

## **HALKLA İLİŞKİLER ROLLERİNDEKİ EĞİLİMLER: 1990-1995**

Elizabeth L. Toth  
Shirley A. Serini  
Donald K. Wright  
Arthur G. Emig  
Çeviren: Hülya YENGİN\*

### **Trends in Public Relations Roles: 1990-1995\*\***

This study reported trend data on the roles of national Public Relations Society of America members. The authors posited that roles are constantly in process and illustrated this through analyses of activities within the broad manager and technician categories. The authors argued also that professional experience as a predictor of manager enactment should be defined not as number of years in field but by looking at the kinds of experiences received on the job.

Study results suggested that for this sample of PRSA members an agency role emerged in 1995 in addition to the manager and technician roles found in 1990. There was still cross-over in the activities performed in each of the role profiles, indicating that public relations people do an assortment of activities. The agency role could be a result of the economic downturn that occurred in this five-year period. Women still seemed to be doing, "it all" for less money. They did not carry out the same activities as the male role profiles that emerged and enacted a less pronounced agency role.

---

\* *Doç.Dr., İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla ilişkiler ve Tanıtım Bölümü.*

\*\*Public Relations Review, Volume 24, No:2, Summer 1998, ss: 145-163.

Bu inceleme Amerika Halkla İlişkiler Kurumu üyelerinin rollerine ilişkin eğilim verilerini rapor etmiştir. Yazarlar rollerin sürekli biçimde geliştiğini ifade etmişler ve bunu, geniş yönetici ve teknisyen kategorileri çerçevesinde faaliyet analizleri vasıtasıyla yansıtmışlardır. Yazarlar ayrıca yöneticinin oynayacağı role dair ipucu olarak mesleki tecrübenin alanda geçen yılların sayısı ile değil, meslekte edinilen tecrübenin türlerine bakarak tanımlanması gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Çalışma sonuçları, AHLK üyelerine yönelik bu örnek için 1990'da ortaya çıkan yönetici ve teknisyen rollerine ek olarak 1995'de bir temsilcilik rolünün ortaya çıkmış olduğunu göstermiştir. Kamu ilişkilerindeki insanların bir çeşit etkinlikler gösterdiğine işaretler, rol profillerinin herbirinde ifa edilen etkinliklerde hala köprü mevcuttu. Temsilcilik rolü bu beş yıllık dönemde ortaya çıkan ekonomik krizin bir sonucu olabilirdi. Kadınlar hala daha az paraya "herşey"i yapıyor görünüyordu. Onlar daha az bilinen bir temsilcilik rolü doğuran ve oynayan erkek rolü profilleri ile aynı etkinlikleri gerçekleştiremediler.

Dr. Elizabeth L. Toth, Sarakuza Üniversitesi S.I. Newhouse Kamu İletişim Fakültesinde halkla ilişkiler profesörü ve dekan yardımcısıdır. Dr. Shirley A. Serini, Ball Eyalet Üniversitesi Gazetecilik Bölümünde doçenttir. Dr. Donald K. Wright Güney Alabama Üniversitesinde İletişim Bölümünde bir profesördür. Arthur G. Emig, Güney Alabama Üniversitesinde İletişim Bölümünde bir doçenttir.

Halkla ilişkiler pratisyenlerinin rolleri üzerindeki araştırmalar pek çok nedenle halkla ilişkilerde bilgi açısından çok önemli olmuştur. Örneğin, halkla ilişkilerle iştigal eden insanların ne yaptıklarına ilişkin geçerli tanımlar yapmak, yayınlarda yazmak veya medyayla röportaj gibi sadece bir kaç etkinlik üzerinde odaklanarak tarihsel anlamda mütalaa edilen bir mesleği açıklamaya yardımcı olmuştur. Broom ve Smith<sup>1</sup>, Broom<sup>2</sup>, ve Broom ve Dozier<sup>3</sup> tarafından yürütülen ilk çalışma çok daha karmaşık bir organizasyonel katkının kanıtını sunmuştur. Özgün biçimde, halkla ilişkilerle iştigal eden insanlar dört tür rol ifası rapor etmişlerdir: uzman düzenleyici, iletişim kolaylayıcı, problem çözme süreci kolaylayıcı ve iletişim teknisyeni.

Bu dört rol aşağıdaki etkinlikleri yansıtmıştır: *Uzman düzenleyici* "hem halkla ilişkiler hem de çözümleri üzerinde otorite olarak işgörür. Müşteri veya yönetim halkla ilişkileri 'uzman' ellere bırakılmaktan ve nispeten pasif bir rol üstlenmekten yanadır."<sup>4</sup>

*İletişim kolaylayıcı* "duyarlı bir 'arabulucu' veya enformasyon brokeri olarak pratisyenlik yapar. Pratisyen organizasyon ve halkı arasında bir irtibatçı, tercüman ve aracı olarak hizmet eder."<sup>5</sup> *Problem çözme süreci kolaylayıcısı* "organizasyonun halkla ilişkiler planlama ve programlama sürecindeki tüm rollerini kapsayabilecek rasyonel bir problem çözme süreciyle başkalarına rehberlik yapan bir yönetim ekibi üyesi olarak hizmet eder."<sup>6</sup> *İletişim teknisyeni* "halkla ilişkiler programlarının yürütülmesinde ihtiyaç duyulan uzmanlık becerilerini sunar... Yönetim ekibinin bir kısmı olmaktan ziyade, teknisyenler halkla ilişkiler çabasına yönelik iletişim materyallerinin hazırlanması ve üretilmesi ile ilgilidirler."<sup>7</sup>

1994'de, Culpit, Center ve Broom problem çözme süreci kolaylayıcısının bu tanımına ilave yapmışlardır: "Problem çözümü kolaylayıcısı problemlerin tespit ve çözümü konusunda diğer yöneticilerle işbirliği yapar. İşbirliği ve danışma ilk soruda başlar ve programın kesin müşterek değerlendirisi başarılı veya başarısız olana kadar devam eder."<sup>8</sup>

Rollere ilişkin araştırma, halkla ilişkileri mükemmel düzeyde halkla ilişkilerin organizasyonlarda nasıl yapıldığına ilişkin daha kapsamlı bir tahkikatla bağlantılanmasını mümkün kılmıştır.<sup>9</sup> Dozier, halkla ilişkiler pratisyenlerince tanımlanan dört rolün, uzman düzenleyici, iletişim kolaylayıcı ve problem çözme süreci kolaylayıcısı rollerinin tümünün daha kapsamlı bir yönetsel rolü yansıttığından dolayı yönetici ve teknisyen rollerine indirgenebileceğine hükmetmiştir.<sup>10</sup> Dozier, özgün rollerin yönetici ve teknisyenden oluşan iki rol tipolojisinin organizasyonel egemen koalisyon<sup>11</sup> anlayışlarına ve iki yönlü simetrik ve asimetrik halkla ilişkiler modellerinin kullanımına nasıl bağlantılı olduğunu öğrenebileceğimiz şekilde roller kavramını fiili hale getirmenin bir şekline izin verdiğini ileri sürmüştür.<sup>12</sup> Mükemmeliyet incelemesinden gelen bulgular, Dozier'in halkla ilişkiler rolleri ve egemen koalisyon beklentileri üzerindeki hipotezlerinin doğru olduğunu göstermiştir. Üzerinde

