

# Çokuluslu Toplumlarda Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Kültürel Etkiler: Singapurdaki Çokuluslu Örgütler Üzerine Bir Çalışma<sup>1</sup>

Nanditha Ranan<sup>2</sup>

Kavita Karan<sup>3</sup>

Çeviren: Tülin Sepetci<sup>4</sup>

## Özet

Singapur'un çoklu etnisite ve çoklu kültüre sahip bir çevresi vardır. Stratejik pozisyonu ve iş dünyası politikaları, Singapur'un lider bir bölgesel iş merkezi olarak büyümesine yardım etmiştir ve birkaç çokuluslu örgütün genel merkezi Asya bölgesine hitap etmek üzere Singapur'dadır. Bu büyüme ile başa çıkmak için çevreci Rene' Duboz tarafından başlatılan şu slogan söylenebilir: Bu çokuluslu örgütler "Küresel düşünüyor fakat yerel hareket ediyorlar". Küresel iletişim stratejileri kullanıyorlar fakat aynı zamanda stratejilerini yerel düzeyde uygularken, yerel sistemleri anlıyor ve stratejilerini onlara adapte ediyorlar. Bu çalışma, yerel toplumsal kültürün örgütsel kültürü ne ölçüde biçimlendirdiği ve bu kapsamda örgütlerin dış kamularıyla kazan-kazan ilişkisiyle nasıl iletişim kurduklarını incelemektedir. Örgütsel iletişim stratejilerini hangi modelin en iyi tanımladığını bulmak için Grunig'in dört iletişim modeli; Asya kültürlerinde halkla ilişkiler uygulamalarını etkileyen kültürel değerleri bulmak için de Hofstede'nin kültür boyutları çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çokkültürlü çevre, bölgesel iş merkezi, halkla ilişkiler, yerel kültüre uyarılama

## Giriş

Halkla ilişkiler kapsamlı olarak bir örgütle kamuları arasındaki iletişim, kabul ve işbirliğinin müşterek çizgilerini kurmaya ve sürdürmeye yardımcı olan kendine özgü bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Problem ya da sorun yönetimini içermektedir; yönetimi kamuoyu hakkında bilgilendirmede ve kamuoyuna karşı sorumluluklarında yönetime yardımcı olmaktadır; kamunun ilgilerine hizmet etmek için yönetimin sorumluluklarını tanımlamakta ve vurgulamaktadır. Bundan başka etkili halkla ilişkiler çalışanları, uyum sağlama, etkili olarak değişimden yararlanma ve erken uyarı sistemi olarak gidişatı önceden görmede yönetime yardımcı olmakta ve araştırma, anlam ve etik iletişim tekniklerini kendi prensip araçları olarak kullanmaktadırlar (Harlow, 1976).

Singapur, 2000 yılında \$42.212 kişi başına düşen gayri safi milli hasıla ile dünyadaki hatırı sayılır ölçüde büyük ve en hızlı büyüyen ekonomilerden biridir (Singapur İstatistik Departmanı, 2001). Ülke, bilgi-temelli ekonomi kurma yolunda hızla ilerlemektedir. Ülkenin kitle iletişimini keşfetmesi, tüccarların Singapur'da biraraya geldiklerinde, ticaret, iş ilişkileri ve dünyanın durumu üzerine bilgi takası yaptıkları 19. yüzyılın başlarına kadar gitmektedir (Nair, B., 1986).

Halkla ilişkiler Singapur'da İngiliz sömürgecilerin işgalinden beri uygulanmaktadır. Yeni politikaları açıklamak üzere önce İngiltere, Lieutenant Colonel ve sonrasında ise Singapur'da

1 Chma Media Reseorch 2(1) (2006), 31-42.

2 Asian Media Information and Communication Centre, Sıhgapore.

3 Nanyang Technological University, Sıhgapore.

4 Arş. Gör. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi

halkla ilişkilerin babası olarak bilinen Prof. G. G. Thomson başkanlığında bir tanıtım ve basım departmanı kurulmuştur (Yeap, 1994). 1965 yılında Malay Federasyonu'ndan ayrıldıktan sonra, halkla ilişkilerin erken yılları hükümetin yürüttüğü ulus-inşası kampanyalarıyla (national building campaigns) tanımlanmıştır. Nair'in (1986) da belirttiği gibi, planlı ve sürekli halkla ilişkiler kampanyaları, negatif sosyal alışkanlıkları değiştirmek ve yeni oluşmakta olan bir ulus için gerekli olan tutumları benimsemelerinde kamuyu eğitmek için düzenlenmiştir.

“Anti-çöp” ve “Singapur için Akciğer” gibi 1960ların başlarındaki bazı kampanyalar, sadece temiz ve yeşil bir çevre yaratmaya yardımcı olmakla kalmamış, ayrıca bu tür sosyal projeler binlerce gönüllüyü kapsayarak yeni bir ulusa ait olma hissini de yaratmıştır. Kültür ve Enformasyon Bakanlığı, gazetecilikte ve kitle iletişimi alanlarında profesyonel eğitim almış kişileri halkla ilişkiler personeli olarak işe almış ve bu personel halkı eğitme kampanyaları organize etmekle sorumlu olmuşlardır (Yeap, 1994). Bu dönem aynı zamanda çokuluslu şirketlerin, özellikle de petrol endüstrisinin ortaya çıktığı dönemdir. Çokuluslu şirketlerin Batı'daki paydaşlarını bölgedeki faaliyetleri hakkında bilgilendirme ihtiyacı duymalarıyla birlikte, özel sektörde halkla ilişkiler faaliyetleri başlamıştır. Arun (1993) buna ilaveten, bu şirketlerin spor, sanat ve eğitim programları üstlenerek, hükümet ve kamuya karşılıksız iyilikte bulunarak yararlanmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Gerçekte hükümet, kurumsal sosyal sorumluluğu, çeşitli ulus-inşası çabalarını (nation-building efforts) finansal destek yönüyle tanımlama eğilimindedir. Hükümet ayrıca kurumsal sosyal sorumluluğun değerini anlamıştır çünkü ekonomik yaşam o yıllarda hayati önem taşımaktadır ve bu firmalar, hükümetin yatırım yapmadığı ya da koordine edemediği o faaliyetleri üstlenmiştir. Bu nedenle bu çalışma, ulusun çokkültürlü çevresi bağlamında Singapur'da halkla ilişkiler uygulamalarını etkileyen faktörleri belirlemekte ve analiz etmektedir.

Çokuluslu şirketler, Singapur'a büyük halkla ilişkiler bütçeleri getirmiş ve bu paralar çokuluslu halkla ilişkiler ve reklam ajanslarını cezpt etmiştir. Aynı zamanda, büyük danışmanlıklara parası yetmeyen ya da kendi iş planlarını anadillerini konuşanlara daha rahat emanet edebileceklerine inanan yerel endüstrilere hizmet vermek üzere yerel danışmanlıklar türemiştir. 1980lerin dramatik ekonomik değişimleri imalat, turizm ve banka endüstrisinde muazzam bir büyümeye yol açmıştır. Singapur'da halkla ilişkilerde yeni bir çağ başlatmıştır. O zamana kadar hükümet, bilgilerini tek yönlü iletişim modelini kullanarak yaymaktaydı. Ticaretteki büyümeyi de içeren ekonomideki hızlı değişimler, çokuluslu şirketlerin Singapur'a girişi ve orta sınıf tüketici piyasalarının yükselişiyle, halkla ilişkilerin öneminde ve içeriğinde bir değişim başlamıştır. Halkla ilişkiler giderek bir karar verme fonksiyonu haline gelmiştir. Joseph (1991), Asya'da hisse senedi piyasalarının kurulması ve gelişmesinin, devlet yönetimindeki şirketlerin özelleştirilmesinin, kurumsal konumlandırma, finansal iletişim ve yatırımcı ilişkileri programlarına olan ihtiyacı ortaya çıkarttığını açıklamaktadır. Üst düzey kamu işleri programları olduğu kadar, kısıtlayıcı hükümet mevzuatı ve özel çıkar gruplarından gelen baskılar da kriz iletişimi ve sorun yönetimine yönelik talebi arttırmıştır. Televizyon, uydu, bilgisayar ve kablolu televizyon teknolojileri gibi iletişim ve medya teknolojilerinin hızlı gelişimi, halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olarak tanınmaya başlaması da dahil olmak üzere mesleğin büyümesini desteklemiştir.

