insanların işlerinde nasıl davranmaları gerektiği ve hangi görevlerin ve amaçların önemli olduğu konusunda bir dizi değer hakkında geniş çapta paylaşılan bir inanç kümesi” olarak tanımlamıştır. Goffee ve Jones (2002: 35) ise kurum kültürünün, kurumda ele alınan bir konu veya yürütülen bir faaliyette ortak bir yolun izlenmesine olanak tanıyan, ortak bir düşünce tarzı gerektirdiğini ifade etmektedirler. Buradan hareketle kurum kültürünün bir kurumda çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlediği, yapılması gereken işlerde öncelik-sonralık değerlendirilmesinin yapılmasına yardımcı olduğu, ortak bir düşünceye ulaşılmasına ve kurumsal değerlerin benimsenmesine katkı sağladığı ifade edilebilir.

Her kurum varoluşuyla birlikte kurumsal kültürünü de oluşturmaya başlar. Kültürel değerlerin oluşmasında kurumun faaliyet alanı, büyüklüğü ve bulunduğu konumun yanı sıra kurucu veya kurucuları, kurum yöneticileri ve kurum çalışanları etkide bulunmaktadır (Akıncı vd., 2008: 36). Toplumların sahip olduğu kültürlerin birbirinden farklılık arz etmesine benzer şekilde, kurumların sahip olduğu kültürler de birbirlerinden farklılık arz etmektedir (Kılıç, 2015: 58). İnsan eliyle tasarlanmış birer sosyal düzen ya da sistem olarak ele alınan kurumlar, kendine özgü kültür geliştiren minimal bazdaki toplumlar olarak görülebilirler. Bu küçük toplumların her birisinin geliştirdiği, kabullendiği ve sahiplendiği uygulamalar, değerler, inançlar, normlar, semboller, teknolojiler, yapılar, süreçler, yönetim tarzları gibi maddi ve manevi değerlerin tümü o kurumun kültürünü oluşturur (Nişancı, 2012: 1279). Benzer şekilde Schein (2017: 17-18) kurum kültürünün artefaktlar, değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç bileşekten oluştuğunu dile getirmektedir. Artefaktların kurum çalışanları tarafından ortaya konan

mimari yapı, dil, teknoloji, kurum hakkında anlatılan mit, hikaye, ritüel, seremoniler vb. gibi görsel üretimlerden oluştuğunu ve bunların gözlenebilir ve hissedilebilir olduğunu vurgulamaktadır. Değerlerin, çalışanlar tarafından zaman içerisinde edinilen ve paylaşılan ancak gözlemlenemeyen rasyonelleştirmeleri içerdiğini, temel varsayımların ise bilinçsiz kabul edilen inançlar ve değerleri ifade ettiğini ve bu varsayımların kişinin kendisi, kurumu ve diğerleri hakkındaki algılamalarına, düşüncelerine ve davranışlarına etkide bulunduğunu belirtmektedir.

Kurum kültürü ilgili literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Akıncı (1998: 59) Charles Handy'den aktarımla kurum kültürünün; güç, rol, görev ve kişi kültürü şeklinde sınıflandırılabilirliğini ifade ederken; Goffee ve Jones (2002: 43-44) kurumların sahip oldukları kültürleri dört alt başlıkta toplamış ve bunları “şebekleşmiş”, “kâr amacı güden”, “bölümlenmiş” ve “topluluksal” kurum kültürü şeklinde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre bir kurumda sosyalleşme derecesi yüksek, dayanışma derecesi düşük ise bu kurumun şebekleşmiş kurum kültürüne; bunun tersi yani sosyalleşme derecesi düşük, dayanışma derecesi yüksek ise kâr amacı güden kurum kültürüne; eğer kurumda düşük sosyalleşme ve düşük dayanışma sergileniyor ise bölümlenmiş kurum kültürüne ve son olarak sosyalleşme ve dayanışma açısından yüksek dereceli bir kurum ise topluluksal bir kurum kültürüne sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Kurum kültürünün en önemli özelliği, oluşturulan ya da benimsenen kültürün kuruma özgü olması ve kurumun diğer kurumlardan ayırt edilmesini sağlamasıdır. Kurum kültürünün bir diğer özelliği ise paylaşılan ve ürün paylaşımına bir öğrenme olmasıdır. Belirli bir kurumun kültürünü tam olarak anlamak için ne tür bir öğrenmenin gerçekleştiği, bu öğrenmenin hangi zaman diliminde olduğu ve ne tür bir liderlik çerçevesinde olduğunun bilinmesi gerekir. Bireylerin zamanla öğrendikleri ve çeşitli bileşenler daha sonra kurumda çalışanların günlük faaliyetlerine ve çalışmalarına anlam katan inanç ve değerlerin bir modeli haline gelmektedir. Eğer kurum, amacına ulaşmada başarılı olursa ve içten iyi örgütlenirse bu inanç ve değerler beraberinde eşlik eden davranış normlarıyla birlikte ele alınacak ve kuruma yeni dahil olanlara düşünme, hissetme ve davranış tarzı olarak aktarılacaktır (Schein, 2017: 6-7).

Hofstede, (1980) yapmış olduğu çalışmada kültür ve kültürel değerlerin bir toplumda bireylerin motivasyonlarını, algılarını, iş ile ilgili değerlerini, beklentilerini, davranışlarını, ast ve üst ilişkilerine bakışlarını ve beklentilerini biçimleyen önemli bir olgu olduğunu dile getirirken (aktaran Ercan ve Sıgır, 2015: 96); Triandis ise Individualism &

Collectivism (1995) adlı eserinde bireysel kültürlerde, bireyin ihtiyaçları, değerleri ve hedeflerinin grubun ihtiyaçları, değerleri ve hedefleri üzerinde önceliğe sahip olduğunu, buna karşın kolektif kültürlerde ise grubun ihtiyaçları, değerleri ve hedeflerinin, bireyin ihtiyaç, değer ve hedeflerinden daha öncelikli ve önemli olarak görüldüğünü ifade etmektedir (aktaran Gudykunst, 1997: 331). Ele alınan kurum kültürü bireysel kültürden ziyade kolektif kültür içerisinde değerlendirilmektedir. Bu bağlamda bir kişi bireysel faaliyetlerinde kendi amaçlarını, hedeflerini gerçekleştirmeyi daha çok arzu ederken, bir kurum içerisinde faaliyette bulunduğu süre içerisinde kendi amaç ve hedeflerinden daha ziyade kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek, başarmak için daha fazla çaba sarf etmektedir.

