

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERDE HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICI ROLLERİ

PUBLIC RELATIONS PRACTITIONER ROLES IN STRATEGIC PUBLIC RELATIONS

Öğr.Gör.Sibel HOŞTUT*

ÖZET

Halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri halkla ilişkiler uygulamaları için temel çerçeveyi sunmaktadır. Ancak halkla ilişkiler uygulamalarının örgütten örgüte ve uygulayıcıdan uygulayıcıya farklılık göstermesi uygulayıcı rollerinin tanımlanmasını zorlaştırmıştır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgüt içinde oynadıkları rollerin araştırılmasına neden olan bu durum, halkla ilişkiler literatürüne yeni ampirik rollerin girmesini sağlamıştır. Bu çalışmanın amacı halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinin teknik uygulamalardan stratejik halkla ilişkiler uygulamalarına doğru değişen ve gelişen rollerini irdeleyerek halkla ilişkiler uygulayıcı rollerine ilişkin karışıklığı ortadan kaldırmak ve üçlü rol tipolojisiyle (stratejist, yönetici ve teknisyen) alanda konsensüs yaratılmasına katkı sağlamaktır.

ABSTRACT

Public relations practitioner roles provide the framework for public relations practices. The fact that public relations practices differ from organization to organization, and from practitioner to practitioner complicates the identification of practitioner roles. The diversity of public relations practitioners within the organization led to the research of practitioner roles which provided the entry of new empirical roles into the public relations literature. The purpose of this study is to examine the changing and evolving roles from technical to strategic public relations practices, to eliminate the confusion of public relations practitioner roles and with the triple typology (strategist, manager and technician) to contribute to the creation of consensus in the field.

Anahtar Kelimeler: Halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri, rol araştırmaları, stratejik yönetim, stratejik düzeyler.

Keywords: Public relations practitioner roles, studies of practitioner roles, strategic management, strategic levels.

* Akdeniz Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, shostut@akdeniz.edu.tr

1. GİRİŞ

Halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinin ve kavramlarının sorgulandığı kurucu çalışmalar Broom ve Smith (1979) ile başlamış, Dozier (1984, 2005) Grunig ve Hunt (1984), Toth, Serini, Whright ve Emig (1998), Steyn (1999, 2002, 2007, 2009), Moss ve Green (2001), Grunig, Grunig ve Dozier (2002), Moss, Newman ve DeSanto (2005) ve Zeffass, Moreno, Tench, Verčić ve Verhoeven (2009) gibi araştırmacılar tarafından devam ettirilerek uygulayıcıların rol tanımlarıyla birlikte stratejiye, danışmanlık görevine, halkla ilişkiler eğitimine, alanın profesyonelleşmesine vurgu yapan *görevler* tanımlanmıştır.

Stratejik halkla ilişkiler veya stratejik iletişim yönetimi olarak tanımlanan halkla ilişkiler, örgütün içinde bulunduğu ortamı tanımlayarak, paydaşları (Freeman, 1984) ve stratejik kamuları belirleyerek, gündem ve sorunları yöneterek, karar vericilere yaptığı danışmanlık ile stratejik yönetimin bir parçası (Warnaby ve Moss, 2004:7) haline dönüşmüştür. Halkla ilişkiler uygulayıcısının rutin tepkilerin verildiği görevci rolden (Bell ve Bell, 1976:51), doğrudan üst yönetime bağlı ve stratejik karar alım ortamlarında bulunan bir rolü ifade etmesi, halkla ilişkilere stratejik bir yönelim kazandırdığı gibi halkla ilişkilerin toplam örgüt içerisinde stratejik olarak yönetilen (Grunig ve Repper, 2005:131) bir meslek (Cutlip vd., 2001:72) haline gelmesini de sağlamıştır. Bu süreçte örgütlerin halkla ilişkilere olan bakışının değişmesiyle birlikte halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri de değişim göstermiştir.