## Küreselleşme ve Halkla İlişkiler Uygulamaları

Kurum içi halkla ilişkilerin kapsamı devam eden özelleştirmelerde de artmıştır. Chay (2003), 1990'lardan 2000'lere, Singapur'un ekonomisinin küreselleştigiğine ve bilgi temelli ekonomiye doğru değiştiğine dikkat çekmektedir. Halkla ilişkiler endüstrisi tek yönlü iletişim modellerinden iki yönlü iletişim modellerine ve halkla ilişkilerin stratejik yönetimine doğru bir geçiş dönemindedir. Yerel endüstrinin, onu küresel ve bilgi-temelli ekonomiye hazırlayacak olan yetenekleri geliştirme, uzmanlık ve bilgi hakkında hala öğrenecek çok şeyi vardır. Uluslararası halkla ilişkiler danışmanlıklarının uygulayıcıları ve daha büyük örgütlerin halkla ilişkiler departmanları, bir stratejik yönetim fonksiyonu olarak halkla ilişkilerin öneminin farkına varmaktayken; daha küçük

yerel örgütlerin uygulayıcıları ise halkla ilişkilerin medya ilişkileri, etkinlik yönetimi ve tanıtım gibi taktiklerine daha çok odaklanmaya devam etmektedirler (Chow, Tan&Chew, 1996; Tan, 2001; Yeap, 1994).

Singapur'daki halkla ilişkiler uygulamaları bir geçiş dönemindedir ve Chay (2003)'in de profesyonel halkla ilişkilerin bütünsel uygulamalar olduğuna dikkati çektiği gibi bir meslek statüsüne henüz ulaşmaktadır. Singapur'daki halkla ilişkiler, halkla ilişkilerin tekniksel ve taktiksel uygulamalarının (basın bülteni yazma, etkinlik düzenleme vb.) önemini kabul ederken, daha da önemlisi halkla ilişkileri, örgüt ve aktif kamulara bir kazan-kazan durumu yaratmak amacıyla, örgütsel bilgi, enformasyon, kamular ve çevresel değişkenler (sosyal, politik ve ekonomik altyapı) arasındaki etkileşimi yönetmek isteyen stratejik bir yönetim aracı olarak kabul etmektedir. Bu nedenle bu çalışma Singapur'da yer alan değişimleri ve büyük şirketler tarafından uyarlanan halkla ilişkiler uygulamalarını incelemeyi hedeflemektedir.

## Araştırma Hedefleri ve Kuramsal Çerçeve

- Singapur'daki halkla ilişkiler uygulamalarını ve halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından kullanılan örgütsel iletişim stratejilerini incelemek. Bunlar hangi modelin örgütsel iletişim stratejilerini en iyi tanımladığını incelemek üzere, Grunig (1984)'in dört iletişim modeli bağlamında değerlendirilmiştir.
- Çalışma kapsamındaki dört örgütün halkla ilişkiler uygulamalarında kurumsal/örgütsel ve toplumsal kültürün etkisini incelemek.
- Halkla ilişkiler uygulamalarını Hofstede (1980, 1984, 1991)'in kültür sınıflandırmasına –güç mesafesi, bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık, erilik-dişillik ve belirsizlikten sakınma- dayanarak incelemek. Değişen sosyal kültürel ihtiyaçlara, uygulamaların adaptasyonunun boyutları.
- Literatür gözden geçirilip, diğer ülkelerdeki uygulamalarla karşılaştırıldığında, halkla ilişkiler uygulamalarını Singapur'da farklı kılan bazı kültür ve iletişim değişkenlerini belirlemek.

Çalışma, çalışma kapsamındaki lider örgütlerde halkla ilişkiler çalışanlarının değişen sosyal kültürel ihtiyaçlara nasıl adapte olduklarını anlamaya odaklanmaktadır. Çalışma ayrıca, Singapur'un halkla ilişkiler faaliyetlerini incelemekte ve halkla ilişkiler uygulamalarını ülkeye özgü yapan kültür ve iletişim değişkenlerini tanımlamaktadır. Asya'daki diğer ülkelerle giderek artan rekabet ile birlikte, Singapurlu örgütler mevcut kaynaklardan kendi lehlerine, kendi inisiyatifleri doğrultusunda yararlanmaya önyak olmak durumunda kalacaklardır. Örgütler, etkinlik ve verimliliklerini maksimize etmek için, iç ve dış çevreleriyle ilişkilerini güçlendirmek zorundadır. Yerel kültürlerle olan ilişkiler önem kazanmaktadır. Bu çalışma, Singapur'la ilgili kültürel değişkenlere ve iletişim karakteristiklerine bakmaktadır. Singapur'da halkla ilişkiler mesleğine kültürün etkisinin hala keşfedilmeyen alanlarına odaklanılmakta ve halkla ilişkiler uygulamalarını etkileyen kültürün çeşitli yönleri analiz edilmektedir.

Birleşik Devletlerde Grunig (1984) tarafından geliştirilen halkla ilişkilerin dört modeli, bu çalışma için temel olmuştur. Grunig ve Hunt (1984), dört modeli iki kritere dayalı olarak tanımlamışlardır: iletişimin amacı ve içeriği. Çalışmanın bulguları son olarak örgütlerde başarılı bir şekilde kullanılan modelleri analiz etmiştir. Kültürel boyutlar Hofstede (1980, 1984, 1991)'in toplumsal kültürün beş boyutuyla analiz edilmiştir (Sriramesh, 1992; Sriramesh&White, 1992): güç mesafesi, ortaklaşa davranışçılık, erilik/dişillik, belirsizlikten sakınma ve Konfüçyüscü dinamizm. Örgütler belli bir zamanda iletişimin dört modelinden herhangi birini sergileyebilirler. Grunig, Grunig ve Ehling (1992) örgütle paydaşları arasındaki iletişim kavramının, onların halkla ilişkiler kuramları ve örgütsel etkinliklerinde merkezi bir konumda olduğunu vurgulamaktadırlar. Bundan dolayı, bu araştırmanın temeli olarak halkla ilişkiler modellerini kullanmak çok önemlidir. Çalışma, örgütlerde

geçerli olan kültürel değişkenlere ve iletişim karakteristiklerine odaklanmaktadır. Kültür ve örgütsel faaliyetler arasındaki yakın ilişki nedeniyle, örgütlerin halkla ilişkiler faaliyetleri üzerinde kültürün etkisini değerlendirmek çok önemlidir.

Kültür stratejisi kısıtlamaktadır; bir şirket, kültürü analiz etmek ve onu kendi sınırları içinde yönetmeyi öğrenmek ya da gerekiyorsa değiştirmek zorundadır (Peters&Waterman, 1982; Schwartz&Davis, 1981). Singapur'daki çokuluslu şirketler, ülkedeki varlıklarını sürdürme ve büyütmeye halkla ilişkilerin önemini daha fazla idrak etmektedir. Bu anlayış, Singapur'daki halkla ilişkilerde kültürün rolü analiz edilmezse eksik olur. Gelişmiş bir ülke olarak Singapur, farklı kültürlerin eritme potansı ya da çokkültürlü olma iddiasında olsa bile, bilgi-temelli ekonomiye doğru bir eğilim göstermektedir. Kültürel görünüm bulanıktır ve yeni sınırlar ortaya çıkarken, eski sınırlar yok olmaktadır. Kültürler artık tecrit edilmiş bir halde değildir ve eskiden ayrılmış olan kültürel alanlarda eşi benzeri görülmemiş bir etkileşim vardır (Banarjee, 2003). Fakat halkla ilişkiler uzmanlarının etkili birer iletişimci olmaları için anlaşılması gereken, Singapur'un kendine özgü Kiasuism<sup>5</sup> ve bundan başka birçok kültürel karakteristiğinin olduğudur.