Kurumlarda genellikle farklı alt kültürlerden gelen insanlar bir arada bulunmakta ve belirli bir öğrenme süreci içine katılmayan kişiler kendi kültürel kimlik ve değerleri doğrultusunda davranmaktadırlar. Bu durum bazen çalışanlar arasında çatışmalar yaşanmasına sebep olabilmektedir. Kurumsal bütünlüğün sağlanması açısından her bir kişinin ya da birkaç kişinin sahip olduğu ve alt kültür olarak nitelenebilecek kültürel varlığın üst kültür içerisinde yoğunlaşması diğer bir ifadeyle bir bütün içerisinde uyumlu hale getirilmesi gerekir (Güçlü, 2003: 147).

Güçlü bir kültüre sahip kurumlarda çalışanlar, kurumun temel amaçları doğrultusunda çaba sarf eder, belirli bir düzene göre hareket edilmesi gerektiğini bilir ve kurumsal amaçlara ulaşmak için var güçleriyle çalışırlar. Yine güçlü bir kültüre sahip olan kurumlarda işe hangi özellikteki kişilerin alınacağı, kimlerin terfi ettirileceği, haberleşme ve karar mekanizmalarının nasıl işleyeceği hatta işte nasıl giyinileceği ve iş haricinde çalışanların sosyal hayatları gibi konularda dahi kurum kültürünün etkili olduğu görülür (Kozlu, 2014: 101). Öte yandan zayıf kurum kültürü ise genel değerlerin ve davranış biçimlerinin belirginleşmediği kültür tipidir. Bu tür yapıdaki bir kurumda işe yönelik tutum-davranışlarda, çalışanlar arasındaki ilişkilerde ve kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi için harcanan çabalarda bütüncül bir görünüm yoktur (Kara, 2006: 46).

3. Kavram Olarak Dünya Görüşü

Dünya görüşü kavramı (Almancada Weltanschauung), Immanuel Kant'a kadar giden uzun bir geçmişe sahiptir (Alstott, 2007: 25). Bu kavram sadece felsefe tarafından değil teoloji, antropoloji, sosyoloji ve psikoloji gibi diğer bilim dallarınca da kullanılmaktadır. Kuhn (1970: 175) dünya görüşü kavramını belirli bir topluluğun paylaştığı inanç, değer, teknik ve benzeri unsurların tümünü temsil eden sıkı düzenli bir matris olarak

tanımlarken; Meehan (1968:41), algıların filtreden geçirildiği kavramsal bir çerçeve olarak tanımlamıştır (aktaran, Grunig ve White, 2005: 47). Aerts ve arkadaşları ise bu kavramı, insana farklı deneyimler tarafından sunulan herhangi bir şeyin koordinatlarını ya da düşünce çerçevesini oluşturan sembolik bir sistem olarak tanımlamışlardır. Bu sistem, global bir resim içerisinde dünya ve kendimiz hakkında bildiğimiz her şeye entegre olmamızı sağlar (Aerts vd., 2007: 8). Dünya görüşü ile ilgili yukarıda yer verilen düşüncelere genel olarak bakıldığında söz konusu kavramın kurum kültürü kavramını çağrıştırdığı ve bir kurumda kurum kültürünün işlevlerine benzer fonksiyonları yerine getirdiği görülür.

Dünya görüşü kavramının karakteristiklerine bakıldığında beş temel özellik göze çarpmaktadır. Bu özellikleri Jensen (1992: 13) şu şekilde aktarmaktadır: (1) dünya görüşü bilişsel, duygusal ve değerlendirici varsayımlardan meydana gelir. (2) Bu olgu insanların doğuştan sahip oldukları bir şey değildir ve sonradan kazanılmaktadır. (3) Dünya görüşünün bel kemiğini, kişinin kendisi ile diğerlerini karşılaştırması ve onlarla entegre olması oluşturur. (4) Dünya görüşü kaynağını görünen ve belirgin bir kültürden alır. (5) Her kültürde dini inançlar ve kamuoyu, dünya görüşünün şekillenmesinde aynı derecede etkili olmamasına rağmen bazı kültürlerde bu iki unsur daha fazla etkili olabilmektedir.

İnsanlar, kendi dünya görüşlerine uygun olan eylemleri yaparken kendilerini daha güvende hissetmekte ve daha cesaretli davranabilmektedirler. Bunun sebebi sahip oldukları dünya görüşünün kendilerine çeşitli dayanaklar sunmasıdır (Vidal, 2008: 6). Örneğin bir kişi sahip olduğu bilimsel dünya görüşünden hareketle, bir sorunun çözümlenmesinde bilimsel yol ve yöntemlere dayanan bir çözümü tercih edebileceği gibi, sahip olduğu dinsel inancından dolayı sorunun çözümünde, dinsel kurallara uygun bir yolu da seçebilir. Kişinin sahip olduğu her iki görüş de yerine, zamanına ve konusuna göre kişiye dayanak noktası oluşturabilir.