çalışılan organizasyonların üst düzey yönetimi yönetsel halkla ilişkiler verebildiklerinde halkla ilişkilerle iştigal eden insanlardan fazlasını talep etmiştir.<sup>13</sup>

Rol araştırması halkla ilişkilerle iştigal eden insanların oynadıkları rollerin çevresel belirsizlik, karar vermeye katılım, araştırmanın kullanımı, maaş ve cinsiyet gibi değişkenlerle ne kadar ilintili olduğunu incelemiştir.<sup>14</sup> Bu ilişki türlerinden roller ve cinsiyet arasındaki ilişki çok tepki almıştır. Broom<sup>15</sup> ve Broom ve Dozier<sup>16</sup> 'in halkla ilişkiler pratisyenlerinin sayılan rol etkinliklerinin tümünü bir dereceye kadar ifa ettiklerini rapor etmelerine rağmen, kadınların teknisyen rolü ifasına erkeklerden daha uygun olduklarını tespit etmişlerdir. Halkla ilişkiler rolleri maaşın belirlenmesine yardımcı olduğundan dolayı, kadınların teknisyen rollerinde oransızca çalışıyor olmaları onların daha fazla maaşa daha az uygun oldukları anlamına gelmiştir.

1995'e kadar, cinsiyet ve rolleri üzerindeki incelemeler, kadınlar ve erkekler aynı role sahip olduklarında, aynı yaşlarda olduklarında ve halkla ilişkilerde aynı süre çalışmış bulduklarında bile kadınlara erkeklerden daha az maaş ödendiğini göstermiştir.<sup>17</sup>

Ancak, 1995'de Dozier ve Broom roller ve cinsiyet üzerinde 16+ yıllık araştırmalarını tekrar etmişlerdir. 1991 incelemelerinde, 1982 yılında 815 pratisyenli orijinal bir örneğe kıyasla düşüş göstererek yalnızca 207 AHİK üyesi üzerinde rapor düzenleyebilmişlerdir.<sup>18</sup> Teknik role oranla daha değerli olan yönetsel rolle, rollerin maaşlara dair tahmine imkan verdiğini saptamışlardır. İncelemeleri temelinde, "cinsiyet ve maaş arasındaki ilişkinin, mesleki deneyim, yönetici rolü uygulaması ve karar vermeye katılımın etkilerinin kontrolundan sonra istatistiksel anlamda önemli olmadığına hükmetmişlerdir."<sup>19</sup> Bunun yerine, her ne kadar tercih edilmiş olmaktan ziyade küçük bir örneği temel almak üzere, cinsiyetten doğan farkları hesaplamaları daha belirgin faktörünün profesyonel tecrübe olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dozier ve Broom profesyonel tecrübeyi "cevapçının halkla ilişkilerde tam süre çalışmış olduğu yılların sayısı" olarak tanımlamışlardır.<sup>20</sup>

Dozier ve Broom yönetsel rolün evrimi üzerindeki bulgularını yayınladıkları tarihle hemen hemen aynı zamanda başkaları halkla ilişkilerle iştigal eden kadın ve erkeklerin Dozier

ve Broom tarafından kullanılanlardan farklı hangi etkinliklerde bulduklarını tanımlamaya çalışmışlardır.<sup>21</sup> Örneğin, Toth ve Grunig<sup>22</sup>, yönetici ve teknisyen tipolojileri dahilindeki farklı bir takım rol etkinliklerinin düzenlenmesini incelemişler ve iki yönetici ve teknisyen kategorisi şeklinde titiz bir ayrımın gitmenin önemli olduğunu çünkü kadınların bir yönetim boyutu çerçevesinde daha az paraya hem teknik hem de yönetsel fonksiyonları yerine getirmeleri ve erkeklerin de onları yönetim konumlarına hazırlayan teknisyenlik düzeylerinde daha yönetsel görevler yerine getirmeleri nedeniyle, bu tür bulgulardan mahrum olduğumuzu ileri sürmüşlerdir.

Weaver-Lariscy, Cameron ve Sweep, daha yüksek eğitilmiş halkla ilişkilerdeki kadınların, erkek akranları rollerini "egemen içteki" olarak algılamak, rollerini erkeklere kıyasla daha fazla "organizasyon bilinci"nin gereği olarak algıladıklarını rapor etmişlerdir.<sup>23</sup>

Hon<sup>24</sup>, halkla ilişkilerde olup, erkeklerin ağlarından birkaç akıl hocasına, erkek egemen terfi kurallarına ve kıdemli erkeklerin demode tutumlarına kadar hariç tutulduklarından dolayı kadınların profesyonel tecrübe açısından fırsatlarını azaltan bir "erkek egemen çalışma ortamı"ndan söz eden kadınlarla derinlemesine yapılan röportajların sonuçlarını rapor etmişlerdir.

Benzer fakat nicel bir çalışmada, Weaver-Lariscy, Sallot ve Cameron, halkla ilişkilerle iştigal eden kadın ve erkeklerin profesyonel dünyalarını farklı algıladıklarını saptamışlardır. Erkekler "cinsiyete göre daha fazla ücretten, terfi için eşitlik olanağından yararlanmakta olup, kadınların alana girmesinden dolayı ücretlerin düşmesinden korkmuyorlar."<sup>25</sup> Kadınlar ücret eşitsizliği, eşitsiz terfi/ilerleme olanakları ve daha düşük ücretlerle karşılaşmışlardır. Bundan dolayı, meslek içinde adil ve eşit bir standart saptayamamışlardır.<sup>26</sup>

Weaver-Lariscy ve ekibinin<sup>27</sup> ve yine Weaver-Lariscy ve arkadaşlarının<sup>28</sup> ve Toth ve Grunig<sup>29</sup>'in bu çalışmaları Dozier ve Broom<sup>30</sup>'un profesyonel tecrübenin yönetim rolünün oynanmasını etkilediği fikrine bir yenilik getirmişlerdir. Kadınlar rollerini ve rol farklılıklarını erkeklerden farklı algıyorsalardı, veya Erkekler teknik görevler ifa ederken yönetim için hazırlanıyorken kadınlar yönetsel profil dahilinde "herşey"i yapıyorlarsa, yılların sayısı olarak "profesyonel tecrübe" kavramı oldukça basitleşmiştir. Yıl

sayısından ziyade, erkek ve kadınların halkla ilişkilerle iştigal ettikleri sürece ne yapıyor oldukları, yönetici rollerine ne kadar uygun olduklarını daha netleştirmektedir.