### Kültürel Perspektif

Banks (1995) çokkültürlü halkla ilişkileri; grupların, günlük yaşantılarında anladıkları ve sergiledikleri anlam sistemlerinde, normal insan çeşitliliklerini tam anlamıyla dikkate alarak, toplulukların ilgilerini ve eylemlerini örgüt lehine yaratmak ve sürdürmek için, örgüt ve ilgili kamuları arasındaki biçimsel iletişimin yönetimi olarak tanımlamıştır. Kültür değişkenleri, hem örgütte hem de toplumda bulunabilmektedir. Sriramesh, Grunig ve Buffington (1992), toplumsal kültürün örgüt kültürünü etkilediğini, fakat aynı zamanda da ondan ayrı olduğunu belirtmektedirler. Aynı toplumsal kültür içindeki örgütlerin farklı kişilikleri vardır. Örgüt kültürü sıklıkla karizmatik liderlik, örgütün yaşı, örgütün tipi ve büyüklüğü gibi faktörlerden etkilenmektedir.

Grunig ve Grunig (1992) halkla ilişkilerin örgütsel etkinliği arttırmaya yardımcı olduğunu tespit eden karşılıklı bağlılık ve ilişki kuramını tanımlamışlardır. Bu, sırasıyla farklı kamularla uzun vadeli, istikrarlı ilişki kurmayı gerektirmektedir, çünkü insanlar birbirleriyle bağlantılı ve etkileşimli ilişki içerisine girdiklerinde, çatışma için uygun bir zemin ortaya çıkmaktadır (Conrad, 1985). Bu çalışmada ülkedeki halkla ilişkiler uygulamalarını anlamak için, Singapur'a özgü olan kültür boyutları ve kültürler arasındaki genel boyutlar üzerinde çalışılmıştır.

### Kişisel Etki Kuramı (Personal Influence Theory)

Sriramesh ve J. Grunig (1988) Hindistan'daki halkla ilişkiler üzerine yaptıkları keşif amaçlı çalışmalarında, halkla ilişkiler uygulayıcılarının kişisel etkiyi geliştirmek için özellikle medya, hükümet ve eylemciler arasındaki önemli kişilerle (key individuals) bireylerarası iletişimi kullandıklarını bulmuşlardır. Bu uygulayıcılar, yapılan iyiliğin karşılığını sonradan talep eden ilgili kamulara hediyeler vererek, yemek ve kokteyllere ev sahipliği yaparak misafirperverlik ilişkilerini kullanmaktadırlar. Bu olgu daha sonra, on sekiz Hindistan örgütünün daha geniş kapsamlı etnografik bir analizyle de doğrulanmıştır (Sriramesh, 1991). Huang (2000), Tayvan'daki halkla ilişkiler uzmanları hakkındaki çalışmasında da benzer bir olgu bulmuştur. Sriramesh, Kim ve Takasaki (1999), üç Asya ülkesi hakkındaki çalışmalarında kişisel etki kuramının bu ülkelerde yaygın bir şekilde kullanıldığını bulmuşlardır. Bu araştırma ayrıca medya ilişkilerini geliştirmede ve paydaşlarla iletişim kurmada, kişisel etki kuramının uygulama derecesine de odaklanmaktadır.

5 Çevirenin Notu: Kiasuism: Rekabetçi zihniyet/felsefe (<http://www.urbandictionary.com/define.php?term=kiasuism>), kaybetme korkusu (özellikle finansal açıdan). Kiasuism özellikle Güneydoğu Asya'daki insanların toplumsal tutumlarını tanımlamak için kullanılır. Çünkü bu toplumdaki bireylerde yaygın olarak görülmektedir (en.wikipedia.org/wiki/Kiasu).

## Singapur'da Halkla İlişkilerin Mevcut Durumu

Bilgi-temelli ekonomi Singapur Hükümeti'nin en üst düzeydeki ulusal gündemleri arasındadır. Bu gündemle birlikte küreselleşmeye ve yabancı yetenekleri çekmeye doğru bir hareketlilik bulunmaktadır. Goonasekara (2003) bu süreci özetlemiştir; küreselleşme ekonomik, politik, sosyal büyümeye ve uluslar arasındaki kültürel dayanışmaya yol açmaktadır. Hem evrensel hem de yerel bir boyut içermektedir ve sıklıkla "glokalleşme" olarak bilinmektedir. Bunun sonucunda çokuluslu şirketlerin ülkeye akınından dolayı, halkla ilişkiler uygulamaları hem küresel hem de yerel boyutları içermelidir. Ülke, 1960 ve 70lerde uygulanan tek yönlü iletişim modelinden beri uzun yol kat etmiştir. Mevcut küresel değişimlerde ayakta kalmak için, halkla ilişkilerin stratejik yönetimine doğru kaymıştır.

Bu değişim yavaş olmuştur. Chay (2003) bunu, profesyonellik-öncesinden (pre-professional) profesyonel bir mesleğe (professional status) geçiş durumu olarak tanımlamaktadır. Stratejik yönetimin bir parçası olarak halkla ilişkiler, örgüt ve kilit kamuları için bir kazan-kazan durumu yaratmak üzere, örgütsel bilgi, enformasyon, kamular ve çevresel değişkenler (sosyal, politik ve ekonomik altyapı) arasındaki etkileşimleri yönetmek istemektedir. Chay (2003), uygulayıcılar arasında profesyonelliğin gelişiminin gerekliliğini önermekte ve ayrıca gelişim için aşağıdakileri de içeren bazı unsurları tanımlamaktadır: 1) mesleğin teknik açıdan sağlam bir eğitimi, 2) eleştirel düşünme ve yaratıcı bilginin, örgütsel sorunlara uygulanıp düzeltilmesiyle, disiplinlerarası geniş bir bilgi bütününe kazanmaya çalışmak ve 3) mesleki değerlerin uygulamalarını ve etik kodları destekleyen mesleki derneklere üyelik.

### Çalışmanın Yöntemi

Singapur'daki halkla ilişkiler uygulamalarında kültürün etkisi üzerine az sayıda ampirik çalışma yapılmıştır; bu keşif amaçlı çalışma hem niceliksel hem de niteliksel araştırma yöntemlerini kullanarak bu olguyu sınıamıştır. Bu örnek çalışmanın yöntemi geniş kapsamlı derinlemesine görüşmelerle desteklenen nitel yaklaşımın bir parçası olarak kullanılmıştır. Niceliksel araştırma yöntemi, seçilen değişkenler arasındaki ilişkileri anlamada açıklama sağlayan gözlemleri kayıt etmek için kullanılmıştır. Çalışma, ülkenin çokkültürlü çevresini de dikkate alarak, Singapur'daki halkla ilişkiler uygulamalarını etkileyen faktörleri tanımlamak ve analiz etmek için Grunig'in dört iletişim modeli, Hofstede'nin kültürel faktörleri ve Kişisel Etki Kuramı kullanılarak yapılmıştır.

Uygunluk örnekleme tekniği kullanarak, örgütler seçilmiş ve halkla ilişkiler uzmanlarından bu araştırmaya katılmaları istenmiştir. Örgütler internetten seçilmiş ve onların web siteleri aracılığıyla irtibata geçilmiştir. Örneklemedeki tüm örgütlerin seçilme kriteri, uzun bir uluslararası faaliyet tarihlerinin olması ve merkezlerinin Singapur'da olmamasıdır. İkinci olarak örgütün, temsil edildiği kategoride önde gelen örgütler arasında olmasıdır. Konaklama, eğitim, finans ve imalat sektörlerinin her birinden üçer tane olmak üzere toplam 12 örgüt listelenmiştir. Halkla ilişkiler departmanları başkanlarına çalışmanın hedefleri ve amacının geniş bir açıklaması ile beraber e-mailler gönderilmiştir. Daha sonra alınan cevaplardan, dört büyük sektörü temsil eden dört çokuluslu örgüt, Singapur'da merkezi olan önemli alanların temsilcileri olarak ele alınmıştır. Bunlar eğitim, konaklama, finans ve imalat sektörlerini temsil etmektedir.

### Çalışma Kapsamındaki Kuruluşların Örnek Halkla İlişkiler ve Kültür Çalışmaları

Bu çalışmaya katılmayı kabul eden tüm örgütler kimliklerinin açıklanmasını istememişlerdir; bundan dolayı bu çalışmada isimleri açıklanmamıştır. Daha sonradan olabilecek soruları için araştırmacılarla irtibata geçebilmişlerdir. Anket formları seçilen dört örgütün halkla ilişkiler/kurumsal iletişim departmanlarındaki mevcut tüm çalışanlara verilmiştir. Anket formu, anketi yanıtlayanların konuları netleştirme ve doğrulamalarına izin veren, açık uçlu sorular, kontrol

listesi soruları, matris sorular ve çoktan seçmeli soruların da içinde bulunduğu 31 sorudan oluşmaktadır.