4. Halkla İlişkiler Alanına İlişkin Asimetrik ve Simetrik Dünya Görüşleri

Dünya görüşü kavramına ilişkin sunulan yukarıdaki bilgilerden sonra halkla ilişkiler alanıyla ilgili olan dünya görüşleri ele alındığında, Grunig tarafından ortaya konan asimetrik ve simetrik dünya görüşleri dikkat çekmektedir. İlk kez J. Grunig ve Hunt'ın (1984) dört halkla ilişkiler modelini tanımlamalarından sonra halkla ilişkilerde iletişimin yönünü ve amacını içeren asimetrik ve simetrik yaklaşıma yönelik tartışmalar başlamıştır. Sunulan modellere bakıldığında basın ajansı, kamuyu bilgilendirme ve iki yönlü asimetrik modelin asimetrik yaklaşım

içerisinde yer aldığı ve bu modeller çerçevesinde gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetlerinin, kurumun davranışını değiştirmeden hedef kitlenin davranışlarını değiştirmeyi amaçladığı görülür. Buna karşılık simetrik yaklaşımı temsil ettiği düşünülen iki yönlü simetrik model ise, çatışmaları yönetmek, karşılıklı anlayışı geliştirmek ve hedef kitleler ile ilişkileri inşa etmek için araştırma ve diyalogu kullanır. Simetrik modelde hem kurum hem de hedef kitleler ikna olabilir, ancak bu ikna sürecinde her iki taraf da tutum ve davranışlarını değiştirmek zorunda da kalabilirler (Grunig ve White, 2005: 52).

“Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik” isimli eserde halkla ilişkiler modelleri üç farklı konuyla ilişkilendirilerek ele alınmıştır. Bunlardan birincisi, baskın koalisyonun halkla ilişkilere ilişkin dünya görüşü (hangi modelin uygulanacağı halkla ilişkiler biriminin başındaki kişi veya CEO’nun sahip olduğu dünya görüşüne bağlıdır), ikincisi özel hedef kitleler (paydaşlar, hissedarlar vb.) için hazırlanan iletişim programlarında stratejilerin kullanımı ve son konu ise dört halkla ilişkiler modelinin her biri ile ilgili bilgiye, halkla ilişkiler birimlerinden erişilebileceğine ilişkindir (Grunig vd., 2002: 330). Buradan hareketle bir kurumun halkla ilişkiler konusunda benimseyeceği dünya görüşüne etki eden unsurları, yönetici veya yöneticilerin sahip olduğu dünya görüşü, faaliyetler gerçekleştirilirken farklı hedef kitleler için uygulanacak strateji ve kurumun halkla ilişkiler modelleri hakkında sahip olduğu bilgi şeklinde sıralamak mümkündür. Bu unsurların yanı sıra hedef kitlelerin sahip oldukları dünya görüşünün ve kurumun sahip olduğu kültürün de bir kurumun dünya görüşüne etkide bulunacağını belirtmek gerekir. Burada bir kurumun dünya görüşüne etkide bulunan unsurlar daha ayrıntılı şekilde el alınacak olursa;

Yönetici veya yöneticilerin sahip olduğu dünya görüşü; söz konusu kişilerin sahip oldukları konum dolayısıyla benimsemiş oldukları dünya görüşü, kurumun tüm politikalarına yön çizmede etkili olmaktadır. Eğer bu kişilerin sahip olduğu dünya görüşü karşılıklı faydaya dayanıyor ise kurumda gerçekleştirilecek faaliyetlerde simetrik yaklaşımın benimsenmesi daha olasıdır. Ters bir durumda ise kurumca yürütülen faaliyetlerde asimetrik yaklaşım daha baskın olacaktır.

Hedef kitlelere yönelik benimsenen strateji; her ne kadar mükemmel halkla ilişkiler faaliyetlerinin simetrik yaklaşım doğrultusunda gerçekleştirilebileceği ifade edilse de geçmişte ve günümüzde kurumların yürüttükleri halkla ilişkiler faaliyetlerinin birçoğunun da asimetrik yaklaşım doğrultusunda olduğu bilinmektedir. Kurum asimetrik ve simetrik yaklaşımdan birini tercih ederken farklı değişkenler etkili olmaktadır. Bu değişkenlerden birisi de gerçekleştirilecek olan halkla

ilişkiler faaliyetiyle hedef kitleler üzerinde nasıl bir etki yaratılmak istendiğidir. Bu kapsamda yürütülen faaliyetlerde bazen ikna stratejisi ön plana çıkarken, bazen de karşılıklı anlayışı sağlama veya çatışmaları yönetme hedeflenebilmektedir.

Kurumun halkla ilişkiler modelleri hakkında sahip olduğu bilgi; kurumun daha önce gerçekleştirdiği halkla ilişkiler faaliyetlerinde tercih ettiği halkla ilişkiler modeli eğer kurumu başarılı kılmışsa daha sonra yürütülecek faaliyetler de aynı model doğrultusunda yürütülmektedir. Ancak beklenen başarının sağlanamadığı durumlarda halkla ilişkiler faaliyetleri için farklı arayışlara girilebilmektedir. Kurumun halkla ilişkiler modellerinden hangisini tercih edeceğine etki eden unsurlardan birisi de kurumun sahip olduğu kültürdür. Kurum yeniliklere ve yaratıcı düşünceye açık bir kültüre sahipse yürütülen faaliyetlerin her birisinde farklı modellerden yararlanabilmektedir.

Hedef kitlelerin sahip oldukları dünya görüşü; kurumlar halkla ilişkiler faaliyetlerini gerçekleştirirken muhakkak hedef kitlelerin özelliklerini dikkate almak durumundadırlar. Hedef kitlelerin sahip olduğu özellikler; tercih edilecek yaklaşımı, seçilecek halkla ilişkiler modelini, halkla ilişkiler faaliyetinin niteliğini, kullanılacak araçları ve faaliyet neticesinde yapılacak değerlendirmeyi etkileyecektir.

