

İşçi ve Kamu Görevlileri Konfederasyonlarında Halkla İlişkiler Yönetimi ve Sorunları

Meral ÇAKIR BERZAH*
Abdurrahman BENLİ**

Özet: Sendikaların içinde bulunduğu sıkıntılar ağırlıklı olarak dış çevrede gerçekleşen olumsuz gelişmelerle açıklanmaya çalışılmakta, sendikaların bu süreçte aktif ve etkin bir şekilde varlık gösterememeleri bu çerçevede tartışılmaktadır. Bu çalışmada, sendikaların yeterince etkin olmamalarında kendilerinden kaynaklanan nedenler halkla ilişkiler yönetimi açısından ele alınmakta ve somut örnekler üzerinden konu irdelenmektedir. Argümantatif yöntem ve mülakat yöntemi kullanılan çalışmada; işçi ve kamu görevlileri konfederasyonlarının, çevreyle etkileşimin yönetilmesinde ve toplumsal destek sağlanmasında en önemli unsurlardan biri olan halkla ilişkiler konusunda son derece yetersiz olduğu tespit edilmiştir.

Public Relations Management and Related Issues in Worker and State Official's Confederations

Abstract: The distresses that unions have are predominantly tried to be explained with the negative developments of the outside environment, the unions lack of existence in an active and effective manner in such situations are being discussed in this context. In this study, autogenous reasons of unions not being sufficiently active are discussed in terms of public relations management and the subject is examined over solid examples. One of the most important elements for management of interaction between the unions and environment and providing the social support is public relations and this subject seem to be highly insufficient. Argumentative method is used in the theoretic part of the study and interview technique is used in the study. The study proposes that unions of workers and state officials are quite inefficient about public relations which is a very important factor in obtaining societal support.

* Öğr. Gör. Sakarya Üniversitesi, SBE Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, ABD Doktora Öğrencisi

** Doç. Dr. Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Giriş

Toplumsal desteğin azalması, güven bunalımı, örgütlenme sıkıntıları ya da maddi sorunlar yaşadığı ifade edilen sendikaların içinde bulunduğu durum genellikle “vahşi liberalizm”, “küreselleşme” ve benzeri dış çevreyle ilgili etkenlerle açıklanmaktadır. Bu açıklamalar sendikalara ilişkin iki sorunun varlığını ortaya çıkarmaktadır; bunların ilki, başlıca sorunların neredeyse tamamen dış etkenlere dayalı olarak açıklanmasıdır. Bu kabul, sendikaların dış çevreden gelen etkenlere neden yeterince karşı koyamadığını sorgulamayı gerektirmektedir. İkinci sorun da sendikaların kendilerine ve temsil ettiklerini savundukları sınıfa karşı gitgide daha fazla olumsuzluk içeren gelişmeler karşısında ne yaptıkları ya da ne yapmayı tasarladıklarına dair somut verilerin bulunmamasıdır. Emeğin gitgide gerileyen hak ve kazanımları karşısında sendikaların yeterli varlık gösterememesi; emeğin sorunlarının yanı sıra kendilerine ilişkin sorunlarla gündemde olmaları ve diğer olumsuzluklar sendikaların içinde buldukları durumun ağırlıklı olarak dış etkenlerle açıklanmasının doğru olmadığını göstermektedir. Bu nedenle sendikaların hem kendi içlerinde hem de sınıf bilinci çerçevesinde diğer emek örgütleri-yapıları ile işbirliği ya da etkileşimleri açısından objektif bir şekilde değerlendirme yapmaları gerekmektedir.

Her örgüt, var olma nedenini oluşturan temel bir amaca sahiptir ve faaliyetlerini bu amaç doğrultusunda gerçekleştirmeye çalışır. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için içinde yer aldıkları çevrenin koşullarını değerlendirerek ortaya çıkacak gelişmeleri de öngörmeleri ve kendileri için en uygun yol ve yöntemleri belirlemeleri gerekir. Böylelikle bir taraftan dış çevreden gelecek etkilere karşı önlem alınırken diğer taraftan gelişmelere göre savrulan-edilgin değil, belirleyici ve aktif olmak mümkün olabilir. Halkla ilişkiler, örgütün ilgili çevreleri ile etkileşimini kendi amaçları doğrultusunda düzenleyip geliştirebilmesi için önemli bir yönetim işlevidir. Hem dış çevredeki hem iç çevredeki gelişmeleri izleyip yorumlayarak gereken önlemleri almak ve ilgili tüm çevrelerle örgütün amaçları doğrultusunda ilişki-etkileşim kurup geliştirmek, gerekiyorsa politika ve stratejilerde değişiklik yapılmasını önermek ve benzeri faaliyetlerle halkla ilişkiler yönetimi örgütler için ihmal edilmeyecek bir gereklilik taşımaktadır. Halkla ilişkilerden arzu edilen sonuçların alınabilmesi bir yandan yönetimin halkla ilişkilerin ne olduğuna dair yeterli ve sağlıklı bilgiye sahip olmasını bir yandan halkla ilişkilerin örgüt içinde doğru konumlandırılmasını diğer yandan da yetkin kişilerce yürütülmesini gerektirmektedir. Amaçlarını gerçekleştirmesinde çevreyle etkileşimin hayati bir yeri olan sendikalarda halkla ilişkilerin önemi açıktır. Bu çalışmada da sendikalar halkla ilişkiler yönetimi, ilgili çevreleri ve hedef kitleleri ile sınırlı bir kapsamda ele alınmakta ve sendikaların içinde bulunduğu sıkıntılı durum için bu çerçevede bir değerlendirme yapılması amaçlanmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde çevreler, ikinci bölümünde hedef kitle ve paydaş kavramlarına yer verilmektedir. Üçüncü bölümde işçi ve memur sendikaları konfederasyonlarının halkla ilişkiler yönetimi,

hedef kitleleri ve kullandıkları iletişim araç ve yöntemleri üzerinden irdelenerek sendikalarda halkla ilişkilere dair bu sınırlar içinde bir değerlendirme yapılmaktadır. İlk iki bölümde argümantatif, üçüncü bölümde mülakat yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın kuramsal temeli entegratif sosyal kuramlara dayanmaktadır. Makro ve mikro kuramlarla sosyal olgu ve gelişmeleri açıklama konusunda ortaya çıkan sıkıntıları aşmak amacıyla her iki kuramsal yaklaşımın bütünleştirici bir yaklaşımla geliştirilen entegratif sosyal kuramlar (Alver, 2011:205) konuyu daha bütüncül bir yaklaşımla ele almaya olanak vermektedir.

Örgütler ve Çevre

Her toplumsal düzen, kendisini oluşturan bileşenlerin birbirleriyle ilişki ve etkileşimlerinin oluşturduğu bir bütündür. Bu bütün de daha büyük bir toplumsal düzenin bileşenlerinden biridir ve diğer bileşenlerle birlikte o düzenin içinde etkileyen ve etkilenen unsurlardan biri olarak yer almaktadır. Sistem kuramından yola çıkarak her örgüt bir bütünün alt sistemlerinden biri olarak belirlendiğinde; sistemin diğer unsurlarıyla etkileşim içinde dolayısıyla çevresel etkenlerden bağımsız olmayan bir yapıdan bahsedilmektedir. Buna göre sistem , “belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen ve birbirleriyle etkileşim içinde bulunan bileşenlerden oluşan bir bütündür” (Akan, 2010:145; Churucman, 1968:29). Her sistemin içinde kendini oluşturan alt sistemler bulunmakta; sistemin kendisi de başka bir sistemin alt sistemi olarak yer almaktadır. Sistemin kendisi ve alt sistem olarak yer aldığı üst sistem/lerin diğer bileşenleri ise çevreyi oluşturmaktadır. Dolayısıyla herhangi bir örgütün varlığını ve işlevlerini değerlendirirken onun, içinde yer aldığı sistem/lerin diğer bileşenleriyle (çevresiyle) etkileşimini de ele almak gerekmektedir.

Herhangi bir örgüt için etkilediği ve etkilendiği unsurların bütünü olarak tanımlanabilecek çevre bir yaklaşıma göre örgütün içinde yer aldığı sosyal, kültürel ve fiziksel ortamı ifade etmektedir (Gürüz vd, 1998:83-84). Diğer örgütler, hedef kitleler ve bunlarla iletişim sosyal ortam; yasal düzenlemeler, değer yargıları, gelenekler vb. kültürel ortam; teknolojik yapı, coğrafi koşullar vb. de fiziksel ortamı oluşturmaktadır. Ancak bu yaklaşım çevre kavramını açıklamada ekonomik ve siyasal unsurları değerlendirmeye almamaktadır. Daha kapsayıcı bir yaklaşım Parsons’un yapısal işlevsel sistem kuramında görülmektedir. Parsons, toplumsal sistem içinde sembolik olarak genelleştirilmiş amaçları içinde barındıran dört alt sistem olduğunu söylemektedir; ekonomik sistem, siyasal sistem, sosyal bütünleşme sistemi ve kültürel yeniden üretim sistemi (1967:39; Alver, 2011: 176-177).