İrtibata geçilen yönetim personeli İletişim Yöneticileri, Kurumsal İletişim Yöneticileri, Medya ve Yayın Başkanları ve bir Kamu İşleri Müdürü'nden oluşmaktadır. Her mülakat 45 dakika ile 1.5 saat arasında sürmüştür. Mülakatlar, araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcılarla birlikte düzenlenmiş ve açık uçlu bir araştırma protokolü kullanılmıştır. Aşağıda mülakat oturumlarına ve halkla ilişkiler personeliyle yürütülen ankete katılan dört örgütün listesi vardır. Gizliliği sürdürülebilmek için örgütlerin isimleri gizli tutulmuştur.

**ÖRGÜT A:** Asya, Orta Asya'nın önemli kentleri ve en çok rağbet gören tatil mekanlarında bulunan 42 adet delüks otel ve resortuyla, bölgedeki Asya kökenli en büyük delüks otel grubudur. Singapur'da iki şubesi ve bir kardeş markası vardır. 1000in üzerinde çalışan gücüne sahip olmakla birlikte, halkla ilişkiler departmanının sadece beş civarında çalışanı vardır.

İletişim ve Halkla İlişkiler Araçları- Konaklama endüstrisinin bir parçası olunca iletişim anahtar bir faktördür ve iletişim; reklamcılık, halkla ilişkiler, basın bültenleri ve pazarlamanın klasik yöntemleri aracılığıyla yapılmaktadır. Hükümetle ve gazetecilerle ilişkiler de onlar için çok önemlidir. Örgütün iç iletişimin birer parçası olan düzenli ekip toplantıları, birebir toplantılar, politikalar ve prosedürler, e-postalar, çalışan bültenleri ve ilan tahtalarıyla güçlü bir iç iletişim yapısı vardır.

**ÖRGÜT B:** Singapur'da tam teşekküllü kampüsüyle uluslararası üniversitelerle işbirliği olan ve 75den fazla ülkeden gelen öğrencisi olan saygın bir meslek okuludur. Halkla ilişkiler departmanının, Asya Pasifik Bölgesi'ni temsil eden Singapur'da, akademisyenler de dahil olmak üzere 75ten fazla kadrodan oluşan personel gücü bulunmaktadır. Akademisyenler aynı zamanda halkla ilişkiler fonksiyonlarını da desteklemektedirler.

İletişim ve Halkla İlişkiler Araçları- İletişimle ilgili programları hem kurumsal iletişim departmanı hem de akademisyenlerin bizzat kendileri tarafından uygulanmaktadır. Klasik reklam, basın bültenleri, yerel ve Asya'da gerçekleştirilen eğitim fuarlarına katılım aracılığıyla yapılmaktadır. Akademisyenler arasındaki iç iletişimden sorumlu bir yönetici bulunmaktadır. Rutin toplantılar, raporlar, e-bültenler, beyaz panolar, power point sunumları ve konferanslar iç iletişimi kolaylaştırmaktadır.

**ÖRGÜT C:** Dünya çapında 200 işletme ile önde gelen bir uluslararası petrokimya örgütüdür. 10u halkla ilişkiler departmanında bulunan 2700 çalışanıyla Fortune 500 şirketleri listesindedir.

İletişim ve Halkla İlişkiler Araçları- İletişim bu örgütte hayati bir araçtır ve örgüt çalışanlarını kendi marka elçileri gibi hissetmekte, iç ve dış iletişimi arasında güçlü bir bağlantı bulunmaktadır. Sağlam kurumsal yönetim uygulamalarının ve yüksek etik standartların öneminin ve değerinin farkında olarak üzerinde ısrarla durdukları basit iş modeli, dürüstlük kültürü, yasal uyumluluk, yönetim uygulamaları ve yönetim kontrol sistemleri, uzun vadeli sürdürülebilir sonuçlar elde etmenin anahtarıdır.

**ÖRGÜT D:** 100'den fazla ülkedeki varlığıyla Fortune 500 şirketler listesinde de yer alan lider bir küresel finansal hizmet grubudur. Örgütün 4000 çalışan gücü vardır ve halkla ilişkiler departmanında 10 kişi kadar çalışanı bulunmaktadır.

İletişim ve Halkla İlişkiler Araçları-Bu lider küresel bankanın güçlü bir iç iletişim yapısı vardır ve yaygın kullanılan yöntemler; bültenler, raporlar, grup toplantıları, yüz yüze görüşmeler; e-posta ve intranet sistemleridir. Çalışanlarını topluluk faaliyetlerinde de aktif olarak dahil etmektedirler. Genel olarak kamuyu dışsal kamu olarak algıladıklarından, halkla ilişkiler araçları internet,

basın bülteni ve istek dışı aramalar kadar, aynı zamanda pazarlama, bayi ziyaretleri ve topluluk aktiviteleri gibi çeşitli medya üzerinden yapılan reklamları da içermektedir. Aynı zamanda faaliyet gösterdikleri ülkelerin ekonomik kurullarıyla iyi bir uyum yakalamışlardır.

## Örgütlerdeki Halkla İlişkiler Fonksiyonları

Halkla ilişkiler personeli arasında yürütülen anket çalışmasından ilginç bilgiler çıkmıştır. Bütün örgütlerde halkla ilişkiler bir yönetim destekleme fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda önde gelen bir üretim kuruluşu tarafından denetim, kontrol ve tedarik, GIS-IT politikaları, hazine ve vergiyi de içeren iş desteği için paylaşılan bir servis merkezi olarak da kabul edilmektedir. Halkla ilişkiler kamu işleri (imalat örgütü), kurumsal iletişim (konaklama), kurumsal ilişkiler (finans örgütü) ve medya ve tanıtım departmanı (eğitim örgütü) olarak uygulanmaktadır.

Tüm örgütlerin çalışanları, halkla ilişkilerin genel işlevleri arasından benzer işlevleri ortaya koymuşlardır ve ayrıca bazıları örgütte yer alan hizmetlere bağlı olduklarından halkla ilişkiler uygulamalarını etkileyen şu uygulamalar da halkla ilişkilere dahildir:

- Yatırımcı/Finans ilişkileri
- Medya ilişkileri
- Hükümet ilişkileri
- Toplum ilişkileri
- Çalışan ilişkileri
- Kurumsal iletişim ve markalama
- Müşteri/Tüketici ilişkileri
- Elçilik ilişkileri (Konaklama)
- Acil müdahale (Üretim-imalat sektörü)
- Sorun yönetimi (Üretim-imalat sektörü)

## Halkla İlişkiler Modelleri ve Halkla İlişkiler Uygulamalarında Kullanımı

Bu anket, günlük çalışma akışlarında medya ile koordineli olarak çalışan ya da dış paydaşlarla ilgilenen halkla ilişkiler personeli üzerine yürütülmüştür. 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılmıyorum) arasında beşli likert ölçeğini kullanan sorular sorulmuştur. Çalışmanın kuramsal çerçevesinin başında da açıklandığı gibi sorular, Grunig (1984) tarafından tanımlanan halkla ilişkilerin dört modelinden türetilmiştir. Cevaplardaki yüksek puanlar sorudaki tutumla daha güçlü bir seviyede uyuma ve de tam tersini göstermektedir. Bu algılamalar enformasyon yayılımı, halkla ilişkiler etkileşimleri, karşılıklı ilişki kurmada oynanan rol ve kriz yönetimi açısından sınıflandırılmıştır. Dört modele göre katılımcılar için ortalama puan ortalaması Tablo-1'de verilmiştir.