2. HALKLA İLİŞKİLERDE ROL ARAŞTIRMALARI

Halkla ilişkiler literatürüne göre tarihsel süreç içerisinde halkla ilişkiler uygulayıcılarının standart davranış kalıpları ile gündelik uygulamaları ve etkinlikleri (Katz ve Kahn, 1978; Dozier, 2005:349) halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri olarak tanımlanmaktadır. Bu roller, kurum adına kamuda iyi niyet oluşturmaya odaklanan teknik uygulamalardan, örgütün içinde bulunduğu ortamı analiz eden, alternatif örgütsel tepkiler üzerinde değerlendirme yapan (Grunig, 2005a:529) paydaşlar, kamular ve gündemlerle ilgili tepe yönetiminin strateji oluşumuna girdi sağlayan stratejik rollere (Grunig ve Hunt, 1984; Moss vd., 2000; Grunig ve Grunig, 2002; Moss ve Warnaby, 2004; Dozier, 2005) dönüşmüştür. Halkla ilişkiler uygulayıcısının stratejik rolü örgütle çevresi arasındaki ilişkiyi dengeleyebilme gücünü ve bu bağlamda halkla ilişkiler programlarını da stratejik olarak planlayabilme ve yönetebilme sorumluluğunu tanımlamaktadır (Steyn ve Bütschi, 2003; Steyn, 2007). Nitekim halkla ilişkilerin stratejik olma durumuna açıklık getiren stratejik roller, halkla ilişkilerin örgüt içindeki değişen işlevlerine de açıklık getirmektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcı rollerine yönelik temel çalışma Broom ve Smith (1979) tarafından yapılmıştır. Uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı, sorun çözücü ve iletişim teknisyeni olarak tanımlanan roller, tepe yöneticilerinin aldığı kararlar doğrultusunda iletişim uygulamalarının

tanımlanmasını, etkinliklerin planlanmasını, iletişim uygulamalarının yönetilmesini, program sonuçlarının değerlendirilmesini, haber bültenlerinin ve basın ilanlarının yazılmasını ve medya ile ilişkilerin düzenlenmesini içermektedir (Toth vd., 1998:145-163). Ancak bu roller, ortamdaki değişimlere karşı duyarlı olmayan rutin tepkilerin verilmesi ve tekrarlanan etkinlikler nedeniyle, destek bir rolü yansıtmaktadır.

Dozier (1984) ise uygulayıcı rolleriyle ilgili yaptığı çalışmada halkla ilişkiler yöneticisi ve iletişim teknisyenini temel roller olarak tanımlarken, iletişim yetkilisi ve medya ilişkileri uzmanını da destek roller olarak tanımlamıştır.

Dozier'in halkla ilişkiler literatürüne temel rol olarak girmesini sağladığı yönetici rolü ilk kez ortam taraması yaparak örgütün stratejik yönetimine dahil olmuştur. Broom ve Smith'in uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcısı ve sorun çözücü rollerini içine alan ve kurumsal düzeyde bir katılım içeren bu rol toplam sürecin içinde yer alarak örgütlerin yeterliliğinden çok örgütsel etkinliğe katkı sağlamaktadır (Grunig vd., 2005:82). Dozier'in yönetici rolü, Grunig'in (Grunig ve Grunig, 2000:311; Grunig ve Repper, 2005:134-135) mükemmellik çalışması kapsamında halkla ilişkilerin değişen işlevlerini örgütün stratejik düzeyleri ile ilişkilendirdiği ve halkla ilişkileri iletişim uygulamalarının yönetimi olmaktan daha çok stratejik halkla ilişkiler olarak tanımlanmasına yol açan kurumsal katılım (corporate) düzeyindeki işlevleri ile örtüşmektedir. Ancak kurumsal düzeyde CEO veya yönetim kurulu tarafından örgütün finansal önceliklerine (Digman, 1990:38) yönelik şirket birleşmelerine veya satın almalara, stratejik iş birliklerine, çeşitlenmeye ve büyümeye yönelik kararların ele alınması (Harrison ve John, 1998:170) halkla ilişkiler uygulayıcısının stratejik karar ortamına girmesine engel olmuş ve halkla ilişkilerin örgütle paydaşları arasındaki ilişkilerin dengelenmesine yönelik sorumlulukları yerine getirememesine neden olmuştur. Bu durum halkla ilişkiler uygulayıcısının karar sürecinin dışında tutulmasına, halkla ilişkiler uygulayıcı rolünün başkaları tarafından alınmış kararların açıklanması ve gerekçelendirilmesiyle sınırlı kalmasına (Grunig, 2005b:508) neden olmuştur. Ayrıca halkla ilişkilerin stratejik olarak değişen işlevleri tanımlanmamış ve halkla ilişkilerin örgütte destek fonksiyon sağlayan bir işlev olarak kalması güç kazanmıştır.

