

HALKLA İLİŞKİLERİN EVRİMİ Grunig-Hunt Modelleri Üzerine Bir Çalışma

Doç.Dr. Aylin PİRA*
Erhan DEMİRTAŞ-Fatma GEÇİCİ-Hüseyin KAYA**

ÖZET

İnsanoğlunun yöneten ve yönetilen ilişkisi içinde bulunduğu ilk dönemlerden itibaren halkla ilişkiler çabalara rastlanmaktadır. Ancak halkla ilişkilerin sistematik bir disiplin olma süreci 19. yüzyılın ikinci yarısında başlamıştır. Çalışma Grunig ve Hunt'ın basın ajansı, kamuoyu bilgilendirme, iki yönlü asimetrik, iki yönlü simetrik ve nihayetinde karma halkla ilişkiler süreç modelleri ile halkla ilişkilerin gelişimini netleştirmek amacıyla hazırlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: halkla ilişkiler, Grunig-Hunt modelleri

ABSTRACT

Public relations practices in history are met since human beings are in managerial relationships. However its starting to become a systematic discipline has commenced in the 2nd half of the 19th century. This article aims to explain the development of public relations discipline via Grunig and Hunt's publicity; public information; two ways asimetric and two ways simetric models.

Key Words: public relations, Grunig_Hunt's Models

Gerçek kimliğini 20. yüzyılda bulmuş olmakla birlikte insanların yöneten ve yönetilen ilişkisi içerisinde bir yönetim birimi etrafında toplandıkları günden itibaren halkla ilişkiler uygulamalarından bahsetmek mümkündür. İnsanları korkutarak yönetmek, yerini ideolojik devlet faaliyetlerinin önem kazanmasıyla birlikte bilgilendirme ve ikna yöntemine bırakırken, halkla ilişkilerin hak ettiği düzeyde uygulanması ancak bireylerin insan hakları beyannamesinde de belirtilen hak ve özgürlüklerine sahip çıkması ve bu yapısı ile yönetimleri etkilemeye başlaması ile mümkün olmuştur (Göksel-Yurdakul: 2002: 22).

Tarihteki ilk uygulamalara bakıldığında belirli bir disiplin dahilinde olmasa da halkla ilişkiler uygulamalarının halkın düşüncelerini anlayarak yönetsel uygulamalara destek sağlamak amaçlı olduğu gözlenmektedir. Davranışları veya düşünceleri etkilemek amacıyla bilginin iletilmesi faaliyeti

* Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

** Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Lisans Üstü Öğrencileri

en eski medeniyetlerden beri kullanılmaktadır. Eski Hindistan yazıtlarında Halkla ilişkilerin informal iletişim çalışmalarına örnek teşkil edebilecek halk arasında dolaşan ve kraliyet imajı ile halk hareketlerinin takipleri konusunda görevli kraliyet personelinden söz edilmektedir (Reilly:1987:11). Eski Yunan'daki Agora tapınakları, eski Mısır, İran ve Mezopotamya'da zamanın yöneticilerini halka tanıtmak ve onların ünlerini arttırmak, Irak'ta tarımı ve zirai mücadeleyi öğretmek amacıyla yazılmış kil tabletleri, eski Romalıların politik dilinde kullanılan bazı tümceler ve ifadelerle, bazı ortaçağ yazıtları modern anlamdaki halkla ilişkiler kavramı ile oldukça ilişkilidir.

Çağdaş halkla ilişkiler uygulamalarına sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal şartların zorlamasıyla 20.yüzyılda başlanmıştır. Yönetimlerin politika ve uygulamalarını halka duyurma gereklerini hissetmeleri, liberal kapitalist sistemin uygulandığı rekabet yoğun ülkelerde hedef kitle ilişkilerinin önem kazanması ve insan kaynağının yönetim yaklaşımlarında değişen yeri halkla ilişkilerin bir disiplin olarak ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlamıştır.

Tarihçeye kısaca göz atılacak olursa ABD'de 1641'de Harvard Üniversitesi'nin kuruluşu için başlatılan bağış kampanyası ile 1770'li yıllarda Bağımsızlık Savaşı esnasında yürütülen kampanyalar halkla ilişkiler çabalarının ilk sistemli örnekleri sayılabilir. Bu dönemde duyguları tahrik eden, kolay fark edilip anlaşılan ve hatırlanabilen semboller, simgeler geliştirilmiş, kamuoyunda tartışmayı teşvik edici, kamuoyunun görüşünün kristalleşmesini sağlayıcı olaylar yaratılmış, kamuoyunu etkilemek için broşürler, açık hava toplantıları, sızıntı haberler ve fisilti gazeteleri dahil her türlü iletişim aracı kullanılmıştır. 1787-1788 yılları arasında Alexander Hamilton, James Madison ve John Jay tarafından gazetelerde yayınlanan 85 mektup, kitap haline getirilmiştir. Bu teknik, Anayasa'nın Amerikan halkı tarafından kabul edilmesinde büyük rol oynamıştır. Terim olarak ise halkla ilişkiler ilk kez 1807'de Thomas Jefferson tarafından Birleşik Devletlerin dış ilişkileriyle ilgili olarak Kongreye gönderilen bir mesajda kullanılmıştır. (Reilly:1987:32-33) 19. yüzyılda halkla ilişkiler ile ilgili örnekleri artırmak mümkündür. 1829 yılında Andrew Jackson Başkan olduğunda Amos Kendall'ın sistemli halkla ilişkiler uygulamaları, 1830'lu yıllarda ortaya çıkan ve sansasyonel haberleri içeren Penny Press'ler, Barney&Bailey Circus' un kurucusu Peter Barnum'un uygulamaları döneme ilişkin pek çok örnekten bir kaç iken, 1882 yılında Yale Hukuk Okulu'ndan Dorman Eaton halkla ilişkileri bugünkü anlamına yaklaşır bir şekilde tanımlamıştır (Peltekoğlu: 1998:56). Halkla ilişkilerin ortaya çıkış şekillerinin ve gelişimi toplumsal şartlara, politik ve ekonomik yapılara bağlı olduğu için, ABD'de, Avrupa ve diğer ülkelerdeki gelişimler tarihsel farklılıklar göstermekle birlikte halkla ilişkilerin mesleki bir disiplin haline gelmesi, 20 nci yüzyıla

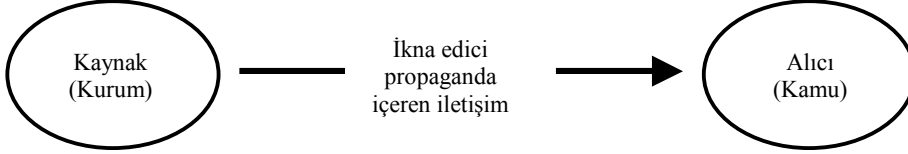
rastlar. Bu dönemde ABD’de karşılaşılan iki önemli isim Ivy Lee ve Edward Bernays’tır. İş dünyasının yeni yasal düzenlemelere uymak zorunda kalması, yazılı basın yaygınlaşması ve bazı kuruluşların olumsuz uygulamalarından kamuoyunu haberdar etmesi, işgören ve kamuoyu hareketleri kuruluşları kendileri ile ilgili kamuyu bilgilendirmeye yöneltmiştir. 1906 antrasit kömür grevi, Lee’nin İlkeler Deklarasyonu, Pennsylvania Demiryolu iletişim uygulamaları, Bernays’ın ‘Cristallizing Public Opinion’ kitabı, 1923-1929 Ekonomik Buhran Dönemi çalışmaları, Işığın Altın Jübilesi, Philco ve Lucky Strike Kampanyaları halkla ilişkiler tarihçesinin önemli noktalarıdır.

Bogner, Grunig’in halkla ilişkiler modellerine benzer beş evreden söz eder; manipülasyon, enformasyon, iletişim, anlaşmazlık yönetimi ve çevreye uyum. İlk evrede halkla ilişkiler yaratılmış gerçekler doğrultusunda yönlendirici bir süreç iken enformasyon evresinde imajları olumlu etkilemek için tek yönlü bilgi akışı vardır. İletişimde ise bilgi akışı çift yönlüdür. İki ve üçüncü evrede dışarıdan gelen bilgi talebi ve baskı bilgilendirmenin en önemli nedenidir. Ancak üçüncü evrede çift yönlü akışın doğasına uygun olarak farklı fikirler dinlenmeye başlanmıştır. Dördüncü evre olan anlaşmazlık yönetiminde kurumsal iletişim reaktif bir davranış tarzı olarak planlı ve öngörülür bir yönetim aracı biçimindedir. Son evre çevreye uyumda anlaşmazlık yönetimine ek olarak kamuoyunu etkileyen olaylarla ve örgütsel çevre ile aktif ilgilenerek katılımcı olmak söz konusudur (Okay – Okay: 2002: 10-11).