Örgüt ve çevre ilişkilerini değerlendirebilmek için daha farklı bir çerçeve Bovee ve arkadaşları tarafından geliştirilen, çevreyi birbirini kapsayan üç sistem içinde açıklayan yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, örgütün alt sistemleri (sahipleri, yönetim, çalışanlar, örgüt kültürü, üyeler gibi) iç çevreyi oluşturmaktadır (Gürüz, 1998: 87-106). Rakipler, müşteriler, tedarikçiler, düzenleyici ve denetleyiciler, işgücü

pazarı vb. dış çevreyi; ekonomik, siyasal, kültürel, uluslararası yapı ve teknoloji ise genel çevrenin bileşenleridir.

Bovee ve diğerlerinin çevrelere ilişkin çalışması genel çevrede yer alan bileşenlerin eşit ya da yakın olduğunu ifade etmektedir. Oysa insanın üretebilir ve biriktirebilir olduğu zamandan itibaren toplumsal artının yönetimi gücü ya da iktidarı elde etmek isteyenlerin tartışmasız amacıdır. Şu veya bu şekilde iktidarın değişmez amacı ve sonucu, hangi ekonomik sistem olursa olsun toplumsal artının üretimi, denetimi ve paylaşımını düzenleyip yönetmeyi içermektedir. Dolayısıyla genel çevre içinde yer verilen bileşenlerin ilişki ve etkileşimlerinin yönü, içeriği ve kapsayıcılığına dair farklılıkların gözardı edilmesi dolayısıyla örgüt ve çevre etkileşimini izah etmeye çalışan bu çerçeve de yetersiz kalmaktadır.

Bir örgütün çevresi ile etkileşiminin tam ve gerçekçi değerlendirilebilmesi gerek bu örgütün içinde yer aldığı toplumsal sistemin gerekse bu sistemin diğer toplumsal sistemlerin yapıları ve aralarındaki ilişki-etkileşimin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Çünkü ne yalnızca örgüte odaklanmak ne de yalnızca sistemin yapısı ve işleyişini açıklamak ilişkileri bütünü içinde değerlendirmeye yetmemektedir. Toplumsal sistemleri ve aralarındaki ilişkileri merkez çevre yapılanması içinde açıklayan yaklaşımın bu bütüncül değerlendirme çerçevesini büyük ölçüde olanaklı kıldığı görülmektedir. Toplumsal sistemleri karar verici ve düzenleyicilerin yer aldığı bir merkez ve toplumsal işbölümünün diğer kısmını üstlenenlerin bulunduğu çevre çerçevesinde açıklayan bu yaklaşım, bilimsel materyalist bir yaklaşımla yorumlandığında ilişki ve etkileşimleri bütünü içinde değerlendirecek bir taban oluşturmaktadır.

Merkez-çevre yaklaşımı toplumsal sistemi devletlere ya da bölgelere göre değil dünya ölçeğinde incelemektedir. İnceleme birimi olarak tek tek devletlere odaklanmak yerine dünya sistemini ele alması dolayısıyla her toplumsal sistemi bütünü içinde görüp değerlendirmeye olanak veren bir çerçeve sunmaktadır. Dünya sistemindeki toplumlar arasındaki ilişkileri ekonomiyi merkeze alarak irdeleyen bu yaklaşıma göre dünya sistemi içinde (toplumsal sistemler olarak) devletler ekonomik yapılarına göre merkez ve çevre olarak kümelenmektedir. Sistem, merkezde yer alanlarla çevre arasındaki farkların kapatılmasını önlemeye yani merkezdekilerin lehine işleyen bir düzene sahiptir. Bu düzeni, Galtung “kapitalizmin eşitsiz gelişme yasası” olarak ifade etmektedir (Aktaran Ergil, 1977:189). Kapitalizmin eşitsiz gelişme yasası, üretici güçlerini diğerlerinden önce geliştiren toplumların gelişmelerini diğer toplumların kaynaklarından sağlamaları şeklinde bir ilişkinin yapılaşmasına neden olmuştur ve diğerlerinden önce gelişmeye başlayan devletler, geride kalanlarla aradaki farkı kapatmamak için ellerinden geleni yapmaktadırlar. Böylelikle dünya düzeni gelişmiş merkez devletler ve merkezin vesayeti altındaki çevre devletlerden oluşmuştur.

Her devletin de kendi içinde merkez ve çevresi vardır. Hem gelişmiş hem de gelişmemiş toplumların merkezleri, toplumun ekonomik, siyasal, kültürel, toplumsal seçkinlerinden oluşmaktadır. Merkez ve çevre devletlerin merkezleri

arasında çıkar uyumu vardır ve her iki tarafın da merkezleri birlikte gelişir ya da gerilerler. Her iki tarafın da merkezleri ile çevreleri arasında bir çıkar uyumsuzluğu vardır ancak bu uyumsuzluk çevre devletin merkezi ile çevresi arasında daha fazladır. Her iki tarafın merkezleri arasındaki çıkar uyumu en önemli unsur iken çevreler arasında ise çıkar uyumsuzluğu söz konusudur. Hem fiziki olarak (mekan) hem de modern devlet yapılanması içinde birbirlerinden ayrılan ‘çevre’lerin çıkar uyumsuzluğu ortadan kalkarsa ortaya çevrelerin ittifakı çıkar ki bu da merkezlerin istemediği bir durumdur.

Galtung, devletler arasındaki ilişki ve işbölümünün dikey yapısının emperyalist anlamda ülke içinde de aynı şekilde bulunduğunu ve bunların birbirine sıkıca bağlı olduğunu kaydetmektedir. Emperyalist yapıda çevre devletteki merkez, merkez devletin merkezinin çıkar uyumu içinde olduğu ve çevreyi sömürmede köprübaşı olarak kullandığı sosyal kesittir (Ergil, 1977:202). Her iki tarafın merkezleri arasındaki bu ittifak aynı zamanda çevrenin çevresinde düzene başkaldırı amacı taşıyan tüm eğilimleri susturmak için bir denetim düzeni oluşturmaktadır.

Merkez-çevre ilişkisinde merkezin devlete odaklanarak açıklanması, devlet aygıtı ve devlet iktidarı kavramlarının ihmal edilmemesi durumunda kabul edilebilir bir tabana oturmaktadır. Marks, devlet, hukuk, siyasal yapı, ideolojinin üstyapı ögeleri olduğunu kaydetmektedir. Toplum, alt ve üst yapı ögelerinden oluşan bir bütündür. Üretim ilişkilerinin tümü toplumun ekonomik yapısını oluşturmaktadır. Ekonomik yapı, toplumun temelini oluşturan altyapıdır. Üstyapı ile toplumun temelini oluşturan altyapı arasında sürekli bir etkileşim vardır. Devlet, egemen bir sınıfın bireylerinin onun aracılığıyla kendi ortak çıkarlarını üstün kıldıkları, içinde bir çağın bütün sivil toplumunun özetlendiği bir biçimdir. Bütün kamusal kurumlar devlet aracılığından geçerek siyasal bir biçim almaktadır.

“Devlet (ve de kendi aygıtı içindeki var oluşu) yalnızca devlet iktidarına bağlı olarak anlam taşır” diyen Althusser de tüm siyasal sınıf mücadelelerinin devlet iktidarının herhangi bir sınıf, sınıflar ya da sınıf fraksiyonları ittifakı tarafından elde edilmesi, elde tutulması ve korunması çevresinde döndüğünü kaydetmektedir (2003:166). Bu da devlet iktidarı ile devlet aygıtını birbirinden ayırmayı gerektirmektedir.