Halkla ilişkilerin stratejik olarak değer görmesi ancak üst düzey strateji olarak tanımlanan sosyal (enterprise) strateji düzeyinin halkla ilişkiler literatürüne girmesiyle açıklanabilmiştir. Örgütün toplumla kurduğu ilişkiyi temel alan (Schendel ve Hofer, 1979), örgütün siyasal ve toplumsal meşruluğu üzerine odaklanan (Ansoff, 1977) ve örgütün paydaşlarıyla olan ilişkisinin değerlendirildiği (Dill, 1979:49) sosyal strateji düzeyi Steyn, Bütschi, Niemann gibi yazarlara göre halkla ilişkilerin örgüte stratejik katkı sağlayabileceği strateji düzeyini yansıtmaktadır (Steyn, 1999, 2002, 2007; Steyn ve Bütschi, 2003; Steyn ve Niemann, 2010). Sosyal strateji kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal yönetim, iyi kurumsal vatandaşlık, sürdürülebilirlik, paydaş ilişkileri ve itibar gibi finansal olmayan amaçların başarılmasıyla ilgili strateji düzeyini tanımlamak için önemli bir kavramdır.

Ayrıca sosyal stratejide üçlü sorumluluk anlayışının odağı kârdan ziyade paydaş ve çevrenin olması (Steyn ve Niemann, 2010:106) halka ilişkiler uygulayıcısının tepe yönetiminin gerçekleştirdiği stratejik karar alımlarına katılma gerekliliğine açıklık getirmektedir. Nitekim kurumsal (corporate) ve sosyal (enterprise) strateji düzeyleri arasındaki karışıklık, birçok örgütte sadece kurumsal stratejinin tanımlanmış olmasından, hatta vizyon ve misyonun da kurumsal strateji düzeyine dahil edilmesinden kaynaklanmaktadır. Ancak günümüzde örgütün değişen çevresine uyum sağlaması isteniyor, paydaşlara ve kamulara hesap verme gerekliliği duyuluyorsa örgüt içinde tanımlanan kurumsal stratejinin üzerinde sosyal strateji düzeyinin de tanımlanmış olması gerekmektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinin tanımlanmasını ve tanınmasını sağlayan ilk çalışmalar sonraki çalışmalar için de temel oluşturmuş ve tekrarlanan durumlar için belli davranış modellerinin benimsenmesini sağlamıştır. Tanımlanan bu roller, halkla ilişkiler uygulayıcısının rutin kararlar doğrultusunda ritüelleşmiş programların yürütüldüğü teknik düzeyden (Dozier, 2005:365) uzmanlığın ve profesyonelliğin söz konusu olduğu stratejik yönetim düzeyine doğru bir dönüşümü ifade etmektedir. Bir başka deyişle, halkla ilişkilerin zanaatkâr bir uğraştan profesyonel bir mesleğe (Ehling, 2005:465) yönelik dönüşüm sürecini açıklamaktadır. Ayrıca, yönetici rolünün hem ampirik hem de kavramsal olarak teknisyen rolünden ayrılması, rollerin “Yönetici ve Teknisyene” dönüştürülmesini sağlamıştır. Bu durum, halkla ilişkilerde uygulayıcı rolleriyle ilgili kavrayışımızın bütünleşmesine yardımcı olduğu gibi, örgütsel ideolojinin ve örgütsel iletişimin anlaşılmasını da kolaylaştırmıştır.