BASIN AJANSI MODELİ

Grunig ve Hunt’ın halkla ilişkiler modellerinden ilki basın ajansı/tanıtım modelidir. Bugün “Medyada (gazete, dergi, televizyon veya radyoda) haber olarak belirtilmiş olan ve sözcüklerle bir fikir, yer, ürün veya bazı kimselerin tanıtılması için yapılan organize çalışmalar (Okay-Okay, 2002:104) olarak tanımlanan tanıtım, bu modelde kamunun ilgisini çekerek bir konunun aktarılması şeklinde uygulanmaktadır. Basın ajansı/tanıtım modeline göre “Tanıtım (publicity), yayın araçları ile önceden saptanmış veya planlanmış reklamlarla, kişiler ve nesnelere, görüşler ve olaylar hakkında kamunun ilgisini çekmektir (Okay-Okay:2002:104). Tanıtım objektif olmayan faaliyetlere çağrışımları olan, abartılmış duygusallık, gürültü-patırtı, abartılmış gösteri efektleri ve ucuz esprilerle kamuoyunda kısa bir süre yer işgal etmeyi amaçlar (Okay-Okay:2002:104-105). Dört halkla ilişkiler modelinden en basiti olan basın ajansı modeli, kısa, sorunu ortaya koymayan mesajlarla kamuda arzu edilen davranışı yaratmaya yönelik, tek yönlü bir süreçtir. Taraflı yarı gerçekler ve polemiklerle örülüdür (Okay-Okay, S.105). Gerçeğin ne olduğu esas değildir ve

iletişimin içeriği sadece geniş kitleye seslenmesi ile ikna etme amaçlıdır. Propaganda amaçlı, çevresel hakimiyeti ön planda tutan, araştırmaya önem vermeyen tek yönlü bir süreçtir.



Şekil 1. Basın Ajansı Modeli

Kaynak: Denis Mcquail, Sven Windahl, **Kitle İletişim Modelleri**, Çev.Konca Yumlu, İmge Kitabevi, Ankara, 1997, s.225

Daha önceki yıllarda da tanıtım çalışmalarına rastlanmakla birlikte basın ajansı modelinin 1850’li yıllardan itibaren A.B.D.’de uygulanmaya başladığı söylenebilir. 18. yüzyılın sonlarındaki ticari devrim, 19. yüzyılın ilk yarısındaki endüstriyel-teknolojik devrim, gelişen sanayi, demiryolu ağları ile ulaşımın kolaylaşması ve ulusal pazarların hızla oluşması, sendikalaşma hareketleri, anti-feodal hareketler, kültürel alanda ulusal bir edebiyatın yaratılma çalışmaları dönemin en belirgin özellikleri idi. Böylesi bir çerçevede ‘basın ajansları’ (press agents) ‘tanıtım’ amaçlı halkla ilişkiler faaliyetlerine yönelmeye başlamışlardı. Dönemi karakterize eden Phineas Taylor Barnum’a göre “kötü bir tanıtım yoktur” (Okay-Okay:2002: 107) yani tanıtım yapılırken her yola başvurulabilir; çekicilik vaat eden olayları yaratılabilir (“pseudo events”), birtakım gerçeklerin ön seçimini teşvik edilebilir ve hazırlanmış olayların kamusal iletişim sürecinde yer alabilmesi için yayınlanacak yerlerinin aranır (Okay-Okay: 2002:107). Çağdaş halkla ilişkiler kavramından uzak olmakla birlikte bu dönemde basınla ilişkilerin önemi kavranarak basın sözcüleri işe alınmış, basın bildirilerinden, okuyucu mektuplarından köşe yazılarından faydalanılmış, reklamcılık başlamış, işveren çevrelerini eleştiren gruplar sayesinde sosyal reformlar gündeme gelmiş ve açılışlar, ünlülerden faydalanma, tiyatroların kullanımı gibi tanıtım yöntemleri gelişmiştir.

KAMUOYU BİLGİLENDİRME MODELİ

Grunig ve Hunt’ın ortaya koydukları bir kişi/kuruluşun kendisi ve faaliyetleri hakkında hedef kitlesine mümkün olduğunca gerçeğe uygun bilgi vermesi esaslı kamuoyu bilgilendirme modeli, 1900’lerden yaklaşık olarak 1920’li yıllarda ortaya çıkacak olan iki yönlü asimetrik modele dek yaygınca

uygulanmıştır. A.B.D.'de 1900'lerin başında iş dünyasının karşısına çıkan yeni yasal düzenlemeler, sertleşen basın, işletmelerin kartelleşen yeni yapısı, halkla ilişkiler çalışmalarının da yapısını değiştirmiştir. Dönemin önemli işadamlarından John D.Rockefeller, petrol pazarının % 90'ını denetlerken, "çelik kralı" Andrew Carnegie, 1901'de J.P.Morgan'ın dev kuruluşu United Steel Corporation ile birleştiğinde, tüm İngiltere'de üretilen çelikten daha fazlasını üretmişti (Okay-Okay:2002:125). Hızlı sanayileşme, işgücünün önemsenmediği, saldırgan ve birey üstü bir kapitalizm sıkıntılarını da beraberinde getirmiştir. Ayrıca 1860-1914 yılları arasında 20 milyon Avrupa'lı Amerika'ya yerleşmiştir. Bu dönemde politikacılar ve idareciler büyük kuruluşlar tarafından satın alınmaya başlanmıştır. 'Mackerizm' (saldırgan gazetecilik) ampirik, sosyal araştırma tecrübelerine dayanan yayın faaliyetlerini geliştirmiş ve John D.Rockefeller, Sr.Andrew Carnegie, George Pulman, Philip D'Amour ve diğer büyük Amerikalı işletmecilere saldırı olmuştur. Kamuoyunun bilgilendirilmesini gereksiz gören, kamuoyu ve işgörene rağmen kar maksimizasyonunu hedefleyen, sosyal güvenlik, sosyal sorumluluk gibi kavramları önemsemeyen işletmeler, iş hayatı hakkında olumsuz bir imajın oluşmasına neden olmuştur. Basının iş çevrelerine karşı başlattıkları saldırılar karşısında büyük ve özel kamu kuruluşları, kendilerini savunmaları için eski gazetecileri işe alarak, onları birer "basın ajanı" danışmanı veya müdürü olarak görevlendirmişlerdir. Burada söz konusu olan strateji, firma politikasının olumsuz sonuçlarını "beyaz yıkamak" ve sadece olumlu etkiler hakkında ayrıntılı bilgiler vermektir (Barthenheier: 1994: 213). Dönemin en önemli temsilcisi Ivy Lee, bu anlamda Rockefeller adına çalışmaktaydı. 1902 Antrasit Kömür Grevi uygulamaları, 1906 Pennsylvania Demiryolları uygulamaları, 1916 Colorado Kömür Grevi dönemin en önemli uygulamalarıdır (Peltekoğlu:2002:70). Gazetecilik kökenli kamuyu bilgilendirme modelinin amacı, ikna edici bir niyet olmaksızın, objektif bilginin yayılmasıdır. Basınla ilişkilerin önem taşıdığı bu modelde bilgilendirici faaliyetler kurumun yararınadır. Kuruluşun amacı, olumlu-olumsuz konularda basını bilgilendirerek inisiyatifi elinde tutmaktır. İlk modelden farklı olarak doğru ve eksiksiz bilgi sunma, hedef kitlenin şüphelerini ortadan kaldırır ve kuruluş hakkında olumlu bir imajın yayılmasına neden olur. Modeli uygulayan kuruluşun amacı, kamuyu bilgilendirmek ve basından önemli ölçüde faydalanmaktır. Organlarına iletmektir. Tek yönlü ancak objektif bilgiye yer veren bir süreçtir. Bugün kamuyu bilgilendirme modeli ağırlıklı kamu yönetimi ve sivil toplum kuruluşları tarafından kullanılmaktadır. Kurumların genellikle kendi enformasyon ofislerini oluşturdukları ve kitle iletişim araçları ile ilişkilerini geliştirdikleri bilgi yaymak amaçlı bu model, çevresel adaptasyon ve

işbirliğine yönelikken, tek yönlü, objektif bilginin iletildiği ve araştırmaya çok önem verilmeyen bir süreç içinde gerçekleşir.