“Devlet, egemen sınıfın egemenliğinin “özeti” ve egemen “makinesidir”; bu da tamı tamına şu demektir ki, *üst-yapı, sınıfsal üst-yapı olarak, devleti merkez edinmiş, devletin çevresinde yoğunlaşmıştır*. ... Dolayısıyla egemen ideoloji, egemen sınıfın ideolojisi de kendi içindeki tüm değişkenlere rağmen ve var olduğu aygıtların birbirinden ayrı olmasına rağmen, devlet iktidarını elinde bulduranların, egemen sınıfın ideolojisi biçiminde, yani kendi içindeki çelişkilere rağmen, söz konusu *sınıf devletin ideolojisi* denilebilecek ve denilmesi gereken *ideolojik bir birlik* biçiminde toplaşmış ve yoğunlaşmıştır.” (Althusser, 2003: 57)

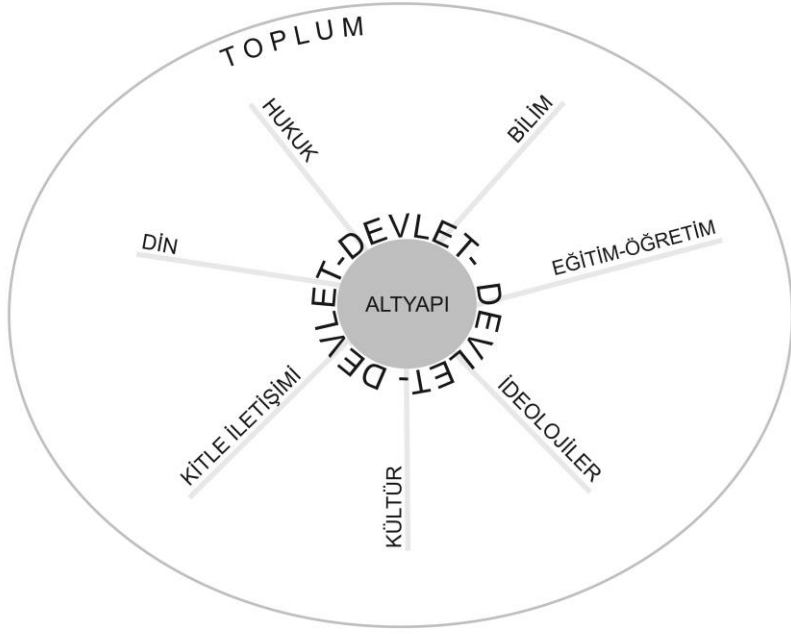
Bu durumda devlet, bir toplumsal sistem içinde egemen sınıfın ya da “merkez”de yer alanların çıkarlarını meşrulaştırıp benimseten ve toplumun geri kalanını bu yönde düzenlemek için çeşitli araçların kullanılmasını sağlayan bir yönetim aygıtı olarak işlev görmektedir; farklı toplumsal sistemler arasında ise her bir sistemin merkezinde yer alanlar arasındaki ilişkilerin yürütülmesini düzenlemektedir.

“Toplumsal-sınıfsal güçler, o halde bir üretim biçiminin teşvik edilmesini ve genişlemesini sağlayarak hem “ulusal” bir düzen içinde hem de dünya düzeni üzerinden hegemonya elde edebilir. Hegemonya bu nedenle iki seviyede kendini ortaya koyabilir: bir tarihsel blok inşa ederek ve bir devlet biçimi dahilinde toplumsal kaynaşmayı sağlayarak ve ayrıca hegemonyayı dünya düzeni seviyesine yükseltmek için bir üretim biçimini uluslar arası bazda genişleterek. Bu görüşe göre siyasi alan devlet alanıyla sınırlanmasa da “mekanın kendine özgü koşullarının hala çok sayıda üretim ve ticaret ilişkisini nasıl yarattığı konusunda farkındalık vardır.” (Morton, 2007:174; Agnew, 2005:166)

Şu halde, bir toplumsal sistem içinde altyapı unsurları üstyapı üzerinde etkili olmakta, bu süreçte ağırlıklı olarak devlet aygıtı aracılığıyla siyasal, ideolojik, kültürel, toplumsal, hukuki yapı biçimlendirilmekte; üstyapı içinde yer alan hukuk, ideoloji, din, kültür gibi alt sistemler aynı zamanda hem meşruiyet sağlama hem de çevreyi biçimlendirme işlevi görmektedir. Toplumsal sistemler arasındaki ilişkiler de az veya çok benzer araç ve yollarla düzenlenip sürdürülmekte her iki ölçekte de mevcut düzen için tehdit oluşturabilecek unsurlar meşruiyet alanının dışına yani sistemin dışına itilerek güçsüzleştirilmekte veya yok edilmektedir. Bu, iktidarı elinde bulunduranların hegemonyasını da anlatmaktadır. Merkezde yer alan üstyapı unsurları (hukuk, eğitim, kitle iletişim sistemi, kültür, meşru alan içindeki ideolojiler) büyük ölçüde siyasal iktidarın olanaklarıyla, merkezin lehine bir sistemi sürekli yeniden üretmektedir. Hegemonya, bu sistemin çevrenin de benimsediği ve gönüllü olarak katıldığı bir sistem olmasını sağlamakta böylelikle merkezin çıkar ve amaçları toplumun benimsediği ve koruyup sürdürmek için çabaladığı çıkar ve amaçlar olmaktadır.

Temeli toplumsal artının üretimi ve paylaşımının yönetimini elinde bulundurmaya (altyapı) dayanan bu sistemde üstyapı kendi toplumsal sisteminin yanısıra diğer toplumsal sistemlerin merkezinin etkisiyle de biçimlenmekte veya biçimlendirilmektedir. Merkezde yer alanların çevre ülkelerdeki siyasal yönetim biçiminden hukuk sistemine, eğitim sistemine ve diğer üstyapı unsurlarına müdahalesi, uluslararası kurumların bu alanlardaki etkinliği de (neden ve sonuçlarıyla) gözönünde bulundurulduğunda tablo net olarak görülebilmektedir. Bu durumda herhangi bir örgüte dair çevre ile ilgili değerlendirme yapabilmek için bu yapı içindeki ilişkilerin amaçları, yönü ve kapsayıcılığının ihmal edilmemesi gerekmektedir. Böyle bir değerlendirmede örnek oluşturabilecek yapılanma ve ilişkiler basitçe aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

Şekil 1: Toplumsal düzenin başlıca unsurları



İlişkiler ve etkileşimler bütünü içinde değerlendirildiğinde altyapı unsurlarının merkezde yer aldığı ve devlet aracılığıyla toplumsal yapıyı oluşturan unsurlarla toplumu düzenlediği-yönettiği görülmektedir.

Hedef Kitle ve Paydaş Kavramları

Hedef kitle ve paydaş kavramları kimi zaman benzer şekilde kullanılmakta, iki kavram arasındaki farklılığın özellikle uygulamada dikkate alınmadığı görülmektedir. Bu fark basitçe, örgütün amaçları ve faaliyetlerinden kaynaklanan olumlu ve/veya olumsuz sonuçlardan doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen kişi, küme ve kurumların paydaş; örgütün amaç ve çıkarlarını gerçekleştirmek için bu doğrultuda düşünce veya davranış değişikliği sağlamaya çalıştığı kişi, küme ve kurumların hedef kitle olarak nitelenmesiyle ifade edilebilir.

İşletme ve iletişim alanlarında hedef kitle ve paydaş kavramları kimi yaklaşımlarda eş anlamlı kabul edilirken kimileri de iç hedef kitle unsurlarını paydaş olarak niteleyip bir ayırım yapmaktadır. Her iki kavramla ilgili yaklaşım ve tanımlara kısaca değinmek iki kavram arasındaki farklılık ve/veya benzerlikleri daha net belirlemeye yardımcı olacaktır. Hedef kitle halkla ilişkilerde tüm faaliyetlerin yöneltildiği ve bu faaliyetler sonucunda düşünce veya eylem değişimi beklenen kişi,

küme, kurum veya yapılarıdır (Kocabaş vd, 1999:77). Halkla ilişkilerde hedef kitlenin klasik olarak altı kümeden oluştuğu söylenmektedir. Örgütün faaliyet alanı ve amacına göre farklılık gösterebilmekle birlikte bunlar çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, dağıtıcılar ve fikir liderleridir. Ancak ilk akla gelebilecek küme olan düzenleyici ve denetleyicilerin dahi bu kümeler içinde bulunmaması nedeniyle herhangi bir örgüt için hedef kitle çalışmasında yeterli olmayacağı görülmektedir.

Örgütün amaçları ve faaliyet alanına göre öncelik sıralaması farklı olabilmekte birlikte Kocabaş'ın (1999:85-98) hedef kitlelere ilişkin çalışması genel bir hedef kitle bölümlenmesi örneği olarak değerlendirilebilir. Buna göre başlıca hedef kitle kümeleri; müşteriler, tedarikçiler (hammadde ve hizmet sağlayanlar), rakipler, kaynak ve kredi sağlayanlar, düzenleyici ve denetleyiciler (yerel yönetimler, merkezi yönetim, fikir liderleri-kamuoyu oluşturucular, siyasi partiler, meslek kuruluşları, sendikalar, stk'lar), potansiyel işgücü ve çıkar sahipleri olarak belirlenebilmektedir. Bu kümelemede son sırada yer verilen “çıkarcı sahipleri”nin bütünüyle hedef kitle olarak nitelenmesi hedef kitle ve paydaş kavramlarının ayırt edilememesinin ciddi bir sorun oluşturabileceğini göstermektedir.