Kurumun sahip olduğu kültür; dünya görüşlerinin oluşmasında ve benimsenmesinde belki de en çok etkiye sahip unsur kurumun kültürüdür. Diğer bir ifadeyle kurumun kültürü neyi kapsıyor ve neyi içeriyorsa kurumun dünya görüşü de bu kapsamda oluşacaktır.

Halkla ilişkilerin baskın dünya görüşü asimetrik varsayımlara dayanmaktadır. Bu dünya görüşüne göre kurumlar ve muhalif gruplar, hedef kitlelerini, hükümetleri ve diğer organizasyonları ikna etmek ya da yönlendirmek için iletişimi kullanırlar. Bu görüş doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamalar neticesinde belirli bir kurum, belirli bir grup ya da belirli bir halk kazanırken, diğerleri kaybetmektedir (Grunig, 1990: 20). Başka bir anlatımla asimetrik dünya görüşü kurumun, kapalı bir sistem olmaktan öte, yarı kapalı bir sistem olarak işlediği; bu çerçevede, kendisiyle ilgili bilgileri dışa yansıttığı ve böylece çevresini etkilemeye çalıştığı, ancak dışarıdan gelen müdahalelerden etkilenmediği diğer bir deyişle kendisinde herhangi bir değişiklik yapmadığı anlayışı ifade etmektedir.

Asimetrik dünya görüşüne alternatif olarak belirtilen dünya görüşü ise bir dizi simetrik varsayıma dayanmaktadır. Simetrik dünya görüşüne göre, oyun kuralına göre oynandığında hem halkla ilişkiler faaliyetini yapan veya yaptırın kurum, hem de hedef kitle kazanmaktadır. Simetrik dünya

görüşüne göre halkla ilişkiler; herkesin yararına olacak çatışmaları yönetmek için karşılıklı etkileşimin yaşandığı çoğulcu bir sistemde hem kurum hem de rakip kurumlar tarafından kullanılan bir araçtır (Grunig, 1989: 29). Günümüzde ideal ya da mükemmel halkla ilişkilerin simetrik dünya görüşü doğrultusunda yapılabileceği düşünülse de kurum yönetimleri simetrik dünya görüşünün kendi güçlerini tehdit eden bir perspektif olduğunu düşünmekte ve bu görüşü çoğu zaman benimsememektedirler (Grunig vd., 2002: 307).

Bir kurumun sahip olduğu dünya görüşünün, söz konusu kurumun hem halkla ilişkiler faaliyetlerinde kullanılacak modelin seçimini hem de uygulama sonuçları neticesinde elde edeceği başarıyı etkileyeceği varsayılır (Deatherage ve Hazleton, 1998: 57). Bu temel varsayıma rağmen, dünya görüşü ile halkla ilişkiler uygulamaları ya da halkla ilişkiler etkinliği arasındaki ilişki üzerine odaklanan araştırmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Sınırlı sayıdaki bu çalışmalar, kültürel özellikler ve sosyal faktörlerin halkla ilişkiler uzmanlarının uygulamaları üzerine etki ettiğini göstermektedir (Holtzhausen vd., 2003: 309). Örneğin Grunig ve arkadaşları (2002: 331) bir kurumun kültürüne bakarak o kurumun, halkla ilişkiler uygulamalarında tercih ettiği modeli niçin seçtiğinin belirli oranda anlaşılabilceği belirtmişlerdir. Yine Morgan (1986: 342) resmi yapıların ya da yazılı kuralların yokluğunda kurumun sahip olduğu kültürün, faaliyetlerin tasarlanmasında ve gerçekleştirilmesinde belirleyici olduğunu belirtmektedir. Bir diğer çalışmada ise halkla ilişkiler uygulayıcılarının ve halkla ilişkiler birimlerinin iletişim işlevini hangi farklı yollarla yerine getirdiği ve bu farklılığa sebep olan unsurların neler olduğu ortaya koyulmaya çalışılmıştır (Grunig ve Grunig, 2005: 308).

Buna karşın yapılan bazı araştırmalarda ise kurum kültürünün ve bu manada kurumun sahip olduğu dünya görüşünün ya çok az ya da hiç etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Haire, Ghiselli ve Porter tarafından 1966 yılında 14 ülkede ve 3641 kurum yöneticisiyle yapılan araştırmanın sonucuna göre örnekleme yer alan kişilerin sahip oldukları kültür onların işle ilgili tutumları üzerine asgari düzeyde etki etmektedir (Sriramesh vd., 1999: 273). Yine Holtzhausen ve arkadaşları tarafından 2001 yılında Güney Afrika Halkla İlişkiler Derneği üyesi 208 kişi ile yapılan çalışmada ise uygulayıcıların sahip oldukları asimetric ve simetrik dünya görüşlerinin, uygulayıcılarca gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulamaları üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Holtzhausen vd., 2003: 305).

5. Asimetrik ve Simetrik Dünya Görüşlerinin Özellikleri

İki dünya görüşünü birbirinden ayıran ve her birini tanımlayan bir dizi varsayımda bulunulmuştur. Buna göre asimetrik dünya görüşünü tanımlayan yedi ve simetrik dünya görüşünü tanımlayan on özellikten bahsedilmektedir. Dünya görüşlerinin daha iyi anlaşılması için bu özelliklerin neler olduğuna bakıldığında Grunig (1989: 32-33) asimetrik dünya görüşünün özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır.

İçsel yönelim (Internal Orientation): Kurum üyeleri kurumdan dışarıya doğru bakarlar ve kurumu dışarıdan gören birisi gibi göremezler.

Kapalı Sistem (Closed System): Bilgi kurumdan dışa doğru akar, ancak dışarıdan kuruma doğru bir bilgi akışı olmamaktadır.

Etkinlik (Efficiency): Etkinlik ve maliyet kontrolü, yenilikleri benimsemekten daha büyük önem taşır.