Şekil 2. Kamuoyu Bilgilendirme Modeli

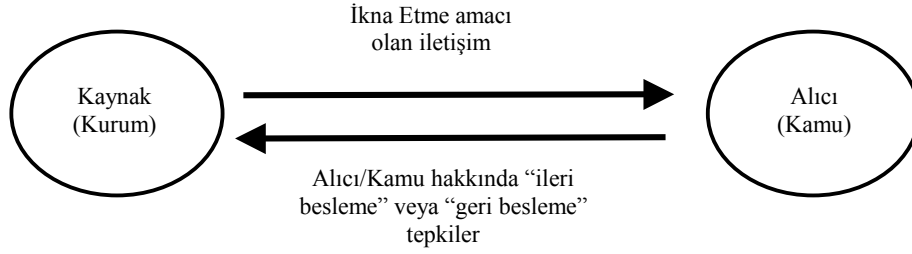
Kaynak: Denis Mcquail, Sven Windahl, **Kitle İletişim Modelleri**, Çev. Konca Yumlu, İmge Kitabevi, Ankara, 1997, s.226.

İKİ YÖNLÜ ASİMETRİK MODEL

1920 seçimlerinde A.B.D’de Başkan seçilen Cumhuriyetçi Harding iş çevrelerinden yana bir politika uygulamıştır. Ulusal ekonomi hızla gelişirken bol resimli gazeteler, radyo ve haftada 50 milyon seyirci toplayan filmler de iletişim sektöründeki yeniliklerdir. Ancak 1929 yılında Büyük Bunalım ile A.B.D. yeni bir döneme girmiş ve 1932 yılında Başkanlığa seçilen Roosevelt “New Deal” (yeni düzen) politikasını uygulamaya başlayana dek bu çöküş sürmüştür. Yeni düzen politikası ile ülke ekonomisi canlansa da 1941 yılına kadar, 1929 yılının refah düzeyine ulaşamamıştır. Takiben İkinci Dünya Savaşına katılan ABD, bu sıcak savaştan sonra 1960 lara dek sürecek soğuk savaş dönemine girmiştir. Bu yıllar aynı zamanda Birleşik Devletlerin savaş nedeniyle çöken büyük güçlerden sonra, bir süper güç haline dönüştüğü bir dönem olmuştur. 1920 lerde uygulanmaya başlanan ve gerçek halkla ilişkiler çalışmalarının ilk temellerini atan iki yönlü asimetrik model, kamuyu kurumun çıkış noktası ile uyumlu hale getirmeye ikna etmeye yöneliktir. Ayrıca kamunun kuruma karşı tutumunun ne olduğu ve nasıl geliştirilebileceği de tespit edilmeye çalışılmaktadır. Amaç, sosyolojik teoriler ve araştırma sonuçları gibi bilimsel verilere dayanarak anlaşılır mesajlarla gerçekleştirilecek iknadır. Gruning ve Hunt’a göre asimetrik dünya görüşünün temelleri şunlardır (Okay-Okay:2002:149):

- **Dahili oryantasyon:** Kurumun üyeleri kurumun bakış açısından gözlem yapar ve kurumu diğerlerinin gözünden değerlendiremez.
- **Sistem kapalıdır:** Bilgi genelde kurum dışına akar, içine kabul görmez.

- **Etkililik:** Etkililik ve düşük maliyet, yeniliklerden daha önemlidir.
- **Seçkinlik:** İşletme yöntemi her konuda en iyiyi bilir.
- **Tutuculuk:** Değişime kapalıdır.
- **Gelenek:** Geleneğin bir kurumda sağlamaştırıcı etkisi vardır, kültürü, kimliği sürdürmeye yardım eder.
- **Otoritenin merkezileştirilmesi:** Güç üst düzey yöneticilerin ellerindedir, hiyerarşi belirgindir.



Şekil 3. İki Yönlü Asimetrik Model

Kaynak: Denis Mcquail, Sven Windahl, **Kitle İletişim Modelleri**, Çev.Konca Yumlu, İmge Kitabevi, Ankara, 1997, s.226

Geri-beslemeyi ilk kez dikkate alan asimetrik halkla ilişkiler programlarında hedef kitlenin görüşleri kuruluş lehine hedef kitleyi daha başarılı bir biçimde etkileyebilmek ve alıcıda halkla ilişkiler aracılığıyla bir davranış değişikliği gerçekleştirilmek amacıyla değerlendirilir. Hedef kitle, kurum lehine ikna edilmeli, davranış değişikliği gerçekleştirilmelidir. İletilen bilgilere alınan tepkinin kullanım amacı, modeli asimetrik yapmaktadır. Modelde kurumun bakış açısını hedef kitleye benimsetme ve istenilen davranış değişikliğini yaratmada sosyal bilim teori ve araştırmalarına önem verilmektedir. Modelin en önemli temsilcisi Bernays da, kamuyu örgütün çıkış noktası ile uyumlu hale getirmek, kuruma karşı tutumunun ne olduğunu ve nasıl değiştirilebileceğini tespit etmek için araştırmanın gereğine inanmış ve araştırmanın sonucunda elde edilecek bilgilerin, yapılacak olan saptamaların, daha önce alınan kararların yanlış yönlerini göstereceğini ve yeni kararların isabetlilik derecesini artıracaklarını belirtmiştir. Kitle psikolojisi ile yakından ilgilenen Bernays, kamuoyu liderlerine büyük önem vermiştir ve toplumda düzen sağlamada halkla ilişkileri alternatifsiz görmektedir. 1913'deki Damaged Goods'da basın ajanlığı, 1915'de Metropolitan Musical Bureau için çalışmaları (Caruso ve Diaghileff Rus Balesi çalışmaları) tanıtım

yöneticiliği, 1918-1919 I.Dünya Savaşı sırasında George Creel'in Halkı Aydınlatma Komitesi için yaptığı çalışmalar, 1920 Atlanta Bölgesel Konvansiyon çalışmaları, 1923 Ivory Sabunları çalışmaları 1924 Calvin Coolidge Başkanlık Kampanyası, 1927 Lucky Strike Kampanyası, 1929 General Elektrik Işığın Altın Jübilesi Kampanyası dönemin ses getiren kampanyalarıdır (Peltekoğlu:2002:80). 1930-1940 yıllarında halkla ilişkiler meslek olarak gittikçe kabul görmeye ve gelişmeye başlamış; mesleki seminerler ve yazılar hızla artmıştır. 1941-1945 II. Dünya Savaşı Dönemi ise halkla ilişkilerin önemini iyice vurgularken 1960'lı yıllara kadar geçen dönemde halkla ilişkiler mesleği tanınarak bir disiplin haline gelmeye başlamıştır.

İKİ YÖNLÜ SİMETRİK MODEL

Hem kurumun hem de hedef gruplarının tutum ve davranışlarında gerekli değişiklikler için kullanılabilecek müzakere ve çatışma çözme stratejilerini içeren halkla ilişkiler programlarını tarif eden iki yönlü simetrik model, dördüncü halkla ilişkiler modelidir.