Çıkar sahiplerinin işletme sahipleri ve ortaklar, yönetim kurulu, çalışanlar, bayiler, kuruluşun faaliyetlerini sürdürdüğü toplumsal çevre'den oluştuğu belirtilmektedir. İşletme sahipleri ve yöneticileri örgütün amaçlarını belirleyen ve gerçekleştirmeye çalışan gerçek kişiler olduğuna göre söz konusu örgütün hedef kitlelerinden biri olarak değerlendirilmeleri açıklanmaya muhtaçtır. Paydaş ve hedef kitle farkını belirten bu örnek hedef kitle kadar üzerinde durulmayan paydaş kavramının ayırt edilmesinin önem ve gerekliliğini de ortaya çıkarmaktadır.

Paydaş ve hedef kitle kavramlarına ilişkin açıklama ve sınıflamalar gözden geçirildiğinde konunun kavramsal çerçevesinde henüz bir uzlaşma ve netlik olmadığı görülmektedir. Konuyla ilgili değerlendirmelerin önemli bir bölümünde paydaş kavramı hedef kitle ile eş ya da yakın bir yorumla değerlendirilmektedir. Örneğin, Clarkson paydaşı “bir kuruluş ve onun geçmiş, mevcut ve gelecekteki eylemlerinde sahipliği, hakları ve çıkarları olan ya da olduğunu iddia eden kişi ya da gruplar” olarak tanımlamaktadır (Clarkson, 1995:106-107; Çınarlı, 2014:25-26). Bu tanıma göre benzer çıkar, iddia ve haklara sahip paydaşlar aynı grup altında yer almaktadır. Birincil ve ikincil paydaşlar sınıflandırması yapan Clarkson, kuruluşun var oluşu ve refahı için gerekli olanları birincil paydaşlar (örn. hissedarlar, çalışanlar, müşteriler), kuruluşun etkileşimde bulunduğu ama var oluşu için gerekli olmayanları ise ikincil paydaşlar olarak (örn. özel çıkar grupları, medya) adlandırmaktadır.

Freeman ve Reed ise paydaş kavramının geniş anlamda bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini etkileyen ya da gerçekleşen bu amaçlardan etkilenen tüm grup ve bireyleri kapsadığını (kamu çıkar grupları, protesto grupları, hükümet kuruluşları ve temsilcileri, ticaret kuruluşları, rakipler, sendikalar, çalışanlar, müşteriler, hisse sahipleri, ...) kaydetmektedir (Aktaran Gürol vd, 2010:146). Dar

anlamda ise paydaşlar; örgütün varlığını sürdürebilmesi için bağımlı olduğu tüm grup ve bireyleri kapsamaktadır ve bu grupta çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hükümet kuruluşları ve temsilcileri, hisse sahipleri, finansal kuruluşlar, vd. bulunmaktadır.

Paydaş kavramı; örgütün amaçlarına ulaşmasını etkileyebilen veya etki eden kendi içerisindeki kişi ya da gruplar gibi, örgütün de dahil olduğu ve kendini kuşatan içsel ilişkiler sistemindeki kişi ya da grupları da ifade etmektedir (Çakır, 2009:54). Bu çerçevede Freeman paydaşı, ‘örgütün amaçlarını başarmasını etkileyebilen ve etki eden herhangi grup ya da kişiler’ olarak tanımlamaktadır (Çakır, 2009:54; Sternberg, 1997:3). Paydaşlar, şirketin örgütsel çevre unsurları içerisinde yer almaktadırlar ve bütün açık sistemlerdeki gibi örgüt, kendisiyle ilgili çevre sistemleriyle sürekli olarak etkileştiğinden, kendisinin etkilediği ve etkilendiği diğerleriyle -örgütsel çevre unsurları/kurum paydaşları- ‘etkileşim takımları’ kurarak, varlığını bu takımlardaki üyelerin isteklerine uygun bir şekilde sürdürmeye yönelmektedir (Çakır, 2009:53; Başaran, 1982: 46).

Stanford Araştırma Enstitüsü “paydaş” kavramı için 1963 yılında “desteği olmadan işletmenin varlığını durmaksızın devam ettiremeyeceği gruplar” (Ertuğrul, 2008: 206; Mitchell vd, 1997:858) tanımlamasını yapmıştır. Freeman ise paydaşı “organizasyonun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesini etkileyen ya da bu amaçların gerçekleştirilmesinden etkilenen kişi ya da grup” olarak tanımlamıştır. Freeman’ın savunduğu Paydaş modeli, klasik yaklaşımın aksine yasal hakka sahip olan her kişi ya da grubun hak ettiği faydayı elde edebilmesi için işletmeye dahil edilmesini ve bu faydalar arasında bir ayırım yapılmamasını savunmaktadır (Ertuğrul, 2008:206; Donaldson ve Preston, 1995:69; Freeman, 1984:25).

Paydaş kavramına ilişkin biraz daha net bir çerçeve Mitchell ve Wood’un geliştirdiği paydaş analizi modelinde görülebilmektedir. İşletmenin paydaşlarının belirlenmesi ve paydaşlara verilen önem derecesinin tespit edilmesi amacıyla geliştirilen bu modelde paydaşların, işletme faaliyetlerini etkileme gücü, taleplerinin yasallığı ve taleplerinin önem arz etmesi gibi üç temel değişken dikkate alınarak analiz gerçekleştirilmektedir. “Mitchell vd.’ne göre paydaşlar; işletmeyi etkileme gücü, yasal ilişkilere sahip olma ve taleplerinin önceliği ya da önemli oluşu gibi üç tür özellikten en az birine sahiplerdir” (Ertuğrul, 2008:208; Driscoll ve Straik, 2004:56). Mitchell ve Wood’un çalışmalarında paydaşlar farklı özelliklerine göre kümelenerken örgütle etkileşimleri değerlendirilmektedir. Buna göre:

“A.Gizli Paydaşlar (Düşük seviyede ilgi gösterilen grup):

Analizin temelini oluşturan özelliklerden sadece birine sahip olan paydaş grubudur. Bu sebeple de yöneticiler bu gruba daha az ilgi göstermekte ya da bu grubun varlığının farkında olmayarak onlar için hiçbir girişimde bulunmamaktadırlar.

1. Etkisiz Paydaşlar: Bu gruptaki paydaşlar isteklerini işletmeye kabul ettirebilmek için güce sahiptirler buna karşın talepleri yasal değildir ve herhangi bir önem arz etmemektedir. İşletme ile aralarındaki etkileşim ya

çok azdır ya da hiç yoktur. Bu sebeple de güçlerini kullanamamaktadırlar. Fakat bu gruptaki paydaşlar, diğer özelliklerden birine ya da her ikisine birden sahip olabildikleri taktirde yöneticiler açısından daha öncelikli konuma geçeceklerdir. Örneğin isine son verilen bir çalışan işletme tarafından etkisiz bir paydaş olarak kabul edilecek fakat toplum içerisinde işletme aleyhindeki görüşlerini dile getirerek gücünü aktif hale getirebilecektir.

2. İsteğe Bağlı-İhtiyari Paydaşlar: İhtiyari paydaşlar yasal hakka sahip olmakla birlikte güce sahip değildir ve taleplerinin özel bir önemi yoktur ve bu özelliklere sahip olmamaları nedeniyle de yöneticilere bu grupla ilişki kurmaları yönünde herhangi bir baskı yapılması söz konusu değildir.

3. Talep Eden Paydaşlar: Bu gruptaki paydaşların talepleri önem arz etmekte fakat güç ve yasal haktan yoksun oldukları için bu özellik, taleplerinin gerçekleştirilmesinde yeterli olmamaktadır.

B. Beklentisi Olan Paydaşlar

Bu gruptaki paydaşlar paydaş özelliklerinin herhangi ikisine aynı anda sahiptirler ve bu nedenle de gizli paydaşlara nazaran işletme açısından daha öncelikli konumdadırlar ve sahip oldukları niteliklerin sayısının artması sebebiyle daha aktif bir duruşları vardır. İşletme yönetiminden belirli bir talebi olan paydaşlar, baskın, tehlikeli ve bağımlı paydaşlar olarak üç ayrı grup olarak incelenebilmektedir.