Yönetim ve halkla ilişkiler personeli arasında daha fazla etkileşim olduğunu gösteren sonuçlara göre, iki yönlü simetrik iletişim modeli 3.98 ile en yüksek ortalamaya sahiptir ve örgütlerin kriz döneminde halkla ilişkiler yöneticisine daha fazla bağımlılıkları vardır. Bunu 3.36 ortalama ile iki yönlü asimetrik model izlemektedir. Basın ajansı/Tanıtım modeli üçüncü sırada 3.05lik bir ortalama elde etmiştir ve Kamuoyu Bilgilendirme Modeli en düşük ortalamayla 2.7lik bir ortalama elde etmiştir. Bu bulgulara göre halkla ilişkiler uygulayıcıları büyük ölçüde iki yönlü simetrik modeli benimsemektedirler. Bu, bir sonraki bölümde ele alınmıştır.

## Basın Ajansı/Tanıtım

Bu modelde (ayrıca bakınız Ek-A), örgütler enformasyon doğruluğunu makul ölçüde değiştirerek yalnızca kendileri hakkında olumlu propaganda yaymaktadırlar. Halkla ilişkiler ve tanıtımın aslında

aynı anlama geldiği sorusuna karışık tepkiler verilmiştir. Bu, çokuluslu şirketler arasında halkla ilişkiler ve tanıtımın daha iyi anlaşılması için bir çağrıdır. Basın ajansı modelinin bir diğer belirleyici unsuru, çoğunlukla medyada örgüt hakkında olumlu tanıtım elde etme girişiminde olmasıdır ve ayrıca olumsuz tanıtımı dışarıda tutmasıdır. Bu konuda katılımcılar arasında dengeli bir tepki vardır ve katılımcılar basın ajansı iletişim modelini “olumsuz enformasyonla” başa çıkarken uygulamaktadırlar.

### Kamuoyu Bilgilendirme

Anket sonuçları 2.7lik skorla dört iletişim modeli arasında en düşük olduğunu göstermiştir. Katılımcıların çoğunluğu (bakınız ek-A), ya itiraz etmişler, geriye kalanları da tarafsız kalmışlardır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının sadece basın bülteni vermekten fazlasını yaptıklarına inandıkları açıkça ortadadır. Katılımcılar, doğru bilginin gerçekleri belirtmesi ve olumsuz bilgiyi kısmi de olsa kısıtlamaması gerektiğine inanmaktadırlar.

Tablo 1- Halkla İlişkiler Modeli	
Açıklama/Gösterge	Ortalama %
Basın Ajansı/Tanıtım	3.05
Örgütünüzde temelde halkla ilişkiler ve tanıtım aynı anlama gelmektedir.	2.9
Halkla ilişkiler faaliyetlerinizde çoğunlukla örgütünüz hakkında medyada olumlu tanıtım yapma ve olumsuz tanıtımı dışarıda tutma girişiminde mi bulunursunuz?	3.2
Kamuoyu Bilgilendirme	2.7
Firmanızda, halkla ilişkiler tarafsız bir bilgi dağıtıcısından daha fazlasıdır.	2.1
Halkla ilişkilerin bir parçası olarak, örgüt hakkında olumsuz bilgileri vermeden doğru bilgiyi mi yayıyorsunuz?	3.3
İki yönlü asimetrik	3.26
Firmanızda halkla ilişkiler yönetim ve kamular arasında bir arabulucudur.	2.3
Firmanızda halkla ilişkiler yönetime ve kamular arasındaki çatışmaları müzakereye yardım etmede, örgüt için uzlaşma sağlamakta mıdır?	2.5
Örgütte bir kriz olduğunda halkla ilişkiler departmanı ne ölçüde rol oynamaktadır?	5
İki yönlü simetrik	3.98
Bir programa başlamadan önce, yönetim ve kamuların birbirlerini ne ölçüde anladıklarını bulmak için anket ya da informal araştırma yapar mısınız?	3.3
Firmanızda halkla ilişkilerin amacı, örgütün yönetimi ve örgütün etkilediği kamular arasında ortak anlayış geliştirmektir.	3.6
Firmanızda halkla ilişkilerin amacı kamuların tutum ve davranışlarını değiştirmek kadar yönetimin de tutum ve davranışlarını değiştirmek midir?	3.7
Bir halkla ilişkiler programını tamamladıktan sonra programın insanların tutumlarını değiştirmede ne kadar etkili olduğuna karar vermek için bir araştırma yürütür müsünüz?	4.3



## İki yönlü asimetrik

İki yönlü asimetrik iletişim modeli, ilgili kamulardan geri bildirim almaya izin vermektedir. Ve bu geri bildirimler, kamuların davranışlarını manipüle edecek mesajlar tasarlamak için kullanılmaktadır. Halkla ilişkiler çalışanları kamuları, örgütlerin davranmasını istedikleri gibi davranmaya ikna etmek için hedeflerini iyi tanımlamışlarsa, bu en yüksek ikinci skor olan 3.26 ile ankete en iyi şekilde yansımıştır (bakınız ek-A). Ancak başta bu iki yönlü bir iletişim gibi gözüküyor fakat yakın bir gözlemlerle bilginin doğrudan örgütsel kamulardan değil, tercihen gazetecilerden toplandığının kanıtı olmaktadır. Benzer şekilde Singapurlu örgütler de kamuları bilgilendirerek ve onların görüşlerini alarak görevlerini yerine getirmektedirler.

## İki Yönlü Simetrik

Bu iletişim modelinde kilit paydaşların fikri dikkate alınmaktadır ve paydaşlar eşit ortaklar olarak kabul edilmektedir. Alınan kararlar paydaşların davranışlarına ve çıktılarına bağlıdır ve ayrıca onların ihtiyaçlarına saygı duyulup, yerine getirmeye çalışılmakta ve bunun sonucunda iki yönlü simetrik iletişim modelin ideal olduğu düşünülmektedir. Bu modelin takipçileri, iki yönlü iletişimi kamularıyla müşterek bir anlayışa varmak için kullanılmaktadırlar. Çatışan ilgilerine yönelik kabul edilebilir çözümleri karşılıklı olarak görüşmeye çalışmaktadırlar. Bu model, 3.98 ile en yüksek ortalamaya sahiptir (bakınız ek-A). Bu iletişim modelinde ilişki kurmak birincil hedefdir. Katılımcılar insanların tutumlarını değiştirmek üzere yapılan programların etkinliğini belirlemek için aktif olarak araştırma yürüteceklerini belirtmişlerdir. Bu geribildirim döngüsünü tamamlamakta ve paydaşların geribildirimlerini toplarken bir yandan da programın etkinliğini ölçmektedir.

## Kültür ve Halkla İlişkiler Uygulamaları-Hofstede'in Toplumsal Kültür Boyutları

Uluslararası kamuları olan örgütlerin stratejik politikaları, örgütlerin faaliyet gösterdikleri kültürel çevreye göre büyük ölçüde farklılaşmaktadır. Anderson (1991) uluslararası halkla ilişkiler (farklı ülkelerin farklı uygulamaları vardır-yani kültüre özgüdür) ve küresel halkla ilişkiler (farklı ülkelerin benzer uygulamaları vardır- bu nedenle kültür geneldir) terimlerini çokuluslu firmaların yabancı ülkelerdeki değişen halkla ilişkiler uygulamalarını açıklamak için kullanmıştır. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma yapıları, örgüt kültürü ile yakından ilişkilidir ve kolektivizm ve dişillik/erillik de örgüt içerisindeki bireylerin algılamalarıyla ilişkilidir. Doğu Asya ve Güneydoğu Asya bölgesindeki halkla ilişkilerde, toplumsal kültürün beşinci elementi Konfüçyüsçü dinamiğin örgüt kültürü üzerinde daha çok etkisi vardır, çünkü bu kategorideki her iki oryantasyon, Konfüçyüs'ün öğretilerinden kaynaklanmaktadır.

Sriramesh ve White (1992) yüksek güç mesafesinin, yüksek kolektivizmin, erilliğin ve düşük belirsizlikten kaçınmanın otoriter örgüt kültürü ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Katılımcı örgüt kültüründe düşük güç mesafesi, düşük kolektivizm ve yüksek düzeyde dişillik hakimdir. Sonuç olarak, toplum kültürü ve örgüt kültürü dinamik olarak etkileşim halindedir ve bir toplumdaki iletişim ve halkla ilişkiler faaliyetlerini kapsamlı bir şekilde etkilemektedir. Tüm bunlar çalışma kapsamındaki örgütlerin halkla ilişkiler uygulamalarına da yansımaktadır.