Grunig simetrik halkla ilişkiler için şu temel koşullardan bahsetmektedir (Okay, Okay: 2002: 197):

- **İletişim anlaşmaya götürür:** İknadan çok karşılıklı anlaşmayı öngörür.
- **Holizm:** Sistemler, alt sistemlerden oluşurken supra sistemlerin unsurlarıdır. Sinerjik ve interaktiftir.
- **Karşılıklı bağımlılık:** Sistemler karşılıklı ilişki ve bağımlılık içindedir.
- **Sistemler açıktır,** yani bilgileri başka sistemlerle paylaşırlar.
- **Akış dengesi.** Sistemler diğer sistemlerle bir denge oluşturmayı çalışır.
- **Eşitlik:** Herkese eşit ve adil davranılacak ve sistem lehine katkı alınacaktır.
- **Özerklik:** İnsanlar özerk koşullarda daha verimli olurlar.
- **Yenilenme:** Yeni fikirler ve esnek düşünce, gelenek ve etkililiğe nazaran daha önemlidir.
- **Yönetimin merkezileşmemesi:** Yönetim, koordine edici ve kolektif olmalıdır.
- **Sorumluluk:** İnsanlar ve kurumlar davranışlarının başkaları üzerindeki sonuçlarına dikkat etmelidir.
- **Çatışma çözüm:** Çatışmalar, manupülasyon veya zorla değil; müzakere ve iletişimle çözülmektedir.

- **İlgi gruplarının liberalizmi:** Siyasi sistem, ilgili gruplar ve rekabet ile yönlendirilmektedir.

Hedef kitlenin görüşlerini değerlendirmesi ve kuruluşun sosyal sorumluluğunu uygulaması açısından, 21. yüzyılın çağdaş halkla ilişkiler anlayışını ortaya koyan iki yönlü simetrik modelin gelişmesinde halkla ilişkiler eğitimcilerinin önemli bir katkısı olmuştur. Halkla ilişkilerin simetrik modelinin kavramsallaşmasını sağlayan ilk eğitimci Scott M.Cutlip'tir. Cutlip, Allen Center ile birlikte yazdığı ve şimdiye dek çok sayıda baskısı yapılan Effective Public Relations adlı kitabında bu modeli savunarak iki yönlü simetrik terimini şöyle tanımlamışlardır (Cutlip, Center, Room: 1985: 45);

“Halkla ilişkiler bir kuruluşun hedef kitlesine yönelik olarak verilen bilgilerin ve fikirlerin yorumlanması ve iletişimidir. Hedef kitleden kurulaşa yönelik olarak beliren fikir, kanaat ve bilgilerin yorumlanması ve iletişim her ikisini de (kuruluş ve hedef kitlesi) uyumlu hale getirme çabasıdır”. İki yönlü simetrik model, geri-beslemeyi kuruluş-hedef kitle uyumunu sağlamak ve kurumda da ilgili değişiklikleri gerçekleştirmek amacıyla değerlendirir.



Şekil 4. İki Yönlü Simetrik Model

Kaynak: Denis Mcquail, Sven Windahl, **Kitle İletişim Modelleri**, Çev.Konca Yumlu, İmge Kitabevi, Ankara, 1997, s.227

Kamuyu bilgilendirme modelinde kartelleşme beraberinde kurumu kamuya tanıtmaya, kamuyu bilgilendirme ihtiyacını getirirken, 1960'lı yıllardan itibaren A.B.D.'de yaşanan gelişmeler iki yönlü asimetrik modelden farklı olarak kurumu kamuya uyumlu hale getirmek mantığı üzerine kurulu simetrik modelin gelişmesini sağladı. Halkla ilişkiler eğitimi de pratiklerin yönünde ve hatta önünde bir gelişim göstermiştir.

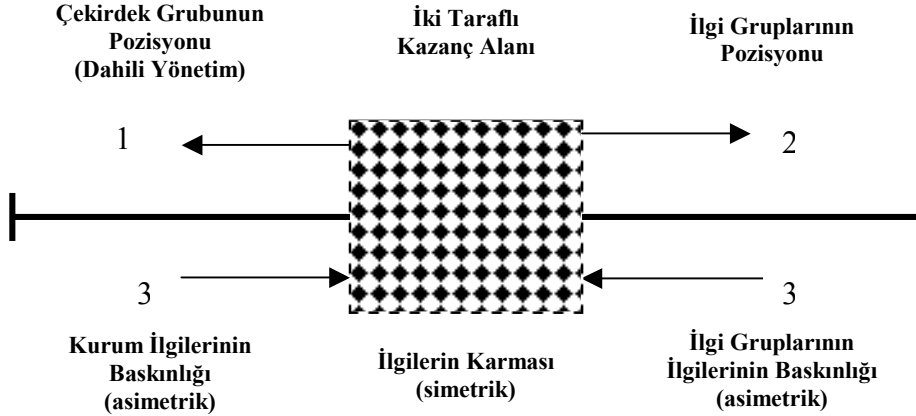
1963'te John F.Kennedy'nin bir suikast sonucu öldürülmesi üzerine, yerine yardımcısı Lyndon B.Johnson geçmiş ve ekonomik fırsatlar yasası çıkartılmıştır. Bu yıllarda ayrıca Birleşik Devletler'de televizyon geniş kitlelere yayılmakta ve partilerin seçim kampanyalarında yoğun olarak kullanılmaktadır. 1968'de başkan seçilen Nixon enflasyonla mücadele ve

askeri harcamaların azaltılmasına öncelik vermiş, ancak başkanın tüm çabalarına karşın pahalılık artmış, sanayi üretimi düşüş göstermiştir. Ücret ve fiyat denetimine gidilmiş ve dolar iki kez devalüe edilmiştir. Nixon'un 1974'de Watergate skandalı nedeni ile istifa etmek zorunda kalmasından sonra, 9 Ağustos'ta yerine başkan yardımcısı olan Gerald R.Ford göreve başlamıştır. Ford'un döneminde artan işsizlik, enflasyonu gölgede bırakmış ve ülkede durgunluk baş göstermiştir. 1976 başkanlık seçimlerine Demokrat Parti'den Jimmy Carter kazanmıştır. Carter'ın televizyondan yararlandığı seçim kampanyasında, insan hakları konusunu güncelliğe kavuşturan girişimlerini, insan haklarına saygılı bir imaj sağlaması nedeni ile, bir halkla ilişkiler çabası olarak nitelendirilmiştir. Carter'ın iktidarı sırasında ülkede enflasyon ve işsizlik oranı artmıştır. 1980 seçimlerinin sonunda Ronald Reagan ABD Başkanı olmuştur. Başkan Reagan enflasyon ve işsizlikle mücadele programında başarılı olmuş, ancak doların değerinin artması ile ihracat zarar görürken özellikle Japonya'dan yapılan sanayi ürünleri ithalatı artmıştır. Ayrıca Reagan, birçok halkla ilişkiler uzmanı ile beraber çalışarak disiplinden başarı ile faydalanmıştır. 1988 yılında Başkan olan George Bush, dış politikaya ağırlık vermiş, iç politika ve ülke ekonomisi gerilemiştir. 1991 Körfez Krizi dönemin en çarpıcı olayıdır (Okay-Okay:2002:201-203).1992 yılının kasım ayında Başkan seçilen Bill Clinton SSCB'nin dağılmasının hemen arkasından Yeni Dünya Düzeni'ne ve A.B.D' nin Süper Güçlüğüne doğru giden dünyada içte ve dışta ılıman bir politika izlerken kişisel meseleleri nedeniyle sıkça basının malzemesi oldu. İki dönemin ardından Başkan seçilen George Bush Jr, özellikle 11 Eylül 2001 İkiz Kuleler saldırısının ardından belirginleştirdiği Şahin Politikası ile içte ve dışta bazı tepkiler almaya başladı. 1960 lardan süregelen bu hareketli dönem zarfında A.B.D.'de siyasi, ekonomik ve toplumsal değişimler halkla ilişkiler mesleğini de geliştirirken özellikle ekonomik çalkantılar pek çok kuruluşu, halkla ilişkilerin iki yönlü simetrik modelini uygulamaya zorladı.

İki yönlü simetrik modelde halkla ilişkiler kaynak ve hedef kitle arasında dengeli, ortak bir zemin ve uyum yaratmayı amaçlayan, kararların isabet derecesini artıran bir aracı konumundadır. Basın ajansı, kamuoyunu bilgilendirme, iki yönlü simetrik modellerinin amaçları sırasıyla propaganda, çevrenin hâkimiyeti; gerçek bilgilerin yayılması, çevresel adaptasyon; bilimsel analiz üzerine ikna, çevrenin kontrolü iken, iki yönlü simetrik modelde karşılıklı anlayış ve kamuoyu ile uyum amaçlanmaktadır. İlk üç modelde halkla ilişkilerin rolü ve iletişim yapısı sırasıyla danışma, tek yönlü, gerçek ve araştırma önemsiz; bilgilerin yayılması, tek yönlü, gerçek önemli, araştırma önemsiz; danışma, çift yönlü dengesiz etki, pre-post tutum araştırmaları üzerinde yoğunlaşırken, iki yönlü simetrik modelde halkla

ilişkilerin rolü aracılıktır, iletişimin yapısı çift yönlü ve dengeli etkiye sahiptir, kamuoyu ile örgüt arasında interaktif işleyişe olanak sağlayacak esnek yönetim prensipleri söz konusudur. Simetrik halkla ilişkiler modelinin özü her iki tarafın onaylayacağı sonuçlara ulaşmaktır.