1. Baskın (Dominant) Paydaşlar: Sürekli olarak yönetimin ilgi alanı içerisinde olması gereken bu grup işletme üzerinde yasal hakka ve taleplerinin yerine getirilmesi için işletmeyi etkileyecek güce aynı anda sahiptirler, hiçbir zaman ihmal edilemezler. Pay sahipleri ve alacaklılar en önemli baskın paydaşlardır. Birçok araştırmacıya göre baskın paydaşlar işletmelerin esas paydaşları olarak kabul edilmektedirler.

2. Tehlikeli Paydaşlar: Önem ve güç niteliklerine aynı anda sahip olan fakat talepleri yasal olmayan bu gruptaki paydaşlar isteklerinin yerine getirilmesi için genellikle yasal olmayan yöntemleri kullanmaktadırlar. Tehlikeli olarak kabul edilen bu paydaşlar, zorlama ve şiddeti yaptırım gücü olarak tercih etmektedirler. Grevler, terörist eylemler ve işçilerin gerçekleştirmiş oldukları çeşitli sabotajlar bu tür davranışlara örnek teşkil etmektedir. 1970'li yıllarda General Motors'un Ohio'daki çalışanlarının işletme politikalarını protesto etmek adına metal içecek kutularından duvarlar oluşturmaları, çalışanların beklentileri karşılanmadığı taktirde işyerine ve üretim sürecine ne denli zarar verebildiğini göstermektedir. Bununla birlikte Avrupa'nın büyük limanlarında çalışan işçilerin 2008 yılının Ağustos ayında, AB'nin liman hizmetlerini özelleştirme planlarını protesto amacıyla başlattıkları 24 saatlik grevi, limanları ve deniz trafiğini felç etmiş dünyanın en büyük limanlarından biri olan Anvers'in 10 milyon Euro civarında zarar etmesine neden olmuştur.

3. Bağımlı Paydaşlar: Talepleri önemli ve yasal olan fakat yaptırım gücüne sahip olmayan paydaş grubudur. Taleplerini gerçekleştirebilmek için diğer gruplardaki paydaşların ya da işletme yöneticilerinin desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Bağımlı paydaşlar için en önemli güç kaynakları hükümetler ve medyadır. Bu gruptaki paydaşlara örnek olarak; işletmelerin çevresel atıklarının sağlıklarını tehdit ettiğini ileri süren bu nedenle de talepleri haklı ve önemli olan fakat işletmeye baskı yapacak güce haiz olmayan çevre halkı verilebilir (Mitchell vd.,1997:876-877).Örnekte verilen grup işletmeye yaptırım uygulayabilmek için ya sorunu medya vasıtasıyla gündeme getirecektir ya da alternatif bir yol olarak resmi mercileri kullanarak işletme hakkında suç duyurusunda bulunacaktır.

C. Gerçek Paydaşlar

İşletme yönetimi açısından beklentilerinin karşılanması öncelik arz eden paydaşlar işletmenin nihai paydası olarak kabul edilmektedir. Nihai paydaşlar belirtilen her üç niteliğe de sahiptirler ve bu sebeple de işletme yöneticileri bu grubun beklentilerini acil şekilde ele almakta ve tatmin edilmeleri için yoğun çaba sarf etmektedirler (Mitchell vd.,1997: 878). Bu grup genellikle baskın gruptaki paydaşların grup değiştirmeleriyle oluşmaktadır. Baskın grupta yer alan -taleplerini kabul ettirme gücü ve yasal hakları olan paydaşların işletmeden beklentileri öncelikli ve önemli konuma geçtiği takdirde bu paydaşlar nihai paydaş olarak kabul edileceklerdir. 1993 yılında IBM, General Motors, Westinghouse, Kodak ve American Express'in hissedarlarının (baskın paydaşlar) yasal haklarını elde edemedikleri ve beklentilerinin işletme yöneticileri tarafından tam olarak karşılanmadığı gerekçesiyle harekete geçmeleri bu duruma örnek teşkil etmektedir. Bununla birlikte baskın paydaşlar dışındaki diğer beklentisi olan paydaşların da sahip olmadıkları niteliği elde ederek nihai paydaşa dönüşme olasılığı yüksektir.”

Görüldüğü gibi paydaş kavramı ile ilgili açıklama, yorum ve kümelemelere ilişkin çalışmaların ağırlıklı olarak işletme yönetimi için yapılması, kar amacı gütmeyen kurumlar için paydaş kavramının çerçevesini farklı bir şekilde oluşturma gereğini ortaya çıkarmaktadır. Diğer yandan yukarıda verilen kümelemelerde işletme çalışanlarının hedef kitle değil de paydaş olarak nitelenmesi çelişkili ve tartışmayı gerektiren bir değerlendirmedir. Çalışanların “çıkar ortağı” olduğuna dair bu yönlendirici değerlendirme, hemen ardından gelen “tehlikeli paydaşlar” kümelemesinde grevin de yasal olmayan bir yol olarak gösterilmesi nedeniyle paydaşlık kavramının amaçlara göre manipülatif bir şekilde yorumlanabileceğini göstermektedir. Burada kapitalist düzenin çıkar ve amaçlarına uygun yorum ve değerlendirmelerin yine aynı düzenin profesyonel bir uygulama alanı olarak ortaya çıkmasını sağladığı halkla ilişkiler üzerindeki etkisini de dikkate almak ve farklı örgütler için (örneğin sendikalar) bu değerlendirmelerin geçerliliğini sorgulamak gereği ile karşı karşıya kalınmaktadır.

Hedef kitle ve paydaş kavramlarına ilişkin farklılıklar göstermektedir ki herhangi bir örgütte halkla ilişkiler açısından paydaş ve hedef kitle belirlemesi yapılırken de ikisi arasındaki ayrımın dikkate alınması gerekmektedir. Böylelikle etkilenme ve etkileme sürecinin yorumlanması, öngörülerde bulunabilmesi ve daha sağlıklı planlama yapılabilmesi mümkün olacaktır.

İşçi ve Kamu Görevlileri Konfederasyonlarında Halkla İlişkilerin Durumu

Her örgüt varlık nedeni olan amaçlara sahiptir. Örneğin kar amaçlı örgütlerin kısa, orta veya uzun vadede belirli bir üründe pazarın hakimi olmak, yeni ürünler geliştirmek vb. amaçlarının tümü temelde kar elde etmeye, daha çok kazanmaya yönelik amaçlarını gerçekleştirmek içindir. Kar amacı gütmeyen örgütlerin varlık nedeni ise kimi hakları savunmak, elde etmek, geliştirmek gibi amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir. Her örgüt, var olma nedenini bu şekilde temel amaçlarla açıklar ve faaliyetlerini de bu yönde yürütür. Amaç belirlemek, aynı zamanda karar vermek demektir ve söz konusu amacın gerçekleştirilmesi için şöyle ya da böyle bir planının olduğunu gösterir.

Sendikalar da varlık nedeni işçi veya işverenlerin ortak ekonomik, siyasal ve toplumsal hak ve çıkarlarını elde etme ve korumaya yönelik örgütler olarak faaliyetlerini bu amaçları gerçekleştirmek için yürütürler. Her örgüt gibi sendikaların da bu faaliyetlerini belli planlar çerçevesinde yürütmesi beklenir. Amaçların gerçekleştirilmesi bunlara ulaşmak için yapılan planların sağlıklı ve yeterli olmasıyla mümkündür. Planlama, örgütün ve içinde yer aldığı çevrenin koşullarının değerlendirilmesi, gelecekte ortaya çıkabilecek gelişmelerin öngörülebilmesi ve faaliyetlerin buna göre düzenlenmesini sağlar. Plan, örgütün her biriminin de kendi faaliyetlerini aynı çerçeve içinde, aynı doğrultuda, kendi sorumluluk alanlarının gereğini yerine getirmesi için yol haritası işlevi görür. Örgütün çevreyle etkileşimini tasarlayıp yürütmeyi sağlayan bir yönetim işlevi olarak halkla ilişkilerin de bu plana uygun olarak gerçekleştirilmesi beklenir. Halkla ilişkiler, örgütün ilgili çevreleri ile etkileşimi, hedef kitlelerinin ve her bir hedef kitleye yönelik iletişim amaç ve stratejileri, araç ve yöntemlerinin saptanmasını ve uygulanmasını gerçekleştirir. Dolayısıyla örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için hazırladığı planlar, diğer tüm birimler gibi halkla ilişkiler için de yön ve yol göstericidir.