## Güç Mesafesi

Katılımcıların çoğunda (%91) (bakınız ek-A) karar verme sürecinin, duruma göre yukarıdan aşağıya ve kolektif yaklaşımın bir kombinasyonu olduğuna dair güçlü bir fikir birliği vardır. Sadece bir katılımcı, firmasının karar verme sürecinde yalnızca kolektif yaklaşımı kullandığını belirtmiştir. Yönetim kararları, genellikle merkezlerinde kesinleştirilmekte ve ardından bölgesel ofislerine ve diğer şubelerine aktarılmaktadır. Yerel ofislere bir ölçüde özerklik verilmiş fakat sınırları iyi tanımlanmıştır. Hofstede'in kültür boyutları ölçeğine göre, Singapur 74 ile yüksek güç mesafesi

indeksine sahiptir (Cyborlink web sitesi). Bulunan bazı temel karakteristiklere göre otorite/güç hayatın bir parçası olarak kabul edilmektedir. Örgütsel konuları iyi tanımlanmıştır; güç sahibi insanlar konularını vurgulamaktadırlar; otoriteye saygı vardır ve otorite merkezleşmiştir (Cyborlink web sitesi).

## Bireycilik/Kolektivizm

Bağlılık ve grup hedeflerinin önemi üzerine olan soruya verilen yanıt, çalışanlar arasındaki bağlılığın hayati olduğu ve örgütlerinde grup hedeflerine öncelik verildiğine tüm katılımcıların kesinlikle katıldığı şeklinde olmuştur. İlgili tüm örgütler, verimliliklerini maksimize etmek için bu tür bir bağlılığı teşvik etmektedir. Hofstede'in kültür ölçekleri boyutuna göre, Singapur'un 20 puan ile düşük bireycilik endeksi bulunmaktadır (Cyborlink websitesi). Bu, kolektivizme verilen önemin kapsamını göstermektedir. Benzer olarak "takım çalışması" (team work) ve çalışanların bir takım olarak birlikte çalışıp çalışmadığı durumuna yönelik, katılımcıların karışık düşünceleri vardır. %18'i (bakınız ek D) çalışma arkadaşlarıyla statü ve rütbeyle bağlı olarak birlikte bir takım olarak çalıştıklarını hissetmektedirler. Yüksek ve düşük hiyerarşi açısından mesafeyi koruma eğilimi bulunmakla birlikte, benzer statüdeki insanlarla birlikte çalışmak daha kolaydır. Çoğu eğitim sektöründen olmak üzere ankete katılanların diğer bir %18'i (bakınız ek A) statüleri ve rütbeleri ne olursa olsun, bir takım olarak çalıştıklarını hissetmektedirler. Geriye kalan %64'ü (bakınız ek D) takımlar halinde ve birbirlerine bağlı olarak çalıştıklarını hissetmektedirler. Tüm katılımcıların oybirliğiyle kabul ettikleri ortak görüş, insanların bir ölçüde diğer insanlardan daha fazla kendileri ve kendi ilerleyişleri hakkında endişelendikleri gerçeğidir.

## Erillğe karşı dışılık

Kadınların yönetimde/kurulda temsil edilme düzeyi sorusunun kapsamında cevaplar; yüksek düzeyde temsil edilmektedir (%9), orta düzeyde temsil edilmektedir (%73) ve minimal düzeyde temsil edilmektedir (%18) (bakınız ek A) şeklinde çeşitlenmektedir. Literatürün aksine katılımcıların tamamı, kadınlara erkek meslektaşlarıyla aynı maaşın verildiği ve çok olumlu bir gelişme olarak cinsiyet ayrımcılığının olmadığı görüşüne katılmaktadırlar. Benzer şekilde tamamı örgütlerin işe alım sürecinin deneyime, bilgiye ve işin pozisyonuna bağlı olduğu ve hiçbir cinsiyetin özellikle tercih edilmediği görüşüne katılmışlardır. Hofstede'in kültür ölçekleri boyutuna göre, Singapur'un 40 endeks ile erillği orta düzeydedir (Cyborlink websitesi). Ücrette ya da işe alım sürecinde ayrımcılık yapılmamasına rağmen, kadınlar yönetim ya da kurul düzeyinde çok fazla temsil edilmemektedirler. Bununla birlikte mevcut verilere dayanarak, kadınların temsilinde ve onlara yönelik ayrımcılıkta bazı değişiklikler olduğu görülmektedir. Görüşme yapılan dört örgüt arasından yalnızca birinin kadın yöneticisi vardır ve kadın yöneticiler genellikle merkez şubelerindeki erkek meslektaşlarına rapor vermektedirler.

## Belirsizlikten Kaçınma

Hofstede'in değerlendirmesinde Singapur'un 8 puan ile çok düşük belirsizlikten kaçınma endeksi bulunmaktadır (Cyborlink websitesi). Singapurluların yenilikleri teşvik etme olasılığı ve yeni fikirlerin üzerinde durmaları daha muhtemeldir. Daha esnekler ve işin içinde ya da dışında oluşan değişimlere tepki vermekten çok harekete geçmektedirler. Anket sorularında da yansıtıldığı gibi, -çalışanlar düzenli olarak güncel ve iyi bir şekilde bilgilendirilse ve her türlü durum üzerinde kontrol sahibi olsalar da- detaylara talep daha fazladır. Katılımcılar örgütlerinin, örgütteki yeni değişimler ve gelişimler hakkında çalışanları güncel bir şekilde bilgilendirdiklerini ifade etmişlerdir. Düşük belirsizlikten kaçınma kültürlerince sergilenen bazı tipik karakteristikler, bu tür ülkelerin daha kararlı ve kültürlerinin rekabeti kabul etme eğiliminde olduğudur. Singapur'un serbest ticaret ekonomisi ve açık bir pazarı vardır.

## Konfüçyüsçü Dinamizm

Hofstede'in endeksine göre Singapur'un kültür endeksi ortalama bir derece olan 48dir (Cyborlink websitesi). Ülkede egemen olan etnik ırk Çinlilerdir (%70) ve bundan dolayı Konfüçyüsçülük Singapur'u bir ölçüde etkilemektedir. Singapur hükümeti, başarısını güçlü değerlere bağlı kalmaya dayandırmaktadır fakat aynı zamanda ülke bir iş merkezidir ve dinamik bir yapıdadır. Görüşülen personel bazı temel öz değerlerle görevleri yerine getirdiklerini, fakat daha çok mevcut piyasa eğilimlerine bağlı olduklarını belirtmişlerdir. Benzer bir cevap konaklama sektöründen gelmiştir. Diğer katılımcılar örgütlerinin faaliyette buldukları ülke ne olursa olsun temel aldıkları kendi öz değerleri olduğunu belirtmişlerdir. Singapur'da faaliyette bulunmak, uzun dönemli oryantasyona odaklanmayı göz önüne almaktır fakat onlar da ortaya çıkan eğilimlere ve piyasa koşullarına ayak uydurmak zorundadırlar.

## İç İletişim Akışı

Araştırmaya katılan örgütlerin iç iletişim davranışlarını analiz etmek için formal olup olmadığı sorulmuştur –yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya yatay ya da sosyal toplantılar aracılığıyla informal ya da informal etkileşimler. İletişimin formal ya da informal olup olmadığı sorusuna yanıt, çoğunlukla ikisinin de birlikte kullanıldığı ve bunun genellikle soruna ve iletişimin amaçlarına bağlı olduğu şeklinde olmuştur. Bununla birlikte iletişim, yukarıdan aşağıya, yönetimin çalışanları değişiklikler ya da gelişimlerle ilgili bilgilendirmesi şeklinde olma eğilimindedir. Ayrıca ihtiyaç duyulduğunda çalışanlardan bilgi ya da kişisel düşünceleri alınmaktadır. Katılımcıların tümü çalışanların dedikodu ve söylentilerden bir dereceye kadar etkilendiğini fakat bunun şirketin, çalışanlarını düzenli olarak e-postalar, bülten panoları, bültenler, toplantılar ve raporlar aracılığıyla bilgilendirdiğinde bir dereceye kadar sınırlanacağı düşüncesine katıldıklarını belirtmişlerdir.