"Rol" kavramının kendisi, Broom ve Dozier'in bu alandaki uzun boylu araştırma programıyla desteklendiği gibi, bir istikrar varsayımına sahiptir. Ancak, biz Culbertson'un rol kategorileri kavramını ayrı ele almak zorunda olduğumuz ve bunun yerine süreçteki rol yapımına veya rollere bakmamız gerektiği fikrini destekledik.<sup>31</sup> Bulgular raporumuz iki rol tipolojisinin bir teyidi ile başlarken, erkek ve kadınların kendi teknik ve yönetsel aktivitelerine nasıl öncelik verdiklerine bakmak üzere sonuçsal kurgulara da göz atmamız gerekmektedir.

Bu raporda erkek ve kadın fazla mesailerıyla rapor edilen yönetsel ve teknik roller arasında mukayeseler yaptık. Raporumuzun bu bölümü, birinin işinde ya bir yönetici ya da bir teknisyen olduğu varsayımını kabul ederek, çift odaklı bir önermeyi teşvik ediyor görünmektedir. Ancak, roller alanındaki belli başlı araştırmaların çoğunun halkla ilişkilerle iştigal eden tüm çalışanların hem teknik hem de yönetsel görevler ifa ettiklerini ifade ederek bu bulguları değerlendirmeye çalışmıştır.<sup>32</sup> Bundan ötürü, bizi teknisyenlerin işinin benzer olduğunu ve yöneticilerin işinin tümüyle benzer olduğunu düşündürmeye iten bir yönetici/teknisyen önermesine karşı uyarılmaktayız.

Ayrıca erkek ve kadınların halkla ilişkiler rollerindeki tecrübelerine bakarken çift odaklı bir önermeye karşı da uyarı getirmek istiyoruz. "Kadınların erkeklere oranla sürekli bir değer kaybıyla yüzyüze oldukları" şeklindeki feminist bir teorisinden hareket etmekteyiz.<sup>33</sup> "Kadınlar eğer erkeklere daha fazla benzerlerse" daha başarılı olacaklarını, vb. umarsak bu problematik olur. Bu ifade, erkek ve kadınların iş tecrübelerinde değil çoğunlukla toplumsal stereotiplerde yansır. Buna karşılık okurların kadın ve erkeklerin tecrübelerine eşit ses vermelerinde ısrarlıyız. Bu incelemede kadınların farklı rol aktivitelerini ne şekilde yürüttüklerini açıklamaya çalıştık.

Bu rapor "cinsiyet" ve "seks" terimlerini birbirlerinin yerine kullanacaktır. Başkaları biyolojik sınıftan ziyade sosyal olarak tanımlanmış sıfat olarak cinsiyet arasında ayrıma gitmeye çalışırken, biz Benderly'nin heriki farklılık türüyle ilintili olarak

heriki terimi de kullanma teklifini izledik: "Cinsiyet yaşamın her şekilde etrafından döndüğü şeye denk düşer: yaşam giderlerini kazanmak".<sup>35</sup>

Bu inceleme, Amerika Ulusal Halkla İlişkiler Kurumuna ait halkla ilişkiler pratisyenlerinin rollerine ilişkin olarak 1990 ve 1995 arasındaki eğilimleri ele almaktadır. Biz, çeşitli rol aktivitelerine ilişkin yönetici ve teknisyen boyutları dahilindeki ilişkilerin değişip değişmediğini ve değiştiyse, ne şekilde değiştiğini belirlemeye çalıştık. Bu araştırma erkek ve kadınların kendi söylemlerine göre rollerle ilgili kazandıkları tecrübe açısından mesleki fırsatların değerlendirilmesine imkan vermiştir. Eğer, Dozier ve Broom'un<sup>36</sup> bildirdiği gibi, mesleki tecrübe kadınların maaş eşitliği elde etmelerine yardımcı olmaktan ziyade, cinsiyet kaynaklı farklılıkları açıklıyorsa, halkla ilişkilerdeki yönetsel ve teknik rollerdeki kadınların karlı yönetsel konumlara ilerlemeleri için ihtiyaç duyulan işte mesleki tecrübe edinmekte olup olmadıklarını bilmemiz gerekmektedir.

### **Araştırma Soruları**

1. Halkla ilişkiler alanında iştigal eden erkek ve kadınların rapor edilen rolleri 1990 ve 1995 arasında nasıl değişmiştir?

2. Kadınlar ve erkekler, kendilerini daha ileri düzeyli yönetsel tayinlere hazırlayan işlerde mesleki tecrübe alıyorlar mı?

### **Metodlar**

Bu incelemenin sonuçları, Amerika Halkla İlişkiler Kurumu üyelerinin halkla ilişkiler alanındaki maaşlar, roller ve algılamalarına ilişkin iki kapsamlı incelemeden kaynaklanmaktadır. Mayıs 1995'de, Amerika Halkla İlişkiler Kurumunun 1,500 üyesinden oluşan rastgele bir örnek, 1990'da kullanılan hemen hemen aynı altı sayfalık anketten yararlanmıştır. Biz anketi yanıtlayanların ırkını soruşturan bir soru ekledik. Bütçe kısıtlamaları nedeniyle 1995'de postalanan birkaç anket mevcuttu. Ancak, yüzde 45'lik uygulama oranı (678 anket) bu türdeki uzunlamasına bir araştırma için beklenen oranları karşılamaya devam etti. 1990'da, 2,785 anketlik bir posta açısından yüzde 37'lik bir tamamlama oranı (1,027 anket) söz konusuydu.

Mevcut inceleme belgesi araştırma sorularına yönelik cevapları soruşturan altı sayfa dolusu sorulardan oluşmuştur. Yanıtçılara sürenin yüzde 100'ünün o göreve tahsis edilmiş olduğunu gösterecek şekilde 10 puan eklemeyerek, 0'dan 10'a kadar bir skala çerçevesinde herbirinin harcadıkları zamanın yüzdesini belirtmelerinin istendiği 17 rol aktivitesinden oluşan bir liste mevcuttu. Rol aktiviteleri, Boston Üniversitesindeki araştırmacılar tarafından geçerli sayılan ve halkla ilişkilerle iştigal eden profesyonel kadınların 1986 tarihli yayınlanmamış bir incelemesinde kullanılmış bulunan tali literatürden uyarlanmıştır.<sup>37</sup>

### **Veri Analizi**

Gerçekleştirilen 1990 faktör analizi itibariyle, bu faktör analizi bu takım kalemlerin tekboyutluluğunu değerlendirmiştir.<sup>38</sup> Bir faktöre yüklenen kalemlerin tümü önemli olsa da, biz keyfi olarak, kalemlerin tartışmayı garanti edecek varyansın/değişimin yeterliliğini açıkladığı puan olarak .20'yi ve kalemlerin büyük çoğunlukla varyansı/değişimi açıkladığı puan olarak .60'ı seçtik.<sup>39</sup> Dozier ve Broom<sup>40</sup> gibi başka çalışmalar yalnızca en yüksek faktör yüklemelerini rapor etmişken, bu, sağlanan bilgilerin zenginliğini azaltabilecek bir araştırmacı seçimini yansıtmaktadır. Ortaya çıkan rol profillerinin daha kapsamlı bir resmini çıkartmak için biz, önemli faktör yüklerinden fazlasını rapor etmeyi seçtik.