Halkla ilişkiler faaliyetlerinde arzu edilen sonuçların alınabilmesi elbette yalnızca örgütün plan ve politikalarının doğru ve yeterli olmasıyla değil, aynı zamanda halkla ilişkilerin ne ölçüde bilinçli tasarlanıp uygulandığı ile de doğrudan bağlantılıdır. Bu çalışmada, sendikalarda halkla ilişkiler faaliyetleri hedef kitle tespiti ve iletişim araç, ortam ve yöntemlerine odaklanarak yukarıda çizilen çerçeve içinde irdelenmektedir. Çalışmada işçi ve kamu görevlileri konfederasyonları örneklem olarak belirlenmiş, söz konusu konfederasyonların halkla ilişkiler sorumlularına e-posta ile gönderilen mülakat formlarının yanıtlanması istenmiştir. İşçi

konfederasyonlarının halkla ilişkiler sorumluları mülakat formlarını belirlenen sürede yanıtlayarak geri göndermiştir. Ancak memur sendikaları konfederasyonlarından yalnızca Birleşik Kamu-İş ve Türkiye Kamu-Sen'in halkla ilişkiler sorumlularından yanıt alınabilmiştir. Mülakat formunda söz konusu konfederasyonlarda halkla ilişkiler birimlerinin konumlandırılması, yetki ve sorumlulukları; halkla ilişkiler planlaması, hedef kitleleri ve her biri için uygun bulunan iletişim araç, ortam ve yöntemlerini belirlemeye yönelik sorular yer almıştır. Çalışmada şu soruların yanıtları belirlenmeye çalışılmıştır;

1. Sendikalarda halkla ilişkiler birimleri doğrudan üst yönetime bağlı olarak konumlandırılmış mıdır?
2. Sendikalarda halkla ilişkiler birimlerinin örgütün genel planına uygun olarak kısa, orta ve uzun vadeli planları var mıdır?
3. Sendikaların başlıca hedef kitleleri kimlerdir?
4. Sendikaların hedef kitleleri ile etkileşim için kullandıkları araç, ortam ve yöntemler nelerdir?

İşçi ve kamu Görevlileri Konfederasyonlarında Halkla İlişkilerin Konumlandırılması

Araştırmaya katılan halkla ilişkiler sorumlularından elde edilen bilgilere göre konfederasyonlarda halkla ilişkiler birimlerinin örgüt içindeki yeri, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1: Konfederasyonlarda halkla ilişkiler birimlerinin konumlandırılması, yetki ve sorumlulukları

	H.İ. BİRİM ADI	H.İ. ÖRGÜT İÇİNDE KONUMLANDIRILMASI	YETKİ VE SORUMLULUKLARI
BİRLEŞİK KAMU-İŞ	Birleşik Kamu-İş Genel Eğitim ve Basın Yayın Sekreterliği	Doğrudan üst yönetime bağlı	Yönetim kurulunca halkla ilişkiler plan ve programları hazırlanarak öncelik sırasına göre uygulamaya koyulur. İlgili birimler bilgilendirilerek yönlendirilir. Aylık ve yıllık sonuç raporları hazırlayarak sonuçlara göre belirlenen programlar çerçevesinde yazılı, sözlü, görsel, basın kurumları v.b yayınlanmasını sağlar.
DİSK	DİSK Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi	Tüm daire başkanlıkları “seçilmişlerden”, yani yönetim kurulu üyelerinden oluşur. Diğer sorumlular “uzman” ve personel kadrosundadır. Basın Yayın ve Halkla İlişkiler dairesi doğrudan genel sekretere karşı sorumlu olarak çalışıyor	Örgütün çeşitli konulardaki eylem ve görüşlerini kamuoyuna duyurmak, üye sendikaların çalışmalarını tanıtmak, basın ve yayımla kalıcı ilişkileri düzenlemek, üye sendikalar arasında görüş birliğini sağlamaya yönelik yayın yapmak, Üye sendikaların, basın-yayın çalışmalarının en üretken ve en işlevsel düzeyde çıkmasını sağlamak, İşçilerin daha ileri bilinç düzeyine ulaşması için gerekli bütün kitle iletişim bağlarını kurmak, İşçi sınıfının ve tüm emekçi halkın temel ekonomik ve demokratik hakları uğruna verdiği mücadeleyi kapsayacak görüş, düşünce ve eylemlerini yayın konusu yapmak, Sendikal mücadelenin başarılı olması için gerekli bilgileri derlemek, karar organlarınca değerlendirme konusu edilecek somut tasarı ve öneriler getirmek, Geçmişin kültürel kalıtlarına sahip çıkarak işçi sınıfı kültürünün oluşumuna katkıda bulunmak, DİSK’in amaç ve ilkeleri doğrultusunda her türden yayını yapmak, Çalışma hayatı ile ilgili haberleri derlemek ve değerlendirmektir.

İşçi ve Kamu Görevlileri Konfederasyonlarında Halkla İlişkiler Yönetimi ve Sorunları

HAK-İŞ	Basın Müşavirliği	Basın Müşavirliği Eğitim ve İletişimden Sorumlu Genel Başkan Yardımcısına bağlı olarak faaliyetlerini yürütüyor.	Hak-İş'in yazılı ve görsel basın ile ilişkilerini, kamuoyu oluşturma çalışmalarını yürütmek, bağlı sendikalarını ilgilendiren yayımlanmış haber, yorum, makale ve TV görsellerini derlemek, arşivlemek, kurumsal web sayfasında yayınlanan haberleri üretmek ve yayınlanmasını sağlamak, Dört ayda bir yayınlanan Hak-İş Dergisinin içeriklerinin hazırlanması ve yayınlanması, Gazete, dergi ya da kitap gibi yayınların gazetelere gönderilmesini sağlamak, Basın temsilcileriyle yakın işbirliği oluşturmak ve görüş alışverişine dayalı diyaloglar gerçekleştirmek, genel başkanın konuşma metinlerini hazırlamak, uzmanlık gerektiren konularda uzmanlardan alınan metinleri konuşma metnine dönüştürmek, basının ilgisini çekebilecek hale getirmek.
TÜRK-İŞ	Basın Müşavirliği	Basın Müşavirliği genel başkana doğrudan bağlı; ayrıca grafiker ve sosyal medya uzmanı müşavire bağlı olarak görev yapıyor.	Basın müşaviri üst yönetimle doğrudan iletişim halinde çalışmalarını sürdürür.
TÜRKİYE KAMU-SEN	Basın Bürosu	Halkla ilişkilerle ilgili bir birim yok; halkla ilişkiler konusunda zaman zaman basın birimi ve yönetici asistanı görev üstleniyor.	Böyle bir birim oluşturulmadığı için, yetki ve sorumluluk da belirlenmemiştir.

İşçi ve kamu görevlileri konfederasyonlarında halkla ilişkiler birimlerinin örgüt içindeki yeri, yetki ve sorumlulukları dikkate alındığında görünürde doğrudan üst yönetime bağlı bir konumlandırma belirlenmektedir. Ancak bu durum halkla ilişkiler birimlerinin yetki, görev ve sorumlulukları ile birlikte değerlendirildiğinde uygulamada halkla ilişkiler birimlerinin üst yönetimin uygun gördüğü sınırlar içinde faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Halkla ilişkiler sorumluları ile yapılan görüşmeler ve gözlemler sonucunda genellikle halkla ilişkiler yöneticisinin üst yönetimle doğrudan bağı olduğu ancak bunun da halkla ilişkiler yönetimi konusunda üst yönetimi bilgilendirip yönlendirmekten ziyade üst yönetimin isteklerini gerçekleştirmeye yönelik; genellikle yukarıdan aşağıya bir işleyişe uygun olduğu anlaşılmaktadır.

İşçi ve Kamu Görevlileri Konfederasyonlarında Halkla İlişkiler Planlaması

Planlama, hem örgütün hem de tek tek birimlerin ne için, nasıl, neden, hangi araç ve yöntemlerle faaliyet gösterdiklerini somut olarak belirlemeleri ve ifade etmeleri demektir. Böylelikle belirlenen amaçların ne kadar sürede ve nasıl gerçekleştirilebileceğine dair bir yol haritası belirlenmiş olmaktadır. Sendikalarda da diğer örgütlerde olduğu gibi halkla ilişkiler faaliyetlerine dair kısa, orta ve uzun vadeli planlamaların örgütün genel planlamalarına uygun bir şekilde yapılması beklenir. Planlama yapılmadan gerçekleştirilen faaliyetlerin rastgele ve/veya etkin olmayan; gerçek anlamda yönetilmeyen faaliyetler olduğu açıktır.