## Çalışma Uygulamaları Üzerinde Kültürün Etkisi

Örneklemedeki tüm örgütler küresel bir halkla ilişkiler politikasına sahip olmalarına rağmen, yerel kültürün ve çevrenin halkla ilişkiler uygulamalarını şekillendirdiği düşüncesine katıldıklarını ifade ettiklerinden, kültürün etkisi açıkça ortadadır. Konaklama sektörü, yerel topluluklarla daha iyi etkileşimi olduğundan ve bundan dolayı çalışmalarına daha fazla yerel uygulamaları adapte etmeleri gerektiğinden, halkla ilişkiler politikalarının büyük oranda yerel kültür tarafından şekillendiğini söylerken; katılımcıların çoğunluğu yerel kültürün çalışmalarını bir dereceye kadar etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca bu araştırmada Singapur'un tipik bir karakteristiği olan diğer bir kültürel yönü "Kiasuism" de çalışılmıştır.

## Kiasuism

Kiasuism yerel Hokien lehçesinden türetilen, belki de Singapur'un en mükemmel karakteristiğidir (Chay, 2002) ve kiasu tamı tamına "kaybetmekten korkmak" anlamına gelmektedir. Chay'a göre Kiasuism, bireylerin sınır çizgilerini algıladıkları ve onları ihlal etmemeye çalıştıkları bir otosansür aşıl原因 "politik paranoya kültürünü" beslemektedir. Bu kültürel yapısal özelliğin, iletişimin tüm yönlerinde –kitlesel ve kişilerarası- doğrudan etkisi vardır. Ankete katılanların Singapur'daki halkla ilişkilerin benzersiz yönleriyle ilgili ne düşündükleri üzerine farklı görüşleri vardır. Bazı görüşlere göre pazar kültüre duyarlıdır; halkla ilişkiler uygulamaları, onların medyaya satmak zorunda oldukları ve medya ve kamuların da satın aldıkları şeklinde gayet basittir; bazılarına göre ise pazar sofistikedir ve daha yüksek beklentileri olan zorlu ve eğitilmiş kamularla uğraşmaları gerekmektedir. Piyasalarda Batı'daki benzer örgütler gibi gelişmiş olduklarını hissetseler de, Kiasuism'in örgütler içerisinde hissedilen bazı nüansları vardır. Bunlar örgüt kültürünü –özellikle bireylerin tutumlarını ve davranışlarını- etkileyen Kiasu (kaybetme korkusu), Kiabu (bilgi eksikliği korkusu)'yu içermektedir.

## Halkla İlişkilerde Kadın Hakimiyeti

Kadınların alana hakim oldukları ve onların ihtiyaçlarının bu meslekte bir denge unsuru olması gerektiğine dair genel bir fikir birliği vardır. Tan (2001), halkla ilişkilerin bir "kadın işi" olduğu geleneksel bilgisi ile tutarlı olarak, ankete (Singapur'da halkla ilişkilerin durumu anketi 2001) katılan Singapur'daki halkla ilişkiler uygulayıcılarının çoğunluğunun (%73) kadın olduğunu belirtmektedir. Halkla ilişkiler yöneticilerinin çoğunluğu kadinken, genelde pek çok örgütte halkla ilişkiler çalışanları arasında kıdemli ya da üst yönetimin erkek olması eğilimi vardır.

## Halkla İlişkilerin Durumu

Tüm görüşmeler halkla ilişkilere, temel kurum içi ve kurum dışı iletişimi yönetme rolüyle değil, aynı zamanda sorun yönetimi, lobicilik, yatırımcı ilişkileri, pazarlama iletişimi, reklam ve promosyon, toplum ilişkilerini sürdürmek ve kriz zamanlarında acil yanıt vermek için bir hayati fonksiyon olarak önem verildiğini göstermektedir.

## Sonuç

Singapur'un çokkültürlü çevresinde popüler olarak başvuru alan halkla ilişkiler uygulamalarını ya da kurumsal iletişimi birkaç faktör etkilemektedir. Pek çok ülkede tek yönlü iletişimden iki yönlü iletişime ve bilgiyi ve iknayı vurgulamaktan, sürdürülebilir ilişki kurmaya doğru bir hareket var gibi gözükmemektedir. Dünya pek çok farklı yolla, daha da birbirine bağımlı hale geldikçe, yönetim iletişimi planlamada anahtar unsur olarak kültürün kullanımı kaçınılmazdır (Banks, 1995; Sriramesh & White, 1999). Brinkerhoff ve Ingle (1989) ne kültüre özel ne de kültürden bağımsız bir yaklaşımın tek başına etkili olmadığını savunmaktadırlar. Etkili örgütler, geleceğe özgü ve kültürden bağımsız değerleri birleştirmektedir. Bu süreçte örgütlerin kültüre ve iş çevresine bağlı jenerik ve spesifik yönetim değişkenleri geliştirdikleri bulunmuştur. Jenerik değişkenler, kültürler arasında standardize edilebilecek genel hedefler ve konulardır. Spesifik değişkenler, çalışma kültürüne özgüdür ve yerel iletişim gerekliliklerini ve kültür kökenli prosedürleri içermektedir.

Çalışma altında ele alınan örgütlerde, yukarıda belirtilen türden jenerik ve spesifik kamu yönetimi değişkenleri sergilenmektedir: Etkili bir kurum içi halkla ilişkiler için küresel (örgüt kültürü) ve yerel kültürün (toplum kültürü) bir kombinasyonu vardır. Grunig ve Huang (2000) ilişki kurmak için simetrik sürdürülebilirlik stratejileri geliştirmişlerdir: Bilgi paylaşımı, meşruluk teminatı, iletişim ağına katılım ve görev paylaşımı, koşulsuz yapıcı olmak, kazan-kazan yaklaşımı ya da başka yolu olmadığını deklare etmek ve işbirlikçilik. Ankete katılan örgütler, özellikle konaklama sektörü, ülke içinde başvuru alan "Guanxi"<sup>6</sup> (Huang, 2000) ile ilişki geliştirmeye daha fazla önem vermektedirler.

Herhangi bir iş için, özellikle küresel örgütlerde ilişkiler kurma ve bunları sürdürme hayati önem taşımaktadır. Uzun vadeli karşılıklı yarar sağlayan ilişki tümüyle ilişki kurma yönetimi ve iletişim ağları kurmakla ilgilidir. Bu ülkede bir meslek olarak halkla ilişkiler önemli ölçüde büyümüştür. Örgütler küreselleşmeyle başa çıkabilmek için kurum kültürlerini değiştirmede daha esnek olmalıdırlar. Örgütün vizyonu ve stratejileri, içinde faaliyet gösterdikleri kültürlerle nakledilmektedir. Singapur gibi çokkültürlü çevrelerde iletişim kurmak ve faaliyet göstermek isteyen örgütler üzerinde toplum kültürünün önemli etkisi vardır.

Halkla ilişkiler çalışan iletişimi, toplum ilişkileri, diğer paydaşların ilgilerini anlamak, farkındalık,

6 Çevirenin Notu: Guanxi: Çin'de kişisel ilişkilerde güven ve karşılıklı çıkara dayanan yaygın bir iletişim ağıdır, resmi olarak bilinmese de derinlerde işlemeye devam etmektedir. Guanxi örgüt için yüksek bedeli olmayan, samimi ve arkadaşça bir ilişkiyle zaman içinde kurulan Çin kültürünün önemli bir parçasıdır (www.seslisozluk.com-www.wikipedia.org).

algılama ve bilgi ihtiyaçları çalışmaları için hayati hale gelmiştir. Bu kritik bilgi, iletişim kampanyalarının stratejik planlaması ve daha da fazla çokkültürlü toplumlarda iletişim kurmak ve kültürlerarası iletişim için gereklidir. Bugünlerde uluslararası iletişim; küreselleşme, uluslararası firmalar, farklı ulusal ve uluslararası kültürel gruplar arasında daha fazla uyum ve paylaşılan değerler yaratmaya çalışan örgütler ve hükümetlerle birlikte yeni zirvelere ulaşmıştır. Kültürel konularla ilgili spesifik olarak, pazarlama, reklam ya da halkla ilişkiler uygulamalarını etkileyen yerel kültür ve faktör anlayışı olan Singapur gibi Asya Pasifik bölgesindeki ülkeler ve diğer ülkelerde halkla ilişkiler alanında daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu uygulamalar şirketlerin varlığını sürdürmeleri ve büyük bir gelişim içinde olan Asya pazarına uyum sağlamaları için önemlidir.