### **Sonuçlar**

#### **Demografik Eğilimler**

Bu iki örneğin demografik karakteris- tikleri, yanıtçıların yaşlarında değil de, halkla ilişkiler alanında erkeklerin kadınlara olan cinsiyet oranındaki bir değişikliğe işaret etmiştir (Heriki örneğin demografik karakteristikleri için Tablo 1'e bkz.). AHİK üyelerinin 1990 örneğinde, yanıtlayanların yüzde 58'i erkek ve yüzde 42'si kadındı. 1995 örneğinde yüzde 36.5'i erkek ve yüzde 63.5'i kadındı.

Bu AHİK üyeleri yüzdeleri halkla ilişkilerdeki cinsiyet anahtarına ilişkin diğer incelemeleri yansıtmıştır. 1989 yılında, A.B.D. Sayımı erkek halkla ilişkiler çalışanlarının kadın



çalışanlara oranının 59/41 olduğunu<sup>41</sup> ve 1994 yılında erkek halkla ilişkiler uzmanlarının kadınlara oranının 63/37 olduğunu rapor etmiştir.<sup>42</sup> Bu 1995 örneğinde hem erkeklerin hem de kadınların ortalama yaşı 1990'dakiyle aynı kalmıştır -45 ila 35 yaş arası.

Halkla ilişkilerde mesleki tecrübe yıllarının ortalama sayısı kadınlar için 1990'daki sekizden 1995'de 11'e yükselmiş ve erkekler için aynı -17 yıl- kalmıştır. Bu ortalamalar, kadınların halkla ilişkilerde 11 yıllık bir ortalama gösterdiğini ve erkeklerin 16 yıllık mesleki tecrübeyi yansıttığını saptayan Dozier ve Broom tarafından bildirilen 1991 verileriyle kıyaslanmıştır.<sup>43</sup>

TABLO 1

1990 ve 1995 Örneklerinde  
Cinsiyet, Yaş, Tecrübe Yılı, Maaş, Etnisite

Karakteristikler	Erkek		Kadın	
	1990	1995	1990	1995
Cinsiyet (Yüzdeler)	58	36.5	42	63.5
Yıl olarak Ortalama Yaş	45	45	35	35
Ortalama Maaşlar	55,000\$	55,000\$	37,000\$	40,000\$
Ortalama Tecrübe Yılı	17	17	8	11
Etnisite				
Avrupalı Amerikan	83		88	
Diğerleri (Afrikalı Amerikan, Meksikalı Amerikan, Asyalı, Doğuştan Amerikan)	3		6	

1995 anketine eklenen AHİK üyelerinin etnisitesi, hem erkeklerin (%82) hem de kadınların (%88) esas itibariyle Avrupalı Amerikan olduğunu göstermiştir. Kaydedilen diğer etnik gruplar Afrikalı Amerikan, Meksikalı Amerikan, Asyalı Amerikan ve Doğuştan Amerikanları içermiştir. Toplam örneğin

yüzde altısı "başka ırktan kadınlar" ve yüzde üçü de "başka ırktan erkekler"di.

1995'de, kadınların ortalama maaşı 3,000\$'dan 40,000\$a artmıştır. Erkeklerin 55,000\$'lık ortalama maaşı 1990'da rapor edilenle aynı kalmıştır; ancak, kadınların ortalama maaşından hala 15,000\$ daha yüksekti. Kadınların ortalama tecrübe yılı sekiz yıldan 11'e artmış ve erkeklerin ortalama tecrübe yılı ise aynı kalmıştır.

### **Roller: AHİK Üyelerinin Rollerini Nasıl Değiştirmiştir?**

1990 verisi, Broom ve Dozier<sup>44</sup> yönetici ve teknisyen kategorilerine benzer bir iki rollü tipolojiye işaret ederken, 1995'dekinde üç önemli rol profili vardı. 1990'da Toth ve Grunig<sup>45</sup> tarafından rapor edilen varımaks dönerli bir faktör matrisi, 17 aktiviteli inceleme listesini iki boyuta indirgemeyen esasını oluşturmuştur. Bu iki boyut Broom ve Dozier'in<sup>46</sup> yönetici ve teknisyen rollerine kabaca muadildir.

1995'de, aynı 17 aktiviteden oluşan varımaks dönerli bir matris üç faktörlü bir eğilim getirmiştir. Broom ve Dozier<sup>47</sup> ve Dozier ve Broom<sup>48</sup> gibi başka incelemelerde benzer şekilde yer alan yönetsel ve teknik ebatlara ilaveten, esas olarak Broom ve Smith<sup>49</sup> tarafından kavramlaştırılan uzman düzenleyici profiline bağlantılı olarak görünen üçüncü bir faktör yer almıştır.

#### **Yönetsel Rol**

Birincisi, yönetsel boyut çerçevesinde hem erkekler hem de kadınlar için geçerli önemli rol aktiviteleri sayılarında önemli bir değişiklik vardı. 1990'da hem erkeklerin hem de kadınların yönetsel profilleri benzer birkaç aktiviteyle ilgili yüksek yükler göstermiştir. Bu aktiviteler işletme danışmanlığını, iletişim politikası kararlarının verilmesini, program sonuçlarının değerlendirilmesini, diğerlerinin işinin denetlenmesini, bütçelerin planlanma ve idamesini, halkla ilişkiler programlarının planlanmasını ve müşteri/idarecilerin toplanmasını kapsamıştır. Erkekler için .60'dan daha fazlasını yükleyen yedi aktivite ve kadınlar için .60'dan daha fazlasını yükleyen sekiz aktivite vardı.