Seçkincilik (Elitism): Kurum liderleri en iyisini bilir. Liderler, hedef kitle üyelerinden daha bilgilidir.

Muhafazakarlık (Conservatism): Değişime karşı bir isteksizlik vardır. Dışarıdan yapılan müdahalelerle kurumda değişimi amaçlayan çabalara direnilmekte ve değişimin bozulmaya sebep olacağı düşünülmektedir.

Gelenek (Tradition): Gelenekler, bir kuruma istikrar ve kendi kültürünü devam ettirme imkânı sağlamaktadır.

Merkezi Otorite (Central Authority): Güç, az sayıdaki üst yöneticinin elinde toplanmaktadır. Çalışanlara çok az bir özerklik verilmekte ve kurum bir otokrasi gibi yönetilmektedir.

J. Grunig (1989: 38-39) aynı çalışmasında simetrik bir dünya görüşüne sahip kurumda ise asimetrik varsayımların yerine genellikle şu özelliklere rastlandığını belirtmiştir;

Karşılıklı Bağımlılık (Interdependence): Kurum kendisini çevresinden izole etmez. Her ne kadar kendisini ortamdaki sınırlara sahip olsa da kurum, ortamdaki hedef kitleler ve diğer kurumlarla karşılıklı bir etkileşim içerisine girmektedir. Bu etkileşim neticesinde hem kurum hem de hedef kitleler ve diğer kuruluşlar birbirlerine nüfuz edebilmektedir.

Açık Sistem (Open System): Kurum birbirini etkileyen sistemlere açıktır ve bu sistemler ile serbest bir şekilde bilgi alışverişine müsaade edilmektedir.

Hareketli Denge (Moving Equilibrium): Birer sistem olarak kurumlar diğer kurumlarla bir denge durumunu yakalamaya çalışırlar. Bu denge

durumu kurum hareket ettikçe sürekli yer değiştirmektedir. Kurumların dengeyi yakalayabilmeleri için 1) diğer kurumları kontrol etmek, 2) kendilerini onlara uydurmak ve 3) karşılıklı iş birliğine yönelik düzenlemeler yapma yoluna gidebilir. Simetrik yaklaşımda karşılıklı iş birliğine gidilmesi, kontrol ve kendini adapte etmeden çok daha fazla tercih edilir bir durumdur.

Hakkaniyet (Equity): İnsanlar arasında fırsatlar eşit olarak pay edilmeli ve her bir insana saygı gösterilmelidir. Eğitimi ve geçmiş deneyimleri ne olursa olsun her kişi kuruma değerli katkılarda bulunabilir.

Özerklik (Autonomy): İnsanlar başkaları tarafından kontrol edilmek yerine kendi davranışlarını belirleme özerkliğine sahip olduklarında daha yenilikçi, daha yapıcı davranışlar sergilerler ve kendilerini daha tamamlanmış hissederler. Özerklik, kurum ve kurum dışındaki işbirlikçilerin yanı sıra çalışanların maksimum memnuniyetlerini de sağlar.

Yenilik (Innovation): Gelenek ve etkililikten daha çok yeni fikirler ve esnek düşünme vurgulanmaktadır.

Yönetimin Dağıtılması (Decentralization of Management): Yönetim kolektif olmalıdır; yöneticiler emretmek yerine koordine etmelidirler. Yönetimin dağıtılması; özerkliği, çalışan memnuniyetini ve yenilik düşüncesini artırır.

Sorumluluk (Responsibility): İnsanlar ve kurumlar kendi davranışlarının diğerleri üzerindeki etkilerinden sorumlu olmalı ve davranışlarının olumsuz etkilerini elimine etmek için çalışmalıdırlar.

Çatışmaların Çözülmesi (Conflict Resolution): Çatışmalar baskıyla, manipülasyonla, zor kullanarak ya da şiddetle değil müzakere, iletişim ve uzlaşma yoluyla çözülmelidir.

Çıkar Grup Liberalizmi (Interest Group Liberalism): Tipik olarak büyük hükümeti savunan klasik liberalizm de tipik olarak büyük şirketi savunan klasik muhafazakârlık kadar dar görüşlü olabilir. Ancak çıkar grupları liberalizmi, siyasal sistemi çıkar grupları arasında açık müzakerelerin yapılmasını sağlayan bir araç olarak görmektedirler.

Asimetrik ve simetrik dünya görüşüne ilişkin yukarıda sunulan varsayım ve özelliklerden hareketle asimetrik dünya görüşünün yeniliklere, yaratıcılığa, müzakere kültürüne ve özerkliğe kapalı olduğunu, buna karşın simetrik dünya görüşünün ise başta müzakere kültürü olmak üzere, yeniliğe, yaratıcılığa, başarı veya başarısızlıktan kaynaklı sorumluluğa, özerkliğe ve eşitliğe daha açık olduğunu belirtmek mümkündür.

6. Asimetrik ve Simetrik Dünya Görüşlerinin Kurumların Halkla İlişkiler Uygulamalarına Etkileri

Asimetrik dünya görüşünün hakim olduğu kurumlar, kapalı veya yarı kapalı bir sistemde faaliyetlerini yürüttüklerinden dolayı kurum içerisinde yaşanan değişimleri anbean gözlemlene imkânına sahipken, kurum çevresinde ve hedef kitlelerde yaşanan değişimleri anlamlandırmada zaman zaman sıkıntılar yaşayabilmektedirler. Bu dünya görüşüne sahip kurumlar, belirli bir süre (genelde kuruluş dönemleri) yönetim düşüncesi ve teknoloji bağlamında çağı yakalamış olsalar bile değişime ve yeniliğe kapalı olduklarından dolayı söz konusu başarının sürdürülebilirliği mümkün görünmemektedir.