## Kullanılan Kaynaklar

- Anderson, T. (1989). "Terrorism and censorship: The Media in Chains", *Journal of International Affairs*. 47(1), 127-136.
- Arun, M. (1993, 12 Ağustos). [Röportaj] Institute of Policy Studies. Singapore.
- Banerjee, I. (2003). *Cultural Rights in a Global World*. Eastern Universities Press.
- Banks, S. P. (1995). *Multicultural Public Relations: A Social Interpretive Approach*. Thousand Oaks, C: Sage.
- Chow, H. W; Tan, S. J. & Chew, K. L. (1996). "Organizational Response to Public Relations: An Empirical Study of Firms in Singapore", *Public Relations Review*. 22(3), 259-277.
- Conrad, C. (1985). *Strategic Organizational Communication: Cultures, Situations, and Adaptation*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Constance Chay-Nemeth (2003). *The Global Public Relations Handbook-Organizations, Research and Practice*. Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. E. ve Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart ve Winston, New York.
- Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (1992). "Models of Public Relations and Communication", içinde, *Excellence in Public Relations and Communication Management*. (Ed.) J. E. Grunig, 285-325, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Ehling, W. P. (1992). "What is an Effective Organization", içinde, *Excellence in Public Relations and Communication Management*. (Ed.) J. E. Grunig, 65-89, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1994). *Uncommon Sense About Organizations: Cases, Studies and Field Observations*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1997). "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*. 16(4), 4-21.
- Huang, Y. H. (2000). "The Personal Influence of Model and Gao Guanxi in Taiwan Chinese Public Relations", *Public Relations Review*. 26, 219-236.

Nair, B. (1986). *A Primer on Public Relations Practice in Singapore*. Singapore: Institute of Public Relations and Print N. Publish Pte. Ltd.

Schwartz, H. M. & Davis, S. M. (1981). "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*. 10, 30-48.  
Singapur İstatistik Departmanı, [www.singstat.sg](http://www.singstat.sg)'den 20 Kasım 2001 tarihinde indirilmiştir.

Smirich, L. (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*. Eylül, Vol. 28, 339-358.

Sriramesh, K. & Vercic, D. (2003). *The Global Public Relations Handbook Theory, Research, and Practice*. NJ: Lawrence Elbaum Associates.

Sriramesh, K. (2002). "The Dire Need for Multiculturalism in Public Relations Education: An Asian Perspective", *Journal of Communication Management*. 7(1), 54-70.

Sriramesh, K. (1999). "The Models of Public Relations in India." Top Faculty paper presented to the PR Division, AEJMC, Ağustos 4-7, New Orleans, LA.

Sriramesh, K. (1996). "Power Distance and Public Relation: An Ethnographic Study of South Indian Organization", içinde, *International Public Relations: A Comparative Analysis*. (Ed.) H. Culbertson & N. Chen. 171-190, Mahwah, NJ: Lawrence Elbaum Associates.

Sriramesh, K. (1992). "The Impact of Societal Culture on Public Relations: An Ethnographic Study of South Indian Organizations". *Yayınlanmamış Doktora Tezi*.

Sriramesh, K. & White, J. (1992). "Societal Culture and Public Relations", içinde, *Excellence in Public Relations and Communication Management*. (Ed.) J. E. Grunig. 597-614. Hillsdale, NJ: Lawrence Elbaum Associates.

Sriramesh, K.; Grunig, J. E. & Buffington, J. (1992). "Corporate Culture and Public Relations", içinde, *Excellence in Public Relations and Communication Management*. (Ed.) J. E. Grunig. 577-598. Hillsdale, NJ: Lawrence Elbaum Associates.

Tan, Jasmine (1993). "Knockin' on Asia's Doors", *The Peak*. 9(9), 53-56.

Tan, R. (2001). *The State of Public Relations in Singapore*. Singapur: Singapur, Polytechnic.

Vercic, D.; Grunig, L. A. ve Grunig, J. E. (1996). "Global and Specific Principles: Evidence from Solvenia", içinde, *International Public Relations: A Comparative Analysis*. (Ed.) H. Culbertson & N. Chen. 31-67. Mahwah, NJ: Lawrence Elbaum Associates.

Yeap, S. B. (1994). "The State of Public Relations in Singapore", *Public Relations Review*. 20, 373-394.

Cyborlink Web sitesi- <http://spectrum.troyst.edu/vorism/hofstede.htm>- 27 Ekim 2004'te indirildi.

## EK-A. Halkla İlişkiler Modelleri ve Analiz Tablosu

Açıklama/Gösterge	Katılıyorum	Tarafsız	Katılmıyorum
<b>Basın Ajansı/Tanıtım</b>			
Örgütünüzde esasen halkla ilişkiler ve tanıtım aynı anlama gelmektedir.	%45.5	%9	%45.5
Halkla ilişkiler faaliyetlerinizde çoğunlukla örgütünüz hakkında medyada olumlu tanıtım yapma ve olumsuz tanıtımı dışarıda tutma girişiminde mi bulunursunuz?	%55	%45	
<b>Kamuoyu Bilgilendirme</b>			
Firmanızda, halkla ilişkiler tarafsız bir bilgi dağıtıcısından daha fazlasıdır.	%9	%36	%55
Halkla ilişkilerin bir parçası olarak, örgüt hakkında olumsuz bilgileri vermeden doğru bilgiyi mi yayıyorsunuz?	%18	%46	%36
<b>İki yönlü asimetrik</b>			
Firmanızda halkla ilişkiler yönetim ve kamular arasında bir arabulucudur.	%34.7	%30.4	%34.7
Firmanızda halkla ilişkiler yönetime ve kamulara arasındaki çatışmaları müzakereye yardım etmede, örgüt için uzlaşma sağlamakta mıdır?		%50	%50
Örgütte bir kriz olduğunda halkla ilişkiler departmanının oynadığı büyük rol ne ölçüdedir?	%100		
<b>İki Yönlü Simetrik</b>			
Bir programa başlamadan önce, yönetim ve kamuların birbirlerini ne ölçüde anladıklarını bulmak için anket ya da informel araştırma yapar mısınız?	%66	%44	
Firmanızda halkla ilişkilerin amacı, örgütün yönetimi ve örgütün etkilediği kamular arasında ortak anlayış geliştirmektir.	%72	%28	
Firmanızda halkla ilişkilerin amacı kamuların tutum ve davranışlarını değiştirmek kadar yönetimin de tutum ve davranışlarını değiştirmek midir?	%72	%28	
Bir halkla ilişkiler programını tamamladıktan sonra programın insanların tutumlarını değiştirmede ne kadar etkili olduğuna karar vermek için bir araştırma yürütür müsünüz?	%74	%26	
Bir programa başlamadan önce, yönetim ve kamuların birbirlerini ne ölçüde anladıklarını bulmak için anket ya da informel araştırma yapar mısınız?	%86	%14	

Örgütünüzde karar alma süreci "yukarıdan aşağıya" bir yaklaşım anlamına mı gelmektedir?	%91		%9
İş arkadaşlarınız ve siz departmanınızda genellikle, statü ve rütbeyle bağlı olarak birlikte çalışırsınız %18 statü ve rütbeyle bağlı olmaksızın birlikte çalışırsınız %18 takımlar halinde birbirinize bağlı olarak çalışırsınız %64			
İnsanlar genellikle kendilerini ve kendi ilerlemelerini diğer herkesin üstünde mi tutmaktadırlar? Evet, büyük oranda.	%100		
Örgütünüzde kadınların yönetim ya da kurul düzeyinde temsili nasıldır? Yüksek oranda temsil %9 Orta düzeyde temsil %73 Asgari düzeyde %18			
İşe alım sürecinde kadınlara erkek meslektaşlarıyla aynı ölçüde maaş verilmekte midir?	%100		
<b>Açıklama Gösterge</b>			
Örgütünüz, satış ve pazarlama, yönetici gibi bazı spesifik işler için özellikle belli bir cinsiyeti tercih etmekte midir?			%100
Örgütünüz, örgütteki yeni değişiklikler ve gelişmelerle ilgili düzenli olarak sizi bilgilendirir mi? Daima	%100		