Genel olarak ortaya çıkan 1990 yönetsel profili Broom ve Dozier üç kategorili yönetsel yapıyla kısaylanabilirdi: uzman düzenleyici, iletişim kolaylayıcı ve problem-çözücü süreç kolaylayıcısından oluşan bir kombinasyon.<sup>50</sup> Halkla ilişkiler

yönetimi hakkındaki diğer yazılar, 1990 verisi için en yükseğini yüklemiş aktivitelerle de paralellik içinde olmuştur. J.E. Grunig halkla ilişkiler yöneticilerini "yönetim ve halk arasındaki iletişimi kolaylaştırıcı ve yönetime 'rasyonel bir problem-çözme süreci' aracılığıyla rehberlik edici" olarak tanımlamıştır.<sup>51</sup>

TABLO 2

Kadınların Rollerindeki Eğilimler: 1990, 1995

*Faktör 1: Kadınlar için Yönetmel Aktiviteler*

1990 Kadınları

Bütçe planlama ve yönetme	.76
İletişim politikası kararları verme	.76
Diğerlerinin işini denetleme	.75
İşletmeye danışmanlık	.72
Halkla ilişkiler programlarını yönetme	.71
Halkla ilişkiler programlarını planlama	.69
Müşteriler/idareciler ile toplantı yapma	.67
Program sonuçlarını değerlendirme	.65
Yeni programları yürütme	.50
Akranlarla toplantı yapma	.45
Araştırma yürütme veya tahlil etme	.43
Olay planlaması/lojistiğini yürütme	.31
Medya temaslarında bulunma	.24
Yazışmaları/tel.konuşmalarını yürütme	.21
Başkalarının kararlarını uygulama	.21
Mesajları yayınlama	.14
Mesaj yazma, düzeltme, üretme	.01

1995 Kadınları

Halkla ilişkiler programlarını planlama	.81
Halkla ilişkiler programlarını yönetme	.80
Yeni programları yürütme	.53
İletişim politikası kararları verme	.46
Bütçe planlama ve yönetme	.43
Medya temaslarında bulunma	.39
Müşteriler/idareciler ile toplantı yapma	.38
Program sonuçlarını değerlendirme	.37

Olay planlaması/lojistiğini yürütme	.37
İşletmeye danışmanlık	.36
Diğerlerinin işini denetleme	.35
Yazışmaları/tel.konuşmalarını yürütme	.28
Mesajları yayınlama	.24
Araştırma yürütme veya tahlil etme	.21
Mesaj yazma, düzeltme, üretme	.20
Akranlarla toplantı yapma	.19
Başkalarının kararlarını uygulama	.17

TABLO 2

(Devam)

*Faktör 2: Kadınlar için Teknik Aktiviteler*

1990 Kadınları	
Başkaları tarafından verilen kararları uygulama	.81
Mesaj yazma, düzeltme, üretme	.80
Mesajları yayınlama	.78
Yazışmaları/tel.konuşmalarını yürütme	.69
Olay planlaması/lojistiğini yürütme	.64
Medya temaslarında bulunma	.64
Yeni programları yürütme	.63
Akranlarla toplantı yapma	.61
Halkla ilişkiler programlarını planlama	.45
Program sonuçlarını değerlendirme	.40
Halkla ilişkiler programlarını yönetme	.36
Araştırma yürütme veya tahlil etme	.32
Müşteriler/idareciler ile toplantı yapma	.26
İletişim politikası kararları verme	.18
Bütçe planlama ve yönetme	.16
Diğerlerinin işini denetleme	.02
İşletmeye danışmanlık	.10
1995 Kadınları	
Mesajları yayınlama	.81
Mesaj yazma, düzeltme, üretme	.80
Başkaları tarafından verilen kararları uygulama	.54
Medya temaslarında bulunma	.49

Yeni programları yürütme	.45
Yazışmaları/tel.konuşmalarını yürütme	.41
Olay planlaması/lojistiğini yürütme	.35
Halkla ilişkiler programlarını yönetme	.30
Akranlarla toplantı yapma	.28
Halkla ilişkiler programlarını planlama	.24
İletişim politikası kararları verme	.24
Program sonuçlarını değerlendirme	.21
Araştırma yürütme veya tahlil etme	.14
Müşteriler/idareciler ile toplantı yapma	.12
Bütçe planlama ve yönetme	.11
İşletmeye danışmanlık	.03
Diğerlerinin işini denetleme	.01

TABLO 3

Erkeklerin Rollerindeki Eğilimler, 1990, 1995

*Faktör 1: Erkekler için Yönetsel Aktiviteler*

1990 Erkekleri

İşletmeye danışmanlık	.80
İletişim politikası kararları verme	.77
Program sonuçlarını değerlendirme	.74
Diğerlerinin işini denetleme	.73
Bütçe planlama ve yönetme	.73
Halkla ilişkiler programlarını planlama	.70
Müşteriler/idareciler ile toplantı yapma	.64
Halkla ilişkiler programlarını yönetme	.58
Yeni programları yürütme	.53
Araştırma yürütme veya tahlil etme	.53
Akranlarla toplantı yapma	.51
Yazışmaları/tel.konuşmalarını yürütme	.35
Olay planlaması/lojistiğini yürütme	.32
Mesajları yayınlama	.15
Başkalarının kararlarını uygulama	.15
Medya temaslarında bulunma	.14
Mesaj yazma, düzeltme, üretme	.08

1995 Erkekleri	
Halkla ilişkiler programlarını planlama	.81
Halkla ilişkiler programlarını yönetme	.80
İletişim politikası kararları verme	.46
İşletmeye danışmanlık	.36
Yeni programları yürütme	.53
Bütçe planlama ve yönetme	.43
Olay planlaması/lojistiğini yürütme	.37
Program sonuçlarını değerlendirme	.37
Diğerlerinin işini denetleme	.35
Müşteriler/idareciler ile toplantı yapma	.38
Medya temaslarında bulunma	.39
Araştırma yürütme veya tahlil etme	.21
Mesajları yayınlama	.24
Yazışmaları/tel.konuşmalarını yürütme	.28
Mesaj yazma, düzeltme, üretme	.20
Akranlarla toplantı yapma	.19
Başkalarının kararlarını uygulama	.17

TABLO 3

(Devam)

Faktör 2: Erkekler için Teknik Aktiviteler

1990 Erkekleri	
Mesaj yazma, düzeltme, üretme	.82
Mesajları yayınlama	.82
Başkaları tarafından verilen kararları uygulama	.76
Medya temaslarında bulunma	.75
Yazışmaları/tel.konuşmalarını yürütme	.64
Olay planlaması/lojistiğini yürütme	.63
Yeni programları yürütme	.60
Halkla ilişkiler programlarını yönetme	.56
Akranlarla toplantı yapma	.48
Halkla ilişkiler programlarını planlama	.44
Müşteriler/idareciler ile toplantı yapma	.38
Bütçe planlama ve yönetme	.29
Program sonuçlarını değerlendirme	.24
İletişim politikası kararları verme	.22