İki yönlü simetrik modelin gelişim sürecinde 1980 li yılların sonunda etkinlik ve mükemmellik halkla ilişkiler ile ilgili ana tartışma konuları haline gelmiştir. Etkinlik; nasıl, neden ve hangi kapsamda iletişim yönteminin örgüt hedeflerine daha etkili bir biçimde ulaşılmasını sağladığı ve bu katkının finansal olarak nasıl değerlendirilebileceği iken mükemmellik; mümkün olan en iyi etkinliğe ulaşabilmek için, iletişim fonksiyonunun kurumsal ve program açısından ne şekilde şekillendirilmesi gerektiğidir. Bu konuda dönemde Grunig ve Hunt'ın da içinde yer aldığı pek çok çalışma yürütülmüştür. Bu bağlamda halkla ilişkiler, üst düzey yönetiminin, iletişim politikasının merkezi önemini anlamasını, iki yönlü hareket tarzını desteklemesini ve ilgili departmanları stratejik planlama sürecine dahil etmesini şart koşar. Ayrıca, kurum kültürünün ve yapısının da halkla ilişkilerin başarısı üzerine önemli bir etkisi olduğunu kabul eder (Okay-Okay:2002:213). Halkla ilişkiler, stratejik yönetildiği, stratejik hedef gruplarıyla güven ve anlayışa dayalı uzun vadeli ilişkiler oluşturduğu zaman örgüte hedeflenen katkıyı koyabilecektir. Ayrıca halkla ilişkiler, katılımcı unsurların iş birliği içerisinde interaktif çalıştığı, pro-aktif ve reaktif yapıya sahip, taktiksel planları içeren durumsal bir süreçtir.



Şekil 5. Karma Halkla İlişkiler Modeli

Kaynak: Okay Ayla – OkayAydemir, **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, İstanbul, 2002, s.214

Bugün halkla ilişkiler çalışmalarında kurumlar ve projeler arasında farklı modellerin kullanıldığı gözlenmektedir. Uygulamada kamu kurumları ile sivil toplum kuruluşları genelde kamuoyu bilgilendirme modelini kullanırken özel sektör kuruluşları asimetrik ve simetrik modelden faydalanmaktadır. Aynı kurum dahilinde farklı projelerde farklı modellerin uygulandığı da gözlenmektedir. Tek taraflı modeller olan, tanıtım ve kamuyu bilgilendirme modelleri pek profesyonelce bulunmamakla birlikte ikna, manüpülasyon, karşılıklı kazanç alanı ve ortak bir zemin örgütsel iletişimin ana konuları olduğundan durumsal halkla ilişkiler sürecinde asimetrik ve simetrik modellerden sıklıkla faydalanılmakta ve hatta karma yeni bir profesyonel model kabul edilmektedir.

Simetrik ve asimetrik modelin stratejik doğası, bilgi temeli, teknik kullanımı yeni yaklaşımın kökenini oluştururken asimetrik modelin lehtar bir kamuoyu oluşturma ve ikna prensipleri ile simetrik modelin empatik bakışı ve durumsallık yaklaşımı işletmelerde yeni bir karma anlayışın uygulanmasına neden olmuştur. Halkla ilişkiler uygulayıcıları bazı durumlarda hedef kitleleri, işletme yönetiminin istediği biçimde davranmaya ikna ederken bazen iletişim taktik ve yeteneklerini esnek kararlar alırdabilmek için kullanırlar. Bugün halkla ilişkilerin nihai amacı, yaratacağı anlayış ve güven ortamında hedef kitleleri, örgüt yönetimini veya her ikisini de kabul edilebilir bir karşılıklı kazanç alanına yönlendirmektir.

KAYNAKÇA

- Barthenheier, G. (1994). Halkla İlişkilerin Temelleri, *M.Ü.İletişim Dergisi*, Sayı.5
- Cutlip, S. M., ve Center, A. H., Groom, G. M. (1985). *Effective Public Relations*, Prentice Hall
- Göksel, A. B. ve Yurdakul, B. N. (2002). *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi
- Mcquail, D., Windahl S. (1997). *Kitle İletişim Modelleri*, Çev.Konca Yumlu, Ankara
- Okay, A. ve Okay, A. (2002). *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, İstanbul
- Peltekoğlu, F. B.(2002). *Halkla İlişkiler Nedir?*, 2.Baskı, İstanbul
- Reilly, R. T. (1987). *Public Relations in Action*, Prentice Hall
- www.umwa.org/history/ludlow/ludlow.shtml

BİR HALKLA İLİŞKİLER FONKSİYONU OLARAK İNSAN KAYNAKLARININ MOTİVASYONU VE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yrd.Doç.Dr. Nilay BAŞOK YURDAKUL*

ÖZET

Günümüzün rekabet ortamında farklılıklarını ortaya koyarak ayakta kalmak isteyen örgütler, kendilerini uzun vadede başarıya taşıyacak en önemli kaynağın çalışanları olduğunu kabul etmişlerdir. Örgütsel etkinliğin sağlanmasında ve hedef kitlelerin gözünde olumlu bir kurumsal imaj yaratılmasında öncelikle o örgütte çalışmaktan mutluluk duyan, çalışma isteği taşıyan, bireysel amaçları ile örgütsel amaçlarını örtüştürebilen çalışanların bulunması son derece önemlidir. Çalışanların performanslarının iyi düzeye getirilmesinde motivasyonlarının artırılmasının ve buna uygun örgütsel bir iletişim sisteminin kurulup uygun iletişim tekniklerinin devreye sokulması son derece önemlidir. İnsanların bağlılıkları ve performanslarındaki farklılığı onların yönetilme biçimi belirlemektedir. Halkla ilişkiler, öncelikle çalışanlarla işletme yönetimi arasında karşılıklı güven ve iyi niyete dayalı ilişkiler geliştirmek, çalışanların moral ve motivasyonlarını yükseltmek suretiyle insan kaynaklarının etkinliğini ve dolayısıyla örgütsel etkinliği arttırmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda halkla ilişkiler, motivasyonu sağlayacak tüm çalışmaları planlamakta ve bu amaç doğrultusunda diğer birimlerle işbirliğini yönlendirmektedir.

Anahtar Kelimeler: motivasyon, insan kaynakları, halkla ilişkiler

ABSTRACT

The reason which makes a company successful is human resources who are well – trained, motivated and who believe in the importance of their job. Companies which can reach to their workers' emotional intelligence and which can create team soul in them catch the advantage of competition. Under this topic , the importance of public relations which aim to provide the effective management of human resources is studied as an evaluation by the view of motivation.

Key Words: motivation, human source, public relations

GİRİŞ

İşletmelerde uzun yıllar boyunca insan unsurunun önemi ihmal edilmiş, çalışanlar horlanmış ve tıpkı makine ve teçhizat gibi, tıpkı üretim

* Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

girdilerinden birisi olan hammadde gibi, sosyal ihtiyaçları olmayan bir üretim girdisi olarak kabul edilmiştir. Oysaki insan unsurunun diğer tüm girdilerden farklı olduğu, insana değer verilmesi gereği artık yadsınamaz bir gerçek olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanı bir makine olarak gören ve sadece para ve cezalandırma yöntemi ile motive edebileceğine inanılan klasik yönetim anlayışları çok gerilerde kalmıştır. Günümüzde örgütsel verimlilik ve etkinlik insana odaklanmış, insanın para dışında prestij, sosyal bir ortama katılma, yaratıcılığını gerçekleştirme gibi amaçlar için de çalıştığı ve her şeyden önce sosyo-psikolojik bir varlık olduğu kabul edilmiştir.