Seçilen örneklem üzerinden işçi ve kamu görevlileri konfederasyonlarında halkla ilişkiler birimlerinin planlamaya ilişkin durumları şöyledir:

Tablo 2: İşçi ve Kamu Görevlileri Konfederasyonlarında halkla ilişkiler planlaması

BİRLEŞİK KAMU-İŞ	Kısa, orta ve uzun vadede planlar yapıp ona göre hareket ediliyor. Kısa vade konfederasyonun haberlerini yapılması düşünülür, orta vadede örgütlenme ve tanıtım konusunda çalışmalar yapılır. Uzun vade de konfederasyonun büyümesi ve tanıtımının kalıcı olması hedeflenir.
DISK	Özellikle örgütlenmeye ilişkin Konfederasyonun tanıtımı açısından planlamalar yapıyoruz. Çalışan (kayıtlı) nüfusun %90'lık büyük bir bölümünün örgütsüz/sendikasız olması, planlamaların önemini daha da artırıyor. Orta vadede, e-devlet uygulamasıyla üye olan yeni işçilerle sendikaların buluşma noktalarının artırılması ve üye olarak kalmalarının sağlanması gelmektedir. Bunun için de, sendikalarla diyalog kurmayan (ama üye olan) işçilerin kazanılması için gerek iletişim ve gerekse eğitim modellerinin zenginleştirilmesi gerekmektedir. Uzun vadede ise hedef, sendikal mücadelenin yeni olanaklarının inşasıyla birlikte, sınıflar mücadelesinin günümüzdeki karakteristik yapısına uygun (onu aşan) tarzda militan bir sendikal çizginin hayata geçirilmesidir. Bütün bu sorun alanlarında BasınYayın ve Halkla İlişkiler Dairesi'nin, egemen ideolojik hegemonyanın kırılmasından kendi ideolojik mücadele araçlarının inşasına, medyanın gücünün sınıfın çıkarları doğrultusunda kullanılmasından iletişim teknolojisinin eğitim ve örgütlenmede de etkin kullanımına varıncaya kadar yüksek efor göstermesini gerektirmektedir.

HAK-İŞ	<p>HAK-İŞ HAK-İŞ Konfederasyonu'nun Genel Kurulları dört yıllık yol haritalarını şekillendirecek kararların alındığı platformlardır. Genel Kurulda alınan kararlar doğrultusunda Basın Müşavirliği de bu kararların gerçekleştirilmesi sırasında aktif görev alır.</p> <p>HAK-İŞ Konfederasyonu'nun 2011 yılında gerçekleştirdiği 12. Olağan Genel Kurul kararında basın çalışmaları ile ilgili bir karara yer verilmiştir. HAK-İŞ'İN KURUMSAL KAPASİTESİ VE SENDİKAL YAKLAŞIM başlığı altında 9 sayılı kongre kararı şu şekildedir:</p> <p>HAK-İŞ, İLETİŞİM STRATEJİSİNİ GÜÇLENDİRMEK İÇİN BÜTÜN ARAÇLARI KULLANMAYI GÖREV SAYAR</p> <p>HAK-İŞ, sendikal hayatta iletişimin önemine inanmaktadır. Çağımızın iletişim çağı olduğunun bilinciyle, basınla ilişkileri her zaman sıcak tutmaya, gerek 550 bin üyemize gerekse hassas olduğumuz alanlara ilgi duyan herkese ulaşmak adına, basını en iyi şekilde değerlendirmeye çalışmaktadır.</p> <p>Sosyal medya demokrasi meşalelerinin yakılmasında, siyasi tartışmaların şekillenmesinde son derece önemli rol oynamaktadır.</p> <p>HAK-İŞ, toplumsal taleplerin, sosyal medya aracılığıyla, artık sınırları aşarak çok hızlı bir şekilde yayıldığı tespitinden hareketle, bireylerin ve kurumların kapasitelerinin gelişmesine katkı sağlamakta olduğu gerçeğinin altını çizer.</p> <p>HAK-İŞ, sosyal medyanın insanların birbirleriyle dayanışma kurması ve gösteriler düzenlemesini, anında tepkiler vermesini kolaylaştırıcı bir rol oynadığına dikkat çeker.</p> <p>HAK-İŞ, sosyal medyanın böylesine güçlü olduğu günümüzde, sendikal hareketin de buna ayak uydurmak zorunda olduğuna inanmaktadır.</p> <p>HAK-İŞ, iletişim alanında daha etkin olmayı hedeflemektedir. Bu amaçla sosyal medya başta olmak üzere, bütün iletişim araç ve yöntemlerini kullanmayı hedeflemektedir. Bunun için Teşkilat, iç ve dış kamuoyu ile iletişimimizi en iyi şekilde sürdürebilmek adına HAK-İŞ, internet sitesini güçlendirmeye devam edecektir.</p> <p>HAK-İŞ, yazılı ve görsel medya ve yayın araçlarını oluşturmak, sistemlerini kurmak yönündeki çalışmalarını etkin bir şekilde yerine getirme kararlılığında.</p>
TÜRK-İŞ	<p>Planlar genellikle uzun vadeli olmaz. Gelişmelere göre durum değerlendirmesi yapılarak ne yapılacağı belirlenir.</p>
TÜRKİYE KAMU-SEN	<p>Kurumda halkla ilişkiler adına bir birim olmadığı için kısa, orta ve uzun vadede planlar da bulunmamaktadır.</p>

Çalışmada değerlendirilen beş konfederasyon içinde yalnızca DİSK'in bir durum değerlendirmesi yaparak gelişmeleri dikkate alan, gelecekte karşılaşılabilecek durumları öngörmeye çalışan ve buna göre kendi amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir plana sahip olduğu görülmektedir. Diğer dört konfederasyondan ikisinde planlama yapılmadığı, (Türk-İş ve Türkiye Kamu-Sen), Hak-İş Konfederasyonu'nda halkla ilişkilere dair genel ilkelerin planlama olarak kabul edildiği ancak planlama olmadığı görülmektedir. Birleşik Kamu-İş'te de halkla ilişkiler için özel bir planlama olmadığı görülmektedir.

Bağlı sendikalar için bir merkez olma özelliği taşıyan konfederasyonların halkla ilişkiler yönetiminin temel adımı planlama konusundaki durumu, sendikaların bütününe dair bir fikir vermektedir. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar olarak sendikaların var olma nedenleri de dikkate alındığında kendilerini ifade etme ve toplumsal destek sağlama konusunda tamamen yetersiz oldukları görülmektedir.

İşçi ve Kamu Görevlileri Konfederasyonlarında Halkla İlişkilerin Hedef Kitleleri ve İletişim Araçları

İlk iki bölümde üzerinde durulan çevre, hedef kitle ve paydaş kavramlarının uygulamada konfederasyonlar (ve sendikalar) için karşılıkları değerlendirildiğinde başlıca hedef kitlelerinin siyasal iktidar, bilim ve eğitim çevreleri, medya, sermaye vb. olması gerektiği açıktır. Sendika üyeleri paydaş kapsamında yer almaktadır. Konfederasyonların bu konudaki durumu incelendiğinde ilginç bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Çalışma kapsamında değerlendirilen beş konfederasyonun halkla ilişkiler yöneticilerinden alınan yanıtlar üyeler ve/veya çalışan kesimin hedef kitle olarak belirlendiğini göstermektedir.