Ancak, yönetici teknisyen tipolojisi her ne kadar halkla ilişkilerde hem rol araştırmalarına hem de rol tanımlamalarına öncülük ederek iki temel rolün tanımlanmasını sağlasa da, rollerin anlaşılmasını zorlaştırdığı (Toth ve Grunig, 1993) ve uygulayıcılarla ilgili önemli bilgilerin kaybolmasına (Leichty ve Springston, 1993) neden olduğu için rol araştırmalarıyla ilgilenen yazarlar tarafından eleştirilmektedir. Özellikle Moss, Green, Newman ve DeSanto gibi Avrupalı Akademisyenler (Moss ve Green, 2001; Moss vd., 2005; Van Ruler, 2004) ikili tipolojinin aşırı sınırları olduğunu, yönetici rolünün içinde bulunan farklı alt rollerin yansıtılmadığını ve böylece halkla ilişkiler uygulayıcılarının işlevleri ve sorumluluklarının yeterince tanımlanmadığını belirtmişlerdir. Nitekim rol paradigmasının geliştirilmesi ve yorumlanmasıyla ilgili temel çalışmalar her ne kadar eleştirilse de, halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik yönetime katkı ve katılım düzeylerinin araştırılması, açıklanması ve anlaşılmasında bu temel tipoloji (yönetici teknisyen) egemen çerçeve olarak kabul görmüştür.

3. AMAÇ VE YÖNTEM

Örgütün stratejik yönetim çerçevesinde stratejik kamu ve paydaşların belirlenmesi, halkla ilişkiler departman düzeyinde iletişim programlarının stratejik yönetilmesi ve uygulama aşamasında stratejik kamu

ve paydaşlarla kurulacak iletişim veya kodlanacak mesajlar konusunda iletişim etkinliklerine dair fikir ve düşüncelerin belirtilmesi (Steyn, 2007:147) halkla ilişkilerin stratejik olarak yönetildiğini göstermektedir. Böylece teknik kökenlerinden (mikro düzey) profesyonel uygulamalara (makro düzey) doğru evrilen (Newman, 1980:11) halkla ilişkiler, farklı örgütsel strateji düzeylerinde uygulanmaktadır.

Yapılan çalışmanın amacı, halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinin teknik uygulamalardan stratejik halkla ilişkiler uygulamalarına doğru değişen ve gelişen rollerini irdelemek ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının işlev ve önemini tartışarak halkla ilişkiler literatürüne katkı sağlamaktır.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda sonuçlar elde edebilmek için çalışmada, 1979 – 2009 yılları arası halkla ilişkiler rol araştırmalarına ilişkin yabancı literatür tarama yöntemiyle ABD, Avrupa ve Güney Afrika'da yapılmış çalışmalar incelenmiş, bu incelemeler ışığında halkla ilişkiler uygulayıcılarına dair bulgular derlenerek genel bir çerçeve oluşturulmuştur. Sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan literatür taraması (Karakaya, 2011:59), araştırma problemi ile ilgili bilginin toplamasını, bu bilginin problemle ilişkisinin kurulmasını ve sınıflandırılmasını, ilgili literatürün özetini ve sentezini sağlamaktadır. Bu süreçte en genel literatürden en çok ilgili literatürün incelenmesine doğru (Balcı, 1997:65) bir yol izlenmiştir.