Örgütsel Etkinlikte İnsan Kaynaklarının Önemi

Çağdaş yönetim sistemleri çalışan ile çalıştırana, karar vereni yakınlaştırmayı, işbirliği ve grup dayanışmasını güçlendirmeyi, böylelikle toplam kalite anlayışını en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir. İnsan değerinin, kaynaklarının, davranışlarının ve kalitesinin, yönetimde ve üretimde etkinliği tartışılmaz bir gerçek olarak değerlendirilmektedir. İşletme yönetimleri bu çağdaş yaklaşımlar ile insana daha çok yaklaşmakta, örgüt çevre etkileşimine daha fazla önem vermektedirler (Gürüz ve Diğerleri:1998: 3).

Klasik yönetim ve pazarlama anlayışları içinde insan makine ile eşdeğer görülürken ve tek amaç kar elde etmek iken, günümüzün modern yönetim anlayışı insanın sosyal bir varlık olduğunu kabul ederek onu yönetimin merkezi haline getirmiş, bir kuruluşu başarıya taşıyan ve verimliliği arttıran yegane unsurun insan kaynakları olduğunu kabul etmiştir. Modern pazarlama anlayışında tek amaç karlılık olmayıp, toplumun sosyal sorunları ve ihtiyaçları da değerlendirilmektedir. Toplumun ve doğal olarak bireylerin artan beklentilerinin karşılanması ve yine toplumun sürekli olarak gelişmeler hakkında bilgilendirilmesi gereği, globalleşen dünya düzeninin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzün rekabet ortamında irili ufaklı birçok firma örgütsel verimliliklerini arttırabilmek için daha etkili yönetilmeleri gereğinin farkına varmış ve örgütsel verimliliğin sadece yapı, süreç, teknolojik değişikliklerle değil, başarının esas kaynağı olan “önce insan” felsefesiyle gerçekleştirilebileceğini anlamışlardır (Akıncı: 1997: 9). Günümüzde bir örgütün başarısı çalışanlarının başarısı ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Ancak, çalışanların bağlılıkları ve performanslarındaki farklılığı onların yönetilme biçimi belirlemektedir.

İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetiminde Motivasyon ve Moral Faktörleri

Günümüzde tüm örgütlerde insan unsurunun daha iyi koşullar altında çalışabilmesi için gerekli şartların oluşturulmasına gayret edilmektedir. Çalışanlar ücret, çalışma yerindeki sağlık koşulları, vb. olarak tatmin edilmiş olmasına rağmen, beklenen verimliliğe bir türlü kavuşturulamayan işletmelerin sayısı hiç de küçümsenecek bir miktarda değildir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, bir örgütte verimliliği arttırmak için sözü edilen koşulların iyileştirilmesinin yanı sıra bazı başka tekniklerin de uygulamaya konması gerekmekte, çalışanların diğer bazı sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi ve en önemlisi motive edilmeleri gerekmektedir. Çalışanlara “iç müşteri” denildiği günümüzde, örgütsel etkinlik için mutlu dış müşteriler yaratılmasının temelinde istekli ve mutlu iç müşteriler kazanılması gereği unutulmamalıdır.

Hanks örgütsel etkinlikte çalışanların motive edilmeleri gereğinin önemini şu şekilde vurgulamıştır; “Motivasyon olmaksızın değişim olmaz, öğrenme olmaz, hareket olmaz. En önemlisi, motivasyon olmaksızın; istenen sonuçlara ulaşılamaz” (Hanks: 1999: 5). “İşgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda çalışma arzu ve isteğinin nasıl yaratılacağı, güdülemeyle (motivasyon) ilgili çalışmaların temel konusunu oluşturmaktadır. Örgüte ve işlerine karşı iyi güdülenmiş işgörenlerin, moral ve iş tatminleri yüksek olacağı için işlerini başarma yani performans düzeyleri de yüksek olur” (Gürgen:1997:203).

Çalışanların verimliliğinin artırılmasında ve dolayısıyla örgütsel etkinlikte son derece önemli bir konuma sahip olan motivasyon ve moral kavramları genellikle birbirleri ile karıştırılmakta ve zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmaktadırlar. Aslında önemli olan çalışanların performanslarının artırılmasında her iki faktöründe büyük rol oynadığının bilinmesi ve bu konunun yönetim tarafından mutlak suretle dikkate ve takibe alınması gereğidir.

Motivasyon değişik yazarlar tarafından aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır; Motive (güdü) temel kavramından türetilen motivasyon; bir veya birden çok insanı belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Bireyi davranışa yönlendiren faktörler ise; ihtiyaçlar, arzular, korkular, inançlar vb. dir (Herzberg: 1991: 3). Gürgen’e göre güdüleme (motivasyon); kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranışları şeklinde tanımlanabilmektedir (Gürgen:1997:203). Motivasyonu bir başka ifade ile şu şekilde de tanımlamak mümkündür. Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını

tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Can:1991:148).

Motivasyon hem kişi hem de işletme performansında önemli rol oynamaktadır. İyi eğitilmiş olan ve yetenekli bir çalışan bile motive edilmediği takdirde iyi bir performans sergileyemeyecektir. Ancak belirtilmesi gereken önemli bir husus çalışanların verimliliğinin artırılmasında motivasyonun tek başına yeterli olmaması, bu faktörün mutlak suretle eğitim ve yetenek ile birleştirilmesi gereğidir.

İnsanları belirli bir davranışa yönlendirebilmek için onları harekete geçirici unsurların devreye sokulması ve kişilerin o davranış biçimi için isteklendirilmesi gerekmektedir. Bunun için önemli faktörlerden biri de moraldir. Yüksek moralin olduğu bir ortamda çalışanların motive edilmesi çok daha kolay olmaktadır.

Kollektif anlamda kullanıldığında, “bir grup insanın ortak iş amaçlarına ulaşmak için birleştikleri davranışlardan doğan bir çalışma atmosferi veya havası” şeklinde tanımlanabilen moral faktörü, bir tek kişi için tanımlandığında, o kişinin işi ile ilgili olarak duyduğu tatmin, iyimserlik ve güvenin varlığı veya derecesi, ya da yokluğu ile bunun derecesini belirtmekte kullanılmaktadır. Her iki durumda da son derece zor anlaşılabilir subjektif bir kavram olma niteliğini koruyan moral faktörü aslında tanımlanması ve ölçülmesi zor olan ve tıpkı vücut sağlığı gibi varlığını en güçlü şekilde ancak kaybı halinde anladığımız bir olgudur.

Bir işletmede çalışanların morali düşük olduğu takdirde ifade edilen hususların aksine üyeler arasındaki ilişkiler uzak ve soğuk olacağı gibi, böyle bir durum işletmede klikleşmeyi teşvik etmektedir. Hiyerarşik düzenlemede kademeler arasındaki bağlar birbirinden kopmakta, gruplar arasında sürekli bir şüphe ve birbirini yıpratma çabası sezilmektedir. Problemlerin çözümünde birlik ruhu içerisinde hareket edilmemektedir. İşletmenin çalışma düzenini bozucu rivayet ve dedikodular sıkça yayılmaktadır.

Çalışanlarını motive eden bir kurum içerisindeki personelin moral duyguları aşağıdaki bileşenlerden oluşmaktadır Kuvvetli bir moral duygusu bileşenleri; (Eren, 1979, s.99)

birlik ve beraberlik ruhu, direnme ve vazgeçmeme arzusu, canlılık ve hayranlık, tatminsizliğe ve hayal kırıklığına karşı direnme. Zayıf bir moral duygusu bileşenleri; duygusuzluk ve gevşeklik, kavga ve çekişmeler, işbirliği ruhunun yokluğu, kötümserlik.

Belirtildiği gibi güçlü bir moral ortamına sahip örgütlerde çalışanlar birlik ve beraberlik içerisinde ortak amaçlara ulaşma doğrultusunda isteyerek çalışmalarına devam etmektedirler. Böylesi bir çalışma ortamını oluşturmak,

çalışanları sürekli olarak istekli tutabilmek için yönetim tarafından bu konunun ciddiye alınarak bilimsel yollarla çözümlenmesi ve takibinin sürekli olarak yapılması, geri bildirim alınarak, konunun yeniden değerlendirilmesi ve düzenlemeye gidilmesi gerekmektedir.