Diğerlerinin işini denetleme	.10
İşletmeye danışmanlık	.09
Araştırma yürütme veya tahlil etme	.06
1995 Erkekleri	
Mesajları yayınlama	.84
Mesaj yazma, düzeltme, üretme	.82
Medya temaslarında bulunma	.53
Yazışmaları/tel.konuşmalarını yürütme	.50
Olay planlaması/lojistiğini yürütme	.43
Başkaları tarafından verilen kararları uygulama	.41
Yeni programları yürütme	.36
Halkla ilişkiler programlarını yönetme	.34
Bütçe planlama ve yönetme	.32
Halkla ilişkiler programlarını planlama	.24
Akranlarla toplantı yapma	.20
İletişim politikası kararları verme	.19
Program sonuçlarını değerlendirme	.14
Müşteriler/idareciler ile toplantı yapma	.11
Araştırma yürütme veya tahlil etme	.11
Diğerlerinin işini denetleme	.02
İşletmeye danışmanlık	.11

Bu profil Dozier ve ekibinin, bireysel düzeydeki mükemmel halkla ilişkilerin iletişim yöneticilerinin organizasyonun konulara tepkisini yönetme; araştırmayı halkı kısımlara ayırmada kullanma; departman için hedefler ve amaçlar geliştirme; değerlendirme araştırması yürütme; ve departman bütçesi hazırlama görevlerini yerine getirdiği anlamına geldiğine ilişkin bulgularla da paralellik gösteriyordu.<sup>52</sup>

Ancak 1995 verisi yüksek oranda yüklenmiş yönetsel aktivitelerin sayısında önemli bir düşüş göstermektedir. Erkeklerin yönetsel profili için yüksek oranda yüklenmiş üç ve kadınların yönetsel profili için yüksek oranda yüklenmiş iki rol aktivitesi vardı. Hem erkekler hem de kadınların yönetsel profilleri için, .60'ın üstünde yüklenmiş iki benzer rol aktivitesi halkla ilişkiler programları planlıyor ve halkla ilişkiler programlarını yönetiyordu. Erkekler için yönetsel profili, .60'ın

üstünde iletişim politikası kararları verme yüküne de sahipti (bkz. Tablo 2 ve 3).

İkincisi, hem 1990 ve hem de 1995 faktör analizleri açısından, kadınlar yönetsel profil kapsamında 17 rol aktiviteden 15'ini yaptıklarını rapor etmişlerdir. Ancak .20'nin altındaki iki aktivite değişmiştir. 1990'da kadınlar "mesaj dağıtım" ve herhangi bir ölçüde mesaj yazma, düzeltme, üretme faaliyeti gerçekleştirmemiştir. 1995'de kadınlar bu alanlarda önemli bir aktivite düzeyi kaydetmişlerdir. Çıkan iki kalem "akranlarıyla görüşmek" ve "başkalarının kararlarını gerçekleştirmek"ti.

1990 ila 1995 arasında, erkekler yönetsel profil kapsamında önemli aktiviteleri yalnızca bir adet eksik olmak üzere yerine getirdiklerini kaydetmişlerdir. Yani, 1990'daki 17 rol aktivitesinden 14'ü yönetsel profilin bir kısmı olarak tespit edilmiştir. 1995'de, 17 rol aktivitesinin 13'ü yönetsel profilin önemli bir kısmı olarak tespit edilmiştir. Ortaya çıkan ek aktivite "mesajları dağıtmak"tı.

1995'de, yönetsel rol oynamanın zenginliğinde bir kayba işaret edecek şekilde, hem kadınlar hem de erkekler açısından .60'ın altında, çok daha azalmış bir aktiviteler takımı söz konusuydu. Erkeklerin yönetsel profili açısından .60'lık en önemli düzeyin altındaki ikinci aktivite takımı, 1990 örneğinde erkeklerin gerçekleştirdiği en yüksek aktivite olarak kaydedilen işletme danışmanlığı (.53), yeni programlar yürütme (.53), bütçe planlaması ve yönetimi (.48) ve olay planlaması/lojistiğini yürütme (.47) idi. Erkekler için, program sonuçlarını değerlendirme (.39), başkalarının işini denetleme (.38) ve müşteriler/idareciler ile toplantı yapma (.35), yönetim işinin daha üst düzeyli tipleriyle bütünleşmiş aktiviteler dahil olmak üzere .30 oranında üç aktiviteden oluşan çok daha düşük bir küme mevcuttu.

Kadınların yönetsel profili için en önemli düzey olan .60'ın altındaki ikinci aktivite takımı, yeni programların yürütülmesi (.53), iletişim politikası kararlarını alma (.46) ve bütçe planlama ve yönetme (.43) idi. Medya temasları kurma (.39), müşteriler/idareciler ile görüşme (.38), program sonuçlarını değerlendirme (.37), olay planlaması/lojistiğini yürütme (.37) ve işletme danışmanlığı (.36) dahil olmak üzere .30 oranında üçüncü bir aktiviteler kümesi mevcuttu. Bu son aktivite 1990 verisindeki



.72'den düşmüştür. Başkalarının işini denetleme (.35) 1990 verisindeki .75 oranından düşmüştür. Hem erkekler hem de kadınlar daha az zengin yönetsel rol kaydederlerken, kadınların profili erkeklere oranla daha fazla azalmıştır.

### **Teknisyen Rolü**

Hem 1990 hem de 1995 faktör analizinde, kadınlar ve erkekler için ikinci faktör Dozier ve Broom<sup>53</sup> tarafından daha önce tanımlanan teknisyen rolle kıyaslanabilirdi. 1990'da, başkaları tarafından verilen kararların yürütülmesi; mesajların yazılması, düzeltilmesi ve üretilmesi; mesajların dağıtılması; yazışmaların yapılması ve telefon konuşmaları; olay planlaması/lojistiğinin yürütülmesi; medya temasları; ve yeni programların yürütülmesi dahil olmak üzere, bu profilde gerek kadınlar gerekse erkekler açısından birkaç daha yüksek yük söz konusuydu. Reagan ve ekibine<sup>54</sup> göre, Broom ve Dozier, "eğer işleri halkla ilişkiler materyalleri yazımı, gramer ve heceleme düzeltimi ve/veya yeniden yazımı; teknik yönlerin işlenmesi, broşür veya kataloglar üretimi, fotoğraf ve grafik yapımı ve medya temaslarının kurulması ve basına yazı vermek gibi aktiviteler üzerinde odaklanıyorsa", halkla ilişkiler pratisyenlerini "teknisyenler" olarak adlandırıyorlardı.

1995 örneğinde, hem erkekler hem de kadınlar açısından, mesajların dağıtımı ve mesajların yazımı, düzeltimi ve üretimi olmak üzere .60'dan daha yüksek yüklü yalnızca iki teknik aktivite mevcuttu (Bkz. Tablo 2 ve 3). Diğer aktivitelerin tümü .54'ün altında yüklüydü.

Beş yıl boyunca hem kadınlar hem de erkekler, teknik profil kapsamındaki aktivitelerde bir azalma kaydetmişlerdir. Ancak kadınların profili .20'nin üstünde 13 aktiviteden .20'nin üstünde 12 aktiviteye uzanmışken, erkeklerin profili .20'nin üstünde 14 aktiviteden .20'nin üstünde 11 aktiviteye düşüş göstermiştir.