4. HALKLA İLİŞKİLERDE ROL ARAŞTIRMALARINA İLİŞKİN BULGULAR

Yapılan halkla ilişkiler rol araştırmalarına (1979 – 2009) göre halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri uygulayıcıdan uygulayıcıya ve örgütten örgüte çeşitlenerek farklılık göstermektedir. Uluslararası arenada yapılan bu araştırmalar çeşitli rollerin tanımlanmasına ve tanınmasına sebep oldukları gibi, günümüz halkla ilişkiler uygulamalarının tanıtım ve basın ajanlığının ötesine geçtiğini ve uygulayıcıların yönetsel işlevleri yerine getirerek stratejik yönetim düzeylerinde çeşitli iletişim işlevlerini yönettiklerini bulgulamaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcı rollerini tanımlamaya yönelik yapılan çalışmalar, halkla ilişkiler uygulayıcılarının salt sorumluluklarını tanımlamakla kalmayıp, değişen işlevleri, halkla ilişkiler modelleri (Grunig ve Grunig, 1989), ortam taraması (Dozier, 1990), stratejik düzeylere katılım ve konu yönetimi (Chase, 1977; Lauzen, 1997) gibi konularla ilişkilendirilerek de geliştirilmiştir. Bu nedenle yapılan çalışmalarda yönetici teknisyen tipolojisini tanımlayan nitelikler ve sorumluluklar, aşağıda belirtilen tablo da da görüldüğü gibi, çeşitlenerek farklılık göstermiştir.

Tablo 1: Rol Araştırmalarında Tespit Edilen Halkla İlişkiler Uygulayıcı Rollerini

Yazar(lar)	Yıl	Ülke	Rol Sayısı	Uygulayıcı Rollerini
Broom ve Smith	1979	ABD	4	Uzman Reçeteci İletişim Kolaylaştırıcı Sorun Çözücü İletişim Teknisyeni
Dozier	1984	ABD	4	Temel Roller: Halkla İlişkiler Yöneticisi İletişim Teknisyeni Destek Roller: İletişim Yetkilisi Medya İlişkileri Uzmanı
Wright	1995	ABD	3	İletişim Yöneticisi Halkla İlişkiler Yöneticisi İletişim Teknisyeni
Dozier ve Broom	1995	ABD	3	Uzman Danışman Halkla İlişkiler Yöneticisi Teknisyen
Toth, Serini, Whright ve Emig	1998	ABD	3	Yönetici Ajans Profili Teknisyen
Steyn	1999	Güney Afrika	3	Halkla İlişkiler Stratejisti Halkla İlişkiler Yöneticisi Halkla İlişkiler Teknisyeni
Verčič, Van Ruler, Bütschi ve Flodin	2001	25 Avrupa Ülkesi	4	Yansıtıcı Rol Yönetimsel Rol Eğitimsel Rol Operasyonel Rol
Petersen, Holtzhausen ve Tindall	2002	ABD	4	İrtibat Yetkilisi Medya İlişkileri Kültür Yorumcusu Kişisel Etki Yaratıcı
Van Ruler	2004	Hollanda	7	Kasaba Çığırkanı Hizmet Sunan Trafik Yöneticisi Yol Gösteren Yaratıcı Kolaylaştırıcı Duygularıyla Davranan
Van Ruler ve Verčič	2005		4	Danışmanlık Yapan Eğitim Veren İletişim Planları Oluşturan Uygulamaları Yapan
Van Heerden ve Rensburg	2005	Güney Afrika	2	Halkla İlişkiler Stratejisti Birleştirilmiş Halkla İlişkiler Yöneticisi ve Teknisyen Rolü

Yazar(lar)	Yıl	Ülke	Rol Sayısı	Uygulayıcı Roller
Moss, Newman ve Desanto	2005	İngiltere	5	Politika ve Strateji Danışmanı Gözlem ve Değerlendirme Yapan Konu Yönetimi Uzmanı Problemleri Saptayan ve Çözen İletişim Teknikeri
Waters	2007	ABD	4	Stratejist Köprü Kurucu Finans Uzmanı Genel Uygulamacı
Zerfass, Moreno, Tench, Verčić ve Verhoeven	2009	34 Avrupa Ülkesi	4	Danışman Uzmanlar Stratejik Hizmet Kolaylaştırıcı İşlevsel Destek Sunan