Yine asimetrik dünya görüşü doğrultusunda hareket eden kurumlar sadece lider ve liderin becerilerine bağımlı kalmaktadırlar. Oysa kurumlar ortak aklın iradesiyle (toplam kalite anlayışıyla) hareket etmesi gereken yapılardır. Bu anlayışta ise liderin her şeyin en iyisini bildiği, bu sebeple diğer çalışanların ve hedef kitlelerin görüş ve düşüncelerinin çok da önemli olmadığı bir anlayış hakimdir. Asimetrik dünya görüşünün yerleşik olduğu kurumlarla ilgili belirtilmesi gereken son nokta ise bu kurumlarda gücün, üst yönetimde yer alan birkaç kişide toplanmış olduğudur.

Asimetrik dünya görüşü ile ilgili yukarıdaki düşüncelere bakıldığında birçok olumsuzluk içerdiği görülmektedir. O halde akla şu soru gelmektedir. Asimetrik dünya görüşü bu kadar olumsuzluk içeriyorsa kurumlar bu dünya görüşünü geçmişte niçin benimsediler, günümüzde niçin benimsiyorlar? Bu sorunun cevabını farklı bakış açılarıyla farklı şekillerde vermek mümkündür. Burada örgütsel etkinlik kuramlarının ve halkla ilişkilerin gelişimi temel alınarak yukarıdaki sorunun cevabı verilmeye çalışılmıştır. İlk zamanlarda ortaya konan örgütsel etkinlik kuramlarında kurumların kapalı sistemler olduğu ve çevrenin müdahalesi olmaksızın hedeflerini gerçekleştirebilecekleri varsayıyordu. Diğer bir ifadeyle kapalı sistem perspektifi, kurumların çevreleri karşısında özerk olduğunu ve kurumun etkinlik düzeyini belirleyen şeyin kurum içi yönetim yapıları olduğunu savunuyordu (Grunig vd., 2005: 81). Bu yaklaşımdan hareketle halkla ilişkiler alanında görev alan kişiler de kurumları kapalı sistem olarak gören asimetrik dünya görüşü doğrultusunda faaliyetler yürütmüşlerdir. Öte yandan halkla ilişkilerin gelişimi ile asimetrik dünya görüşünün benimsenmesi arasındaki ilişkiye bakıldığında ise halkla ilişkilerle ilgili ortaya konan ilk üç modelin asimetrik dünya görüşü doğrultusunda olduğu daha önce dile getirilmişti. Bu üç model doğrultusunda yürütülen ve istenilen etkiyi uyandıran birçok

halkla ilişkiler uygulaması örneğinin geçmişte gerçekleştirilmiş olması, kurumların tekrar tekrar bu dünya görüşü doğrultusunda faaliyetler yürütmesine sebep olmuştur. Buradan hareketle halkla ilişkilerin, ilk yıllarında daha çok kurum içi ilişkileri düzenleme ve kurumun yapıp ettikleri hakkında hedef kitleleri bilgilendirme işlevini yerine getirdiği söylenebilir.

Simetrik dünya görüşünün benimsendiği kurumlar ise açık sistem olarak tasarlanmıştır. Açık sistem olmaları kurumların çevrelerini etkiledikleri ve çevrelerinden etkilendikleri anlamına gelmektedir. Bu kapsamda kurumların başarısı veya başarısızlığı sadece kendi performanslarıyla değil aynı zamanda diğer kurumların yapıp ettiklerine ve hedef kitlelerin algılayışına bağlı olarak değerlendirilmektedir. Bu dünya görüşü doğrultusunda hareket eden kurumlar, sistem içerisinde kendilerini ve diğerlerini kontrol etmek yerine hareketli bir denge oluşturmaya daha fazla önem verirler. Kurumsal işleyişte her bir çalışanın muhakkak kuruma bir katkısının olacağı düşünülür ve bireysel özerklikle, çalışan memnuniyeti sağlanmaya çalışılır. Yine kurumun etkililiği yerine kurumun yeniliklere açık olmasının, yöneticilerin emretmek yerine koordine etmelerinin, çalışanların görev-sorumluluk bilincine sahip olmalarının, son olarak da kurumda veya kurumla dış hedef kitleler arasında yaşanacak çatışmaların baskıyla değil diyalogla çözülmesinin kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinde daha önemli olduğu üzerinde durulmaktadır.

Bu kapsamda asimetric ve simetrik dünya görüşlerinin kurumların halkla ilişkiler uygulamaları üzerine etkilerini ilk olarak gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulamalarının amacında, iletişimin niteliğinde ve uygulamanın ne şekilde gerçekleştirildiğinde aramak gerekir. Sahip olunan dünya görüşü, halkla ilişkiler uygulamalarının amacına şu şekilde etki etmektedir. Asimetric dünya görüşüne sahip olan kurumlarda yürütülen çalışmalarda amaç, daha çok hedef kitlelerin ikna edilmesiyle kurumun amaç ve hedeflerinin başarılması esasına dayanırken; simetrik dünya görüşüne sahip kurumlarda, taraflar arasında eşit düzeyde bir katılımın sağlandığı ve yeri geldiğinde ilgili kurumun hedef ve politikalarında değişikliklere gidebildiği bir uygulamalar bütünü içermektedir.

Asimetric veya simetrik dünya görüşüne sahip olan kurumlarda iletişimin niteliğine bakıldığında her iki dünya görüşünün de hedef kitlelerden sağlanan geri bildirimlere önem verdiği görülmektedir. Ancak, asimetric dünya görüşüne sahip olan kurumlarda hedef kitlelerden elde edilen bilgiler daha çok ilgili hedef kitlenin nasıl ikna edilebileceğine dönük veriler sağlarken; simetrik dünya görüşüne sahip olan kurumlarda hedef kitleden elde edilen veriler kurum ile hedef kitlesi arasında karşılıklı

anlayış ve faydanın nasıl tesis edileceğine yönelik fikirler sunmakta ve iki taraf arasında diyalog halkalarının oluşturulması amacıyla kullanılmaktadır. Burada bir hususunda dikkate alınması gerekir. Asimetrik dünya görüşü içerisinde değerlendirilen halkla ilişkiler modellerinden basın ajansı ve kamuyu bilgilendirme modellerinde iletişim genelde kaynaktan hedefe doğru işlediğinden bu modeller doğrultusunda gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulamalarında hedef kitlelerden geri bildirim almak her zaman mümkün olmayabilmektedir.