Motivasyon ve Halkla İlişkiler

Kurum ve çevresi arasında bütünleşme sağlamayı amaçlayan halkla ilişkiler, işletme içinde, işletme çevresinde ve işletme dışında “İNSAN” unsurunu yönetimin odak noktası olarak kabul eden bir yönetim anlayışı olarak günümüzün iş dünyasında yerini almaktadır.

Özellikle, çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve çalışanların birbiri ile ilişkilerinin düzenlenerek barışçı bir çalışma ortamının hazırlanması ve sürdürülmesi olarak ortaya çıkan bu ihtiyaçların çözüme kavuşturulması halkla ilişkiler bütününe çalışma konuları içerisinde ele alınmalıdır.

Halkla ilişkiler her şeyden önce kurumun içinden başlamak durumundadır. Bir kurumun hedef kitlelerine yönelik olarak gerçekleştirmeye çalıştığı halkla ilişkiler aktivitelerinin başarısı öncelikle kurum içinde oluşturulan ve uygulamaya konulan başarılı bir iletişim sistemi ile desteklenmelidir. Her şeyden önce kendi çalışanları ile sağlıklı bir iletişim kuramayan, onların güven ve bağlılığını kazanamamış bir örgüt hem içte hem de dışta başarıyı asla yakalayamayacaktır. Bu durumda kuruluşların, halkla ilişkiler çabaları ile mevcut ve muhtemel müşterilerine yönelik olarak oluşturmaya çalıştıkları olumlu imajın yaratılması mümkün değildir.

Halkla ilişkiler çalışmaları olarak adlandırılan bütününe bir yönü olarak ele alınması gereken iç halkla ilişkiler, öncelikle çalışanlarla işletme yönetimi arasında karşılıklı güven ve iyi niyete dayalı ilişkiler geliştirmek, çalışanların moral ve motivasyonlarını yükseltmek suretiyle insan kaynaklarının etkinliğini ve dolayısıyla örgütsel etkinliği arttırmayı hedeflemektedir.

“Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Astların etkin bir şekilde çalışması için onların motive edilmesi gerekmektedir. İşletmede çalışan herkes kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden sonuç almak mümkün değildir. Motivasyonun rolü bu isteği yoğunlaştırmak ve çalışanları teşvik etmektir” (Akat, Budak, Budak:1999: 205).

Kurum içi sağlıklı bir iletişim mekanizmasını kurmak ve işletmek suretiyle tüm çalışanların kuruma bağlılıklarını arttırmaya, bireysel ve dolayısıyla örgütsel etkinliği sağlamaya çalışan halkla ilişkiler uzmanları açısından motivasyon ve moral kavramlarının nasıl kullanılması gerektiğinin bilinmesi ve bu konunun öneminin yönetime aktarılması, herkesin hemfikir olduğu bir iş ortamının yaratılması, buna uygun yöntem ve araçların seçilmesi büyük önem taşımaktadır.

Tüm çalışanların kendilerini o kuruma kalpten bağlı hissetmeleri hem kişisel hem de kurumsal başarının artmasında büyük önem taşımaktadır. Çalışanların kuruma olan bağlılıklarını arttırmak, o kurumun bir parçası olmaktan gurur duymalarını sağlamak yönetimin insan kaynaklarına duyarlılığı ile mümkün olacaktır. Kurumun amaçları ile bireysel amaçların örtüştürülmesi, motivasyonu artırıcı çalışmalar, açık ve geri dönüşümlü bir iletişim mekanizmasının varlığı bu amaca ulaşmak için geçerli yöntemlerdendir.

“Önce insan” felsefesini benimsemiş firmalarda çalışan işgörenler, kendilerini daha iyi işler yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimini teşvik eden, amaç ve görevlerini yerine getiren ve en yüksek ahlaki standartları temsil eden bir organizasyonun üyesi olduklarında, ellerinden gelenin en iyisini yapmaktadırlar. Buradan hareketle tüm çalışanların istek ve beklentilerini öğrenmek suretiyle uygun motivasyon araçları ve iletişim teknikleri ile motivasyonu arttırmak, sorunlar varsa belirleyerek bunları üst yönetime götürmek suretiyle sorunların çözümünü sağlamak ve her şeyden önemlisi verimliliği artırıcı çalışmalar yapmak, kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarının görev alanına girmektedir. Örgütsel bağlamda, iletişim düzeldikçe motivasyon da iyileşecek, çalışanların performanslarında ve dolayısıyla örgütsel etkinlikte artış gözlenecektir.

Kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları ile kurum içindeki çalışanlara organizasyonun misyon ve vizyonunu benimsetmek, kurum içinde barışçıl ve sağlıklı olarak işleyen bir iletişim sistemini kurmak ve tüm çalışanların motivasyonlarını arttırmak sureti ile olumlu bir moral ortamı yaratmak amaçlanmaktadır. Buradan hareketle halkla ilişkiler açısından büyük önem taşıyan motivasyon ve moral kavramlarının gelişim yöntemlerine değinmekte fayda görülmektedir.

Bir halkla ilişkiler uzmanı çalışanların motivasyonlarının artırılmasında ve kurum içerisindeki moral düzeyinin yükseltilmesi için öncelikle örgütsel ve bireysel beklentileri doğru olarak tanımlamak durumundadır. Bazı durumlarda bir kişi için cazip ve yeterli olan bir motivasyon aracı bir diğeri için motive edici olmayabilir. Ancak burada bilinmesi gereken husus, motivasyonun insanların üstüne serpilene ve anında

sonuç beklenen büyümlü bir toz olmadığıdır. İnsanları motive etmek ve motivasyonlarının uzun süreli olmasını sağlamak oldukça güçtür. Dinamik bir kavram olan moral için de aynı durum söz konusudur. Bu nedenle de sürekli olarak gözlemek, desteklemek ve beslemek gerekmektedir.

*“Güdülemenin (motivasyon) kişisel bir olay olduğu da unutulmamalıdır. Bir iş görenin güdülenmesini sağlayan herhangi bir durum, bir diğerini etkileyebilir. Bu nedenle yöneticiler, her bir çalışana bir birey olarak tanınmalı, onların farklılıklarına saygı göstererek onları nelerin güdüleyeceğini saptamalıdır. İşgörenlerin örgüte ve işlerine sadakatini sağlayabilmenin yolu, yöneticilerin işgörenlerini yakından tanımalarına ve onların ne tür güdülerin etkisiyle davrandıklarını öğrenmelerine bağlıdır. Çünkü işgörenleri nelerin güdülediği ancak onların davranışlarının yorumlanmasıyla anlaşılabilir.
(Gürgen: 1997: 204)*

Matland’a göre; iş ortamında motivasyonu arttırmak için; iyi bir lider olmak, takım olarak çalışmak, işi geliştirmek, insanları geliştirmek, ücret ödemek, güvenli ve sağlıklı bir işyeri sağlamak dikkate alınması gereken başlıca faktörlerdir (Matland, 1997, 10).

Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Halkla İlişkiler Yöntem ve Araçları

Kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarıyla, etkin bir iletişim mekanizmasını oluşturmayı ve sürdürmeyi amaçlayan halkla ilişkiler uzmanları iç iletişimde motivasyonu artırıcı ve moral düzeyini yüksek tutucu hangi tür iletişim araçlarından yararlanacağına karar vermek durumundadır. Ancak, belirtildiği üzere her bir çalışanın ihtiyaçlar hiyerarşisinin hangi basamağında olduğunun bilinmesi, beklenti düzeyinin incelenmesi, örgüt içindeki uygulamalara adaptasyon sürecinin belirlenmesi, kapasitesinin saptanarak, uygun görevin verilmesi son derece önemlidir.

İşletmelerde çalışanların motivasyonu arttırmaya yarayan araçları ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel araçlar olarak sınıflamak mümkündür. Bunlar;

Ekonomik araçlar: ücret artışı, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödüller vb.

Psiko-sosyal araçlar: Çalışmada bağımsızlık, takdir edilme ve övgü, gelişme ve başarının teşviki, öneri sistemi, çevreye uyum, sosyal uğraşlar vb.

Yönetimsel Araçlar: Kurumsal ve bireysel amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme olanakları, kararlara katılım, çalışma ortamını geliştirme vb. olarak belirtilebilir.