1990 ila 1995 arasında kadınların teknik profili, işletme danışmanlığı, başkalarının işinin denetlenmesi ve bütçe planlaması ve yönetimi gibi aktiviteleri hariç tutmuştur. İletişim politikası kararları vermek 1995 yılında kadınlar için daha çok teknik rolün bir bölümü olmuştur ve sonuçların alınması ve analizi ve

müşteriler/idareciler ile görüşmek de kadınların teknik profilinde daha az önemli hale gelmiştir.

1990 ila 1995 arasında erkeklerin profili, erkeklerin teknik rollerinin, iletişim politikası kararları verme, program sonuçlarını değerlendirme, müşteriler/idareciler ile görüşmedeki kayıp açısından daha keskin biçimde çizildiğini göstermiştir.

### ***Bir Roller Kombinasyonu***

1990 ila 1995 incelemeleri arasında, rol aktivitelerinin üst üste çıkması devam etmiştir. Aynı kalemler 1990'daki hem yönetsel hem de teknik boyutlarla önemli oranda ilintiliydi. Örneğin, yeni programların yürütülmesi için faktör yüklemeleri, yönetim boyutunda hem erkekler hem de kadınlar için .50'den yüksekti ve teknik boyutta da sırasıyla .60 ve .63 idi. Bu bulgu Broom'un halkla ilişkiler pratisyenlerinin halkla ilişkiler uygulamasında bir takım rollerle bütünleştiği şeklindeki kalifikasyonunu desteklemiştir.<sup>55</sup>

1995'de, aynı kalemler faktör analizinden kaynaklanan üç boyutta önemli oranda ilintiliydi. Ancak, yönetsel ve teknik rollerle kombinasyon içinde görülen birkaç aktivite söz konusuydu. Gerek erkekler gerekse kadınların yönetim boyutları için, "yeni programların yürütülmesi" aktivitesi çıkmıştır. 1995 kadınlar yönetsel profili ve 1995 kadınlar teknisyen profili, "yeni programların yürütülmesi"ni sırasıyla .53 ve .45 olarak göstermiştir. 1995 erkeklerin yönetsel profili ve 1995 erkeklerin teknik profili, "olay planlamasının/lojistiğinin yürütülmesi"ni sırasıyla .47 ve .43 olarak göstermiştir.

### ***Ortaya Çıkan Üçüncü Bir Faktör: Temsilcilik Profili***

1995'de, faktör analizinden, daha çok Broom'un uzman düzenleyici rolüne benzeyen üçüncü bir profil ortaya çıkmıştır (bkz. Tablo 4). Bu faktörü "temsilcilik faktörü" olarak adlandırdık çünkü aktiviteler grubunun odağı, danışmanlık; araştırma; kararların programlanması; müşterilerle, akran elemanlarla ve aşılarla iletişim; yazışma ve telefon konuşmaları; ve medya temaslarının kurulmasını kapsadığı görülmüştür. Bu profil, mesaj yazımı, düzeltimi, üretimi, mesajların dağıtımı ve olay planlaması/lojistiğinin yürütülmesi gibi, teknisyen

faktöründe görülen teknik aktivitelerin herhangi birine önem atfetmemiştir.

Erkeklerin profili, tertibi açısından önemli olan 17 aktiviteden 12'sini kaydetmiştir. Daha yüksek oranda gözükeni, akranlarla görüşme, müşteriler/idareciler ile görüşme ve program sonuçlarını değerlendirme idi. 1995'de erkekler için, ikinci bir aktivite gruplanması araştırma yürütme veya analiz etme, işletmeye danışmanlık, yazışmaları yürütme ve telefon konuşmaları yapmayı kapsamıştır. Bunlara yakın biçimde gruplanan diğer aktiviteler, iletişim politikası kararları alma, başkalarının işini denetleme, yeni programları yürütme ve bütçeleri yönetme idi.

Bu temsilcilik rolü kadınlar açısından çok daha az dile getirilmiştir. Profilde önemli olarak gösterilen 17 rol aktivitesinden 8'i mevcuttu. İki en yüksek aktivite .60'ın altındaydı; bunlar da akranlarla görüşme ve müşteriler/idareciler ile görüşme idi.

Özet olarak, bu iki örneğin demografik karakteristikleri, halkla ilişkilerde yanıtçıların yaşları ve maaşlarda değil de, erkeklerle kadınların cinsiyet oranında büyük bir değişiklik göstermektedir. Bu sonuçlar iki rollü bir tipoloji değil, üç rol tipi saptamıştır: yönetici, teknisyen ve uzman düzenleyici. Zaman içinde kadınlar ve erkekler açısından yüksek düzeyde önemli yönetim rolü oynama aktivitelerinin sayısında önemli bir değişiklik mevcuttu. 1990'da yönetsel rol profili hem kadınlar hem de erkekler açısından birkaç yüksek düzeyli rol aktivitesi göstermişken, 1995'de halkla ilişkiler programlarının planlanması ve halkla ilişkiler programlarının yönetimi olmak üzere .60'ın üstünde yalnızca iki aktivite vardı. Erkekler kadınlardan daha yüksek olarak ortaya çıkan tek aktivite göstermiştir: iletişim politikası kararlarını verme. 1990 ila 1995 arasında, kadınlar yönetsel profil kapsamında aynı sayıda rol aktivitesi gerçekleştirdiklerini kaydetmişlerdir. 1990 ila 1995 arasında erkekler yönetsel profil kapsamında 13 önemli aktiviteden 14'e artış göstermişlerdir. Hem erkekler hem de kadınlar daha az problem çözümü kolaylayıcı yönetsel rolü kaydetmişlerken, kadınların profili erkeklerinkine oranla daha düşmüştür.

Hem erkekler hem de kadınlar için yönetsel profillerdeki önemli değişikliğe benzer şekilde, teknisyen profilleri, mesajların dağıtım ve mesaj yazımı, düzeltimi ve üretimi üzerinde odaklanan keskin bir resim çizmiştir. Diğer aktiviteler .60'm altında gruplanmıştır. 1995'de hem erkekler hem de kadınlar açısından .54 ve .41 arasında ikinci bir aktiviteler grubu hemen hemen aynılarını kapsamıştır: medya temasları kurma, başkaları