Uygulamaların gerçekleştiriliş şekli açısından iki dünya görüşünün etkisine bakıldığında ise asimetrik dünya görüşü doğrultusundaki uygulamalar daha çok üst yönetim tarafından planlanıp kararlaştırılan ve halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından gerçekleştirilen faaliyetleri kapsamaktadır. Oysa simetrik dünya görüşü doğrultusunda hareket eden kurumlarda nasıl bir uygulama gerçekleştirileceği sadece üst yönetim tarafından kararlaştırılmaz. Alt kademedeki çalışanlardan üst kademedeki yöneticilere kadar herkes yürütülecek kampanyanın bir parçasıdır ve uygulamalar iç ve dış hedef kitlelerden elde edilen veriler doğrultusunda planlanıp hayata geçirilirler. Bu anlayış, kuruma aidiyet duygusu yanında yapılacak çalışmanın sorumluluğunun çalışanlar arasında eşit olarak paylaşımını da gündeme getirmesi açısından önem taşımaktadır.

Dünya görüşlerinin bir diğer etkisini ise kurum tarafından gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulamalarındaki tutarlılık ve istikrar da görmek mümkündür. Burada asimetrik ve simetrik dünya görüşü şeklinde ayırmlandırmaktan ziyade eğer kurum, bir dünya görüşüne sahipse uygulamalarını bu dünya görüşü doğrultusunda gerçekleştirecektir. Yapılan uygulamaların sahip olunan dünya görüşüne dayandırılması veya uygulamaların sahip olunan dünya görüşünden ilham alması farklı zamanlarda gerçekleştirilen faaliyetlerin bir bütünlük içerisinde olmasını sağlayacaktır.

Bir diğer etki ise gerçekleştirilecek uygulamalarda yeni fikirlerin ve yeni teknolojilerin tercih edilip edilmeyeceği hususunda kendini göstermektedir. Dünya görüşlerinin özellikleri ifade edilirken asimetrik dünya görüşünün daha geleneksel bir bakış açısına sahip olduğu, simetrik dünya görüşünün ise yenilikleri daha çabuk benimsediği dile getirilmiştir. Buradan hareketle asimetrik dünya görüşü doğrultusunda gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulamalarına göre simetrik dünya görüşü doğrultusunda hayata geçirilen uygulamalarda yeni fikirleri ve yeni teknolojilerin kullanımını görmek daha olası olacaktır.

Söz konusu dünya görüşlerinin etkilerini, gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetlerinin sonuçlarının nasıl değerlendirildiğine bakarak ortaya

koymak da mümkündür. Asimetrik dünya görüşüne sahip bir kurum hedeflediği amaçtan dolayı kurumun gerçekleştirdiği uygulamadan yarar elde edip etmediğine bakarken; simetrik dünya görüşüne sahip bir kurum, uygulamaların sonuçlarını hem kendisi hem de hedef kitlesi açısından bir değerlendirmeye tabi tutmaktadır.

7. Sonuç

Günümüzde halkla ilişkiler uygulamaları hem kar amacı güden hem de hizmet amacıyla kurulan tüm kurumlar için hayati önem taşımaktadır. Söz konusu kurumlar belirlemiş oldukları amaç ve hedeflere ulaşmak için halkla ilişkiler uygulamalarından çok farklı amaçlarla yararlanabilirler. Pazara sunulan yeni bir ürünün lansmanını yapmak, hedef kitleleri yönlendirmek, kurum ile hedef kitleler arasında güven tesis etmek, kurumu bulunduğu sektörde yeniden konumlandırmak, kurum ile hedef kitleler arasında karşılıklı anlayışı sağlamak söz konusu amaçlardan sadece birkaçı olarak sıralanabilir. Kurumlar bu amaçlarını gerçekleştirmek için farklı strateji ve taktiklerden yararlanıp farklı uygulamaları hayata geçirirler. İşte kurumlar hayata geçirilecek uygulamaların ne doğrultuda olması gerektiğine karar verirken genelde içinde buldukları durum, sahip oldukları kültür ve bu kültürün de etkisiyle oluşan dünya görüşleri doğrultusunda hareket ederler.

Bu noktada halkla ilişkiler alanıyla ilgili dünya görüşleri olarak ele alınan asimetrik ve simetrik dünya görüşlerinin anlayış olarak birbirinden tamamen farklı olduğunu, bu farklılığın kurumların halkla ilişkiler uygulamalarında da farklılıklara sebep olabileceğini göstermek bu çalışmanın asıl gayesini oluşturmaktadır. Böyle bir bakış açısıyla gerçekleştirilen çalışma neticesinde asimetrik dünya görüşüne sahip olan ya da bu görüşü benimseyen kurumların, daha çok hedef kitleleri yönlendirmek, ikna etmek, kurumun çıkarlarını en üst seviyeye taşımak, öyle ya da böyle kurumun tanınırlığını artırmak, kurum etkililiğini sağlamak amacıyla halkla ilişkiler uygulamalarından yararlanma yolunu tercih ettikleri, buna karşın simetrik dünya görüşüne sahip kurumların ise daha çok halkla ilişkiler uygulamalarını, kurum ile hedef kitlesi arasında karşılıklı faydaya dayalı ilişkileri geliştirmek, yaşanan problemleri uzlaşma ve diyalog yoluyla çözüme kavuşturmak amacıyla kullandıkları tespit edilmiştir.