Bir halkla ilişkiler uzmanının çalışanların motivasyonlarını arttırmak için yukarıda belirtilen önerileri uygulamaya koyarken yararlanabileceği örgüt içi iletişim araçları aşağıda listelenmiştir:

1. Örgüt içine yönelik yayınlar: tanıtım kitapçığı, haber bültenleri, örgüt gazetesi, dergisi, örgütsel raporlar, 2. Mektuplar, 3. İlan panoları, 4. Kapalı devre tv programları, 5. Telefonla iletişim, 6. Toplantılar, 7. Dilek kutuları, 8. Çalışanlara yönelik eğitim seminerleri, 9. Normal ve sesli dia gösterimi, 10. Enformasyon filmleri, 11.Hoparlör Bildirileri, 12.Dışa yönelik halkla ilişkiler aktiviteleri hakkında çalışanların bilgilendirilmesi, 13.Diğer halkla ilişkiler aktivitelerine çalışanların davet edilmesi, 14.İş Rotasyonu, 15.Özel organizasyonlar; kuruluş yıldönümü kutlamaları, törenler, yıllık personel geceleri, firma bahar pikniği, toplu tiyatro-sinema organizasyonları vb. aktiviteler, 16.İntranet, 17.Görsel ve işitsel araçlar, 18. Web sitesi vb.

Yukarıda belirtilen iletişim yöntemlerini gereksinimler ve yaratıcı gücümüz ölçüsünde genişletmek mümkündür. Önemli olan çalışanların bilgi alma hakkına saygı duymak, değişimler hakkında önce çalışanları bilgilendirmek, iletişim boşluğu nedeniyle doğabilecek söylenti ve huzursuzlukları, çatışmaları bertaraf etmektir.

Örgütün temel felsefesi ve ilkelerini çalışanlara aktarmayı ve çalışanların kurumla bütünleşmelerini yani kuruma olan bağlılıklarını karşılıklı iletişim ve bilgilendirme yolu ile arttırmayı amaç edinen halkla ilişkiler yönetimi yukarıdaki iletişim araçlarını kullanmak suretiyle bu amaçla; (Cutlip, Centre, Brom:1985:327)

1. Yönetim ve personel politikalarını genel halkla ilişkiler programına uygun bir şekilde kurum çalışanlarına yönelik olarak uyarlar,
2. Kurum dışına da aktarılan çalışan bilgi, yaklaşım ve tutumlarının şekillendirilmesini sağlar,
3. İnsan kaynakları yönetiminin başarıya ulaşması için uygun ortamı hazırlar,
4. Kurum kültürünün bir parçası olarak yatay ve dikey iletişimi sağlayacak yöntemler bulur.

Çalışanların motivasyonlarının artırılmasında kullanılacak iletişim yöntem ve tekniklerinin yanısıra; yöneticiler tarafından her bireye görevini nasıl yaptığı konusundaki kanaatler bildirilmeli, taktir mekanizması ve

ödüllendirme sistemi mutlak suretle devreye sokulmalı, olumlu eleştirinin performansı arttırdığı gerçeğinden hareketle tüm liderler bu konuya duyarlı hale getirilmelidir. Tüm çalışanlara kendilerine etki edecek değişimler mutlak suretle bildirilmeli, tüm çalışanlara görev ve yetki tanımları açık bir şekilde iletilmeli, herkese eşit davranılarak işini nasıl yaptığı konusundaki kanaatler bildirilmelidir.

Çalışanların motive edilmesinde kurumun yönetim felsefe ve yapısının ve uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisinin de dikkate alınması son derece önemlidir. Bir kurumun çalışanlarını risk almaya ne kadar yönlendirdiği ve teşvik ettiği, nasıl bir iletişim mekanizmasından yararlandığı, fikir ayrılıklarını tolere edip etmediği, çalışanların görüşlerinin alınıp alınmadığı, kontrol mekanizmasının nasıl işlediği, ödüllendirmeden yararlanıp yararlanılmadığı vb. konular da o kurumun çalışanlarına ne kadar değer verdiğini ve nasıl bir kültüre sahip olduğunu göstermektedir. Belirtilen niteliklere sahip olan işletmelerin çalışanlarını motive etmeleri çok daha kolay olmakta ve bu unsurların yerine getirilmesinde halkla ilişkiler uzmanlarına büyük görevler düşmektedir.

SONUÇ

Çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak kabul etmeleri ve buna uygun olarak davranmaları son derece önemlidir. Santralin telefona bakış tarzı, kapıdaki bekçinin ya da müşteri ilişkileri elemanının müşterilere davranış biçimi vb. hepsi birden müşterilerin işletme ve marka ile ilgili algılamalarını ve zihinlerinde olumlu veya olumsuz bir örgütsel imaj oluşturmalarını etkilemektedir. Bu sebeple tüm çalışanların kendini o örgütte çalışmaktan dolayı mutlu hissetmesi, işini severek yapması, hergün aynı heyecanla gelmesi, örgütü zor anlarda yalnız bırakmaması vb. durumlar örgütsel başarıyı doğrudan etkileyeceğinden çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin öğrenilerek, onlara uygun motivasyonu artırıcı iletişim araçlarının devreye sokulması gereklidir.

Çalışanların motivasyon ve moral ile ilgili durumları hakkındaki bilgiyi en doğru şekilde toplayarak, konuyu sürekli takip halinde tutması ve meydana gelecek değişimleri en iyi şekilde yorumlaması ve üst yönetimi konuya duyarlı hale getirmesi beklenen departman şüphesiz halkla ilişkilerdir. Temel görevlerinden birisi de çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmek, örgüt içindeki iletişimin sağlıklı bir şekilde işlenmesini sağlamak olan halkla ilişkiler, örgüt içinde moralin yükselmesini ve motivasyonun artmasını sağlamak için şikayetlerin üst yönetime ulaşmasını sağlayan kanalları açık tutmak, değişik kademelerdeki yöneticilerin çalışanlara adil bir şekilde davranmasını sağlamak suretiyle halkla ilişkiler çalışmalarına bir

boyut daha eklemekte bu çabalarıyla halkla ilişkiler çalışmalarının başarısını daha da arttırarak örgütsel etkinliğe katkıda bulunmaktadır.

Günümüz iş ortamında halkla ilişkiler yönetimi çalışanların motivasyonlarının arttırılması hususunda ortaya konulan tüm faktörlere itina ile eğilmeli, çalışanların kişisel motivasyonlarını arttırmaya çalışmanın yanısıra, güçlü bir kurum kültürü oluşturarak motivasyonun daima canlı kalmasına katkıda bulunmalıdır. Burada altı çizilmesi gereken son derece önemli bir nokta bu çalışmaların tümünün daima süreklilik taşıması ve uygulamalardan sonra geri bildirim alınarak, çabaların yeniden geliştirilmesi gerekliliğidir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak G., Budak G. (1999). *İşletme Yönetimi*, 3. Baskı, Barış Yayınları
- Akinci, B. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım*, No:13, İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları
- Akinci, B. (Şubat 1997). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Halkla İlişkiler, *Human Resources İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık
- Cutlip, S. M., Centre, A. H. Glen, Brom, M. (1985). *Effective Public Relations*, 6. Ed. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Deal T. E. ve Key, M.K. (2000). *Kurumiçi Halkla İlişkiler*, Çev: Özgür Emir, İstanbul:MediaCat Yayınları
- Eren E. (1979). *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, İstanbul:Meter Matbaası
- Göksel A. B. ve Yurdakul, N. (2002). *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*, İzmir:Ege Üniversitesi Yayınları
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul:Der Yayınları
- Gürüz, D., ve diğerleri (1998). *Halkla İlişkiler Yönetimi*, İzmir:Ege Üniversitesi İletişim Fak. Yayın No 10.
- Hanks, K (1999). *İnsanları Motive Etme Sanatı*, İstanbul:Alfa Yayıncılık
- Herzberg, F. (1991). How do you Motivate Employees?, *Harward Business Rewiev Paperback*, USA
- Kuşluvan, Z. (Ağustos 1999). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları, *Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi*
- Maitland I. (1997). *İnsanları Motive Etmek*, İstanbul:İlkaynak Yayınları
- Özkalp, E. ve Kirel Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir:Anadolu Üniv. Yayınları