TABLO 4

*Faktör 3: Kadınlar ve Erkekler için Temsilcilik Profili*

Kadınlar	
Akranlarla toplantı yapma	.57
Müşteriler/idareciler ile toplantı yapma	.55
Yazışmaları/tel.konuşmalarını yürütme	.40
İşletmeye danışmanlık	.28
Program sonuçlarını değerlendirme	.26
Başkaları tarafından verilen kararları uygulama.	.22
Medya temaslarında bulunma	.21
İletişim politikası kararları verme	.20
Erkekler	
Akranlarla toplantı yapma	.72
Müşteriler/idareciler ile toplantı yapma	.69
Program sonuçlarını değerlendirme	.63
Araştırma yürütme veya tahlil etme	.57
İşletmeye danışmanlık	.47
Yazışmaları/tel.konuşmalarını yürütme	.38
İletişim politikası kararları verme	.37
Diğerlerinin işini denetleme	.37
Yeni programları yürütme	.35
Bütçe planlama ve yönetme	.32
Halkla ilişkiler programlarını planlama	.28
Medya temaslarında bulunma	.23

tarafından verilen kararları yürütme, ve yazışmalar ve telefon konuşmaları yapma. 1990 verisine benzer olarak, 1995 faktörü,

aynı aktivitelerin çoğunun üç profilden herbirinin bir bölümü olduğuna işaret etmiştir. 1995'de daha az dile getirilmiş olmasına rağmen, herkes kalemler listesindeki herşeyi aynı derecede yapmıştır. Temsilcilik profili teknisyen ve yönetsel profillerden en farklı kalem görünmektedir.

### **Sonuç**

1990 ila 1995 arasında rollerdeki en çarpıcı tezat, hem kadınlar hem de erkekler için yüksek faktör yüklerindeki farklılıktı. Zaman içinde aynen mevcut kalacak iki yüksek oranda yüklü aktivite, gündün güne halkla ilişkiler programlarının planlanması ve yönetimi işlerinden fazlasıydı. İletişim politikası kararları alma konusundaki daha üst düzeyli roller erkekler için daha yükliydi; ancak işletme danışmanlığı, yeni programların yürütülmesi, bütçelerin planlanması ve yönetimi ve program sonuçlarının değerlendirilmesi, kadınlar açısından erkekler kadar az olmasına rağmen, 1990'dan itibaren faktör yüklerinde azalma göstermiştir.

Yönetsel rol oynamadaki bu değişikliğin birkaç nedeni olabilir. Çoğu kıdemli halkla ilişkiler yöneticilerinin işlerini kaybettiği 1990'ların başlarındaki ekonomik krizi yansıtabilir. Kalanlar, hem erkekler hem de kadınlar, iletişim mükemmeliyetine ilişkin görevleri değil, yönetsel görevlerden problem çözücü süreç türlerinin azını yapıyordu.

"Mükemmel" halkla ilişkiler yönetici aktiviteleri yönetici profilindeki kadar yüksek yüklenmemişken, Broom'un uzman düzenleyici rolüne benzer biçimde, üçüncü bir profil içinde tekrar ortaya çıkmıştır. Problem çözme süreci rolünden olan bu değişim, halkla ilişkiler pratisyenlerinin rollerinin organizasyonlar içinde daha keskin biçimde belirginleşmiş olduğunu göstermektedir. Belki de organizasyonlar bu süre zarfında danışma ve araştırma taleplerini azaltmışlardır çünkü bunu yapacak kaynakları yoktur. Ayrıca halkla ilişkilerle iştigal eden kıdemliler, yönetsel rolleri "uzman" veya danışman olarak bağımsız biçimde çalışacak şekilde azaltıldığında ayrılmış olabilirler.

1990 ila 1995 arasında kadınların yönetsel rol profilleri, mesajların dağıtımı ve mesaj yazımı, düzeltimi ve üretimi

konusundaki teknik görevlerin tersine akranlarla görüşmeyi ve başkalarının kararlarını yürütmeyi kaybetmelerine rağmen, onların "herşey"i yapıyor olduklarına işaret etmiştir. Bu kadınlar, belki de krizdeki bir departmanın bir özelliği olarak daha yalnız olduklarını görmüşlerdir. 1995 kadınların profili, kadınların iletişim yönetici tecrübesini kazanma zeminini kaybettiklerini göstermektedir. 1990'da rapor edildiği gibi mesleki portföylerinin artmasına yardımcı olabilecek birkaç aktivite ifa etmişlerdir.

1990 ila 1995 arasında, erkeklerin ve kadınların teknik rol profilleri benzer şekilde büyümüştür. Ancak, teknisyenin rolünün önemli bir kısmı olmayan üç aktiviteden altı aktiviteye artış gösterecek şekilde, erkeklerin profili açısından daha belirgin bir görüntü mevcuttur. Kadınların teknik profili önemli aktivitelerin sayısını bir adet azaltmıştır. Ancak, bu aktiviteler 1990'da rapor edilenlere düzey itibariyle kabaca benzer kalmıştır. Bu eğilimlerden oluşacak bir hüküm, teknik rollerdeki erkeklerin daha özgün bir teknik fonksiyon oynuyor olduklarıdır. Fakat, bu teknik profil dahilinde daha fazla aktivitede bulunan kadınlara ilişkin bir durum değildi.

Eğer bu sonuçlar Amerika Halkla İlişkiler Kurumunun erkek ve kadınları açısından rol değişikliklerindeki bu sonuçlar 1990 ve 1995 arasında ortaya çıkmış olacak ekonomik düşüşün bir fonksiyonuysa, uygulanacak mükemmel halkla ilişkilere yönelik imkanlar da azalmıştır. Uzman düzenleyici rolü organizasyonların yönetiminin bir parçası olmuş olabilirdi; fakat, mükemmel halkla ilişkiler uygulaması açısından yaşamsal olarak önerilen bir talep-teslim bağlantısı vasıtasıyla yönetime rehberliğe katılım üzerinden tüm organizasyonun etkilenmesine yardımcı olmuş olmayacaktı.

Bu sonuçlar Amerika Halkla İlişkiler Kurumunun belki de zaman içinde 1990 verilerinde gösterilen sağlam yönetsel rolü oynayan daha kıdemsiz insanlarla üyelik değişimine giden üyeleriyle sınırlıydı. İnceleme üyelerin çalıştığı organizasyonun tipini elde etmeye çabalasa bile, bu üyelik değişikliğinin faktör analizini etkileyip etkilemediği alınan mesleki ünvanlardan elde edilemezdi. Eğer örnekte daha yüksek yönetsel konumlara sahip birkaç AHİK üyesi veya danışman olan fazla sayıda AHİK üyesi mevcuttuysa, bu faktör analizindeki değişikliğin sorumlusu olabilirdi.

Bu çalışma maaşları ve yönetsel rol oynayışını etkileyen faktörler araştırması açısından teorik önem taşımaktadır. Profesyonel tecrübe yalnızca tecrübe yılları olarak kavramlaştırılmamalı fakat yönetici ve teknisyenlerin işini oluşturan fiili görevlerin ne olduklarıyla ilgili olmalıdır. Eğer kadınlar danışmanlık yapma, iletişimin politikası belirleme ve yönetim işlerinde araştırma ve değerlendirme yürütme fırsatlarına sahip değillerdiyse, bu maaş veya rol açısından ilerlemeyecekleri demek değildi.