1990'lı yıllara kadar halkla ilişkiler uygulamalarının tanımlanmasında yönetici ve teknisyen rol tipolojisi egemen çerçeve olarak kabul edilmekteydi. Ancak 1995-2009 yılları arası yapılan çalışmalarda (teknisyen rolünün tutarlı olarak ortaya çıktığı görülse de) halkla ilişkiler işlevlerinin tanımlanmasında ikili rol tipolojisinin yetersiz kaldığı tablodan görülmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcı işlevlerinin değişmesi durumu, literatüre uygulayıcılar için tekniğin ve yönetimin ötesine geçen yeni kavramsal ve ampirik rollerin girmesini sağlamıştır. Bu doğrultuda Wright (1995) çalışmasında tepe yönetime rapor veren “iletişim yöneticisi” rolünü tespit ederken, Dozier ve Broom (1995) ise “uzman danışman” rolünü tespit etmiştir. Steyn (1999), “halkla ilişkiler stratejist” rolünü Broom, Smith (1979) ve Dozier'in (1984) tanımlamış oldukları yönetici ve teknisyen tipolojisinin yanında tanımlayarak makro, meso ve mikro stratejik düzeydeki görev ve sorumlulukları kapsayan üçlü bir rol tipolojisi oluşturarak, “stratejist, yönetici ve teknisyen” rollerini açıklamıştır. Böylece başlangıçtaki çalışmalarda halkla ilişkiler yönetici rolünün departman düzeyinde stratejik yönetilen programlarla sınırlı kaldığı tespit edilirken, özellikle Steyn'ın (1999) çalışmasıyla halkla ilişkiler yöneticisinin örgütün stratejik yönetimine katılması ve danışmanlık hizmeti sunmasıyla halkla ilişkilerin stratejik rolü öne çıkmıştır. Bu durum geleneksel halkla ilişkiler yöneticisinin yanında stratejik unsurlarla ilişkilendirilmiş bir halkla ilişkiler stratejistinin literatüre girmesini sağlayarak halkla ilişkilerin kuramsal çerçevesini genişletmiştir.

2000'li yıllarda devam eden rol araştırmalarında yönetici ve teknisyen rol tipolojisi yine ampirik olarak ortaya çıkmış olsa da halkla ilişkiler yöneticisinin makro düzeydeki stratejik rolünü destekleyen çeşitli roller tespit edilmiştir. Bu doğrultuda Verčić, Van Ruler, Bütschi, ve Flodin (2001) “yansıtıcı ve eğitimsel” rollerinin, Moss, Newman ve Desanto (2005) “politika ve strateji danışmanı ile konu yönetimi uzmanı”nın ve Waters (2007) da “köprü kurucu” rolünün halkla ilişkiler literatürüne girmesini sağlamıştır. Böylece yapılan çalışmaların en dikkat çekici ortak yönü, halkla ilişkilerin danışmanlık ve strateji uzmanı rollerinin yansımalarıyla, halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olarak stratejik olması, çift yönlü bilgi akışına olanak verecek şekilde örgütsel politikaların oluşturulmasında

danışmanlık hizmeti sunması ve stratejik olarak profesyonel uygulayıcı tarafından yönetilmesi olmuştur.

Tablo da açıklanan eğitimsel rol (Verçiç vd., 2001), danışmanlık rolü (Verçiç ve Van Ruler, 2005) veya konu yönetimi uzmanı (Moss vd. 2005) gibi “rolleri” halkla ilişkiler uygulayıcılarının “görevleri” olarak tanımlamak daha doğru olacaktır. Çünkü halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri olarak tanımlanan çeşitli görevler, rollerle ilgili kavrayışımızı bütünleştirecek yerde daha da ayırıştırarak rollerin tanımlanmasını zorlaştırmakla birlikte hem uygulayıcıları hem de akademisyenleri