Kurumlar açısından halkla ilişkiler uygulamalarıyla ulaşılmak istenen sonuç farklı olunca, bu uygulamaların planlanıp hayata geçirilmesinde izlenecek yol ve yöntemler de farklılık göstermektedir. Bu kapsamda asimetrik dünya görüşünü benimseyen kurumlar, halkla ilişkiler uygulamalarını planlarken daha çok üst yönetimde yer alan kişilerin

düşüncelerinden hareket etmeyi tercih ederken, simetrik dünya görüşünü benimsemiş kurumlar halkla ilişkiler uygulamalarını planlarken kurum çalışanları ve dış hedef kitlelerin görüş ve önerilerine daha fazla önem göstermektedir.

Asimetrik dünya görüşünü benimseyen kurumların genellikle kapalı yapılar olduğu, simetrik dünya görüşünü benimseyen kurumların ise açık sistemler olarak tanımlandığından hareketle ifade edilmesi gereken bir diğer sonuç; asimetrik dünya görüşünü benimseyen kurumların yeniliklere mesafeli yaklaştığı ve yeniliklerin düzeni bozacağını düşündükleri, buna karşın simetrik dünya görüşünü benimseyen kurumların ise her alanda olduğu gibi halkla ilişkiler uygulamaları noktasında da yeni fikirlere ve yeni yöntemlere daha meyilli olduklarıdır.

Özetle kurumun benimsediği dünya görüşü, kurumun halkla ilişkiler uygulamalarının planlanmasından değerlendirilmesine kadar her aşamasını etkilemekte ve yönlendirmektedir.

Kaynaklar

- Aerts, D., Apostel, L., De Moor, B., Hellemans, S., Maex, E., Belle, H. V. ve Veken, J. V. (2007). *World Views: From Fragmentation to Integration, Internet Edition*, (<http://www.vub.ac.be/CLEA/pub/books/worldviews.pdf>) Erişim:10. 04. 2018.
- Akıncı Vural, Z. B. ve Bat, M. (2008). Kurum Kültürü Analizi: Reklam Hizmet Ajansına Yönelik Bir Araştırma, *Selçuk İletişim*, 5(2), s. 35-60.
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul, İletişim Yayınları.
- Alstott, J. D. (2007). *An Inquiry into Worldview and Its Meaning For Organizations*, Unpublished Doctoral Dissertation, Valden University, UMI Dissertation Information Service.
- Deatherage, C. P. ve Hazleton, V. (1998). Effects of Organizational Worldviews on the Practice of Public Relations: A Test of the Theory of Public Relations Excellence, *Journal of Public Relations Research*, 10(1), s. 57-71.
- Ercan, Ü. ve Sığırı, Ü. (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3), s. 95-126.

- Goffee, R. ve Jones, G. (2002). *Kurum Kültürü*, Çev. Kıvanç Kutmandu, Ankara, MediaCat Kitapları.
- Grunig, J. E. (1989). Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory, Carl H. Botan ve Vincent Hazleton (ed), *Public Relations Theory*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, s. 17-44.
- Grunig, J. E. (1990). Theory and Practice of Interactive Media Relations, *Public Relations Quarterly*, 35(3), s. 18-23.
- Grunig, J. E. (2005). İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler: Kitaba Genel Bir Bakış, James E. Grunig (ed), *Halkla ilişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Elif Özsayar (çev), İstanbul: Rota Yayınları, s. 11-39.
- Grunig, J. E. ve Grunig, L. A. (2005). Halkla İlişkiler ve İletişim Modelleri, James E. Grunig (ed), *Halkla ilişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Elif Özsayar (çev), İstanbul: Rota Yayınları, s. 307-348.
- Grunig, J. E. ve White, J. (2005). Halkla İlişkiler Kuram ve Uygulamasında Dünya Görüşlerinin Etkisi, James E. Grunig (ed), *Halkla ilişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Elif Özsayar (çev), İstanbul: Rota Yayınları, s. 43-78.
- Grunig, J. E.; Grunig, L. A. ve Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L. A.; Grunig, J. E. ve Ehling, W. P. (2005). Etkin Örgüt Nedir?, James E. Grunig (ed), *Halkla ilişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Elif Özsayar (çev), İstanbul: Rota Yayınları, s. 79-104.
- Gudykunst, W. B. (1997). Cultural Variability in Communication, *Communication Research*, 24 (4), s. 327-348.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, *Manas Journal of Social Studies*, 3(6), s. 147-159.
- Holtzhausen, D. R., Petersen, B. K. ve Tindall, N. T. J. (2003). Exploding the Myth of the Symmetrical/Asymmetrical Dichotomy: Public Relations Models in the New South Africa, *Journal of Public Relations Research*, 15(4), s. 305-341.

- Jensen, E. (1992). The Value of Women and World View, *Themelios*, April/May, 17(3), s. 12-14.
- Kara, Y. (2006). *Okullardaki Örgütsel Kültürün Okul Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, T. (2015). Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırma, *Toros Üniversitesi İktisadi, İdari, Sosyal Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), s. 57-74.
- Kozlu, C. (2014). *Kurumsal Kültür*, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Morgan, G. (1986). *Images Of Organization*, London, SAGE Publications.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları, *Journal of Life Sciences*, 1 (1), s. 1279-1293.
- Sadler, P. (1988). *Managerial Leadership in a Post-Industrial Society*, Gower, Aldershot.
- Schein, E. H. ve Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership*, New Jersey, John Wiley&Sons Inc.
- Sriramesh, K.; Kim, Y. ve Takasaki, M. (1999). Public Relations in Three Asian Cultures: An Analysis, *Journal of Public Relations Research*, 11(4), s. 271-292.
- Şişli, G. ve Köse, S. (2013). Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:41, s. 165-193.
- Vidal, C. (2008). *What is a Worldview?*, <http://cogprints.org/6094/>, Erişim: 25.06.2018.