Birleşik Kamu-İş Genel Eğitim, Basın-Yayın Sekreteri Semra Yılan Pektopal hedef kitlelerinin kimler olduğuna dair bir yanıt vermemiş ancak hedef kitleleriyle fotoğraf, broşür ve sosyal medya aracılığıyla iletişim kurduklarını belirtmiştir. Pektopal, Görüşme Tarihi: 23.02.2015)

DİSK Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Müdürü Fahrettin Engin Erdoğan hedef kitlelerle iletişim için en uygun yöntemin yüzyüze iletişim olduğunu belirterek, “Sonuç itibarıyla en uygun (ve şart olan) iletişim biçimi “yüzyüze” (yaşamına dokunarak) ilişkilerin geliştirilmesidir. Kalıcılık açısından bu önemlidir. Günümüzde mevcut sendikaların büyük bölümü işçi kitleleriyle iletişim kurmak yerine tek yanlı bir “ileti”yi tercih etmektedirler. İşçilerin anında reaksiyon gösterebilecekleri araçları tercih etmek, işçi iradesinin sendikal mücadeleye katkısının sağlanması açısından önemlidir.” yanıtını vermiştir. (Erdoğan, Görüşme Tarihi: 17.06.2014)

Hak-İş Basın Danışmanı Birsen Çiçek de başlıca hedef kitlenin işçiler olduğu görüşündedir: “HAK-İŞ Konfederasyonu 12. Olağan Genel Kurulunda alınan karara uygun olarak, üyelerimiz başta olmak üzere işçiler ve toplumun tamamına ulaşmak amacıyla, basın açıklaması, basın toplantısı, sosyal medya, kurumsal web sitesinin aktif kullanımı, sms programları, tv programları, etkinliklerin tv'lerden

canlı yayınlanması gibi araç ya da yöntemleri kullanıyoruz.” (Çiçek, Görüşme Tarihi: 27.06.2014)

Türk-İş Basın Müşaviri Hasan Tahsin Benli bu konudaki soruya hedef kitlenin “basın” olduğu sonucuna varılacak bir yanıt vermiştir: “Basınla ilişkilerde, bire bir ilişki en etkilisidir. Basın danışmanı basının içinden geldiği için arkadaşlık ya da ağabey-abla ilişkileri gelişmiştir.” (Benli, Görüşme Tarihi: 04.06.2014)

Türkiye Kamu-Sen Basın Danışmanı Esra Ocaklı hedef kitlelerini kamu çalışanları olarak belirtmiştir: “Sendikaların hedef kitlesi kamu çalışanları olduğu için, üyelerle bire bir görüşme yapmak uygun buldukları en iyi iletişim aracı olarak görülmektedir. Ayrıca, iki ayda bir çıkarttığımız gazete ve üç ayda bir çıkarttığımız dergi ile üyelerimize ulaşmaya, çalışmalarımızdan bilgi sahibi olmalarını sağlamaya çalışıyoruz. Üyelerimize ve basına ulaşmanın en kısa yolu olarak da internet sitemizi, twitter ve facebook sayfalarımızı kullanıyoruz” (Ocaklı, Görüşme Tarihi: 04.03.2015).

Konfederasyonların amaçları doğrultusunda etkilemeye çalıştıkları hedef kitlelerinin üyeleri ve/veya çalışan kesim olduğunu kabul ettikleri görülmektedir. Bu durumda sorulması gereken, “üyelerin hangi amaçlar doğrultusunda ikna edileceği”dir. Sendikaların dolayısıyla konfederasyonların üyelerinin hak ve çıkarlarını sağlayıp geliştirmek amacıyla kurulan örgütler olduğu varsayıldığında bu amaçlar doğrultusunda etkilenip ikna edilmesi gereken kesimin sermaye ve siyasal iktidar olduğu açıktır. Ancak tam tersine amaçlar doğrultusunda etkilenip ikna edilmesi gereken kesim üyeler olarak ifade edildiğinde; sendikaların ne için var oldukları, hangi işlevi gerçekleştirmeye, hangi amaca hizmet ettiklerine dair bir sorunun da yanıtı aranmalıdır.

İşçi ve kamu görevlileri konfederasyonlarının halkla ilişkiler sorumluları hedef kitleleriyle iletişim için ağırlıklı olarak medyayı kullandıklarını belirtmişlerdir. Anaakım medyanın söylem seçkinleri ve merkez’e odaklı yayın politikaları nedeniyle hedef kitlelerle iletişim için bu araçların ne derece etkili olduğu değerlendirilmesi gereken bir unsurdur.

Sonuç

Sendikalarda halkla ilişkiler yönetimi açısından bir değerlendirme yapıldığında olumsuzlukların ağır bastığı bir tablo ortaya çıkmaktadır. Halkla ilişkileri örgütün amaçlarına ulaşmasında çevreyle ilişkilerini geliştirip düzenlemekte yardımcı bir yönetim işlevi olarak değil de ağırlıklı olarak medya ilişkileri ile bağlantılı-sınırlı bir çerçevede değerlendirmekten kaynaklanan sorun sendikalarda da ortaya çıkmaktadır. Birçok örgütte olduğu gibi sendikalarda da halkla ilişkiler konusunda üst yönetimin bu konudaki kabulleri ve yaklaşımının etkili olduğuna dair veriler sıkıntının yalnızca halkla ilişkiler sorumlularından kaynaklanmadığını göstermektedir. Halkla ilişkiler sorumlularıyla gerçekleştirilen mülakatlarda üst yönetimin halkla ilişkilerin büyük ölçüde üyelere yönelik faaliyetler ve medya

ilişkileri ile sınırlı olduğuna dair bir kabulü olduğuna dair ifadeler yer almaktadır. Yine halkla ilişkiler faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde örgüt içinde üst yönetimle çift yönlü bir iletişimden ziyade yukardan aşağıya tek yönlü bir iletişimin söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Bu da medya ile ilişkilerde dahi halkla ilişkiler sorumlularının kısıtlı bir çerçevede hareket etmek durumunda olduğunu ifade etmektedir.

Halkla ilişkilerde temel adım olan planlamanın eksik, yetersiz oluşu veya hiç olmayışı amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunmak yerine gelişmelere göre; kalıcı ve etkin olma olasılığı düşük faaliyetlerde bulunma sonucunu doğurmaktadır. Gerçek anlamda bir planlama yapılmayışı hem amaçların hem de o doğrultuda etkilenmeye çalışılacak hedef kitlelerin belirlenememesi dolayısıyla gelişmelere yanıt vermeye odaklı ve sınırlı bir halkla ilişkiler anlayışının hakim olmasına neden olmaktadır.

Pratikte halkla ilişkiler birimlerinin örgüt içinde konumlandırılması, gerekli yetki ve sorumlulukla donatılmasına dair sıkıntılar, halkla ilişkiler faaliyetlerinin yetersizliği ya da yetkin olmayan kişilerce yürütülmesi ve diğer birçok sorunun ardında yönetimin konu hakkındaki eksik-hatalı kabul ve uygulamaları kadar halkla ilişkilerdeki eksik ve hatalı uygulamaların da önemli payının olduğu bilinmektedir. Elbette konuyla ilgili bu olumsuz tablonun oluşmasında akademik çevrelerin de katkısı tartışılmalıdır.

Halkla ilişkiler konusundaki sorunların sınırlı bir kısmının bile değerlendirilmesi sendikaların gerçekte ne için var olduklarına ve işlevlerine dair bir sorgulamanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Sendikaların amaçları doğrultusunda etkilemeyi hedefledikleri kitle üyeleri ve/veya diğer emekçiler ise bu gerçekten de sendikaların işlevinin tekrar gözden geçirilmesi ya da sendikaların kendilerini sorgulamaları gerektiğine dair ciddiye alınması gereken bir veridir.

KAYNAKLAR:

- Akan, T. (2010) Uluslararası Endüstri İlişkileri ve Açık Sistem Analizi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi SBE, İktisat ABD
- Althusser, L. (2003) İdeoloji ve Devletin İdeolojik Aygıtları, İstanbul: İthaki Yayınları
- Alver, F. (2011) Gazetecilik Bilimi ve Kuramları, İstanbul: Kalkedon
- Çakır, T. (2007) “Kurumsal İtibar-Örgütsel Doku İlişkisine Kuramsal Yaklaşım: Paydaş Teorisi-1”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, Sayı: 37
- Çınarlı, İ. (2014) “Stratejik İletişim Yönetimi Bağlamında Paydaş Kuramı'nın Eleştirel Bir Değerlendirmesi”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2014/I 46 23-36
- Ergil, D. (1977) “Emperyalizmin Yapısal Kuramı”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. Cilt: 32 Sayı: 1
- Ertuğrul, F. (2008) “Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi”, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 31
- Gürol, Y. vd. (2010) “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Konuya Bakış”, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi No:43
- Karpat, I. Demet, G. vd, (1998) Halkla İlişkiler Yönetimi, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları Nu: 10
- Kocabaş, F., Elden, M., Yurdakul, N. (2002) Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle, İstanbul: İletişim
- Marks, K. (2011) Ekonomi Politiğin Eleştirisine Katkı, Ankara: Sol Yayınları
- Morton, D. (2011). Gramsci'yi çözümlmek, İstanbul: Kalkedon

MÜLAKATLAR:

- Hasan Tahsin Benli - TÜRK-İŞ Basın Müşaviri 04.06.2014
- Semra Yılan Pektopal - BİRLEŞİK KAMU-İŞ Genel Eğitim, Basın-Yayın Sekreteri, 23.02.2015
- Fahrettin Engin Erdoğan - DİSK Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Müdürü, 17.06.2014
- Birsen Çiçek – HAK-İŞ Basın Danışmanı, 27.06.2014
- Esra Ocaklı – TÜRKİYE KAMU-SEN Basın Danışmanı, 04.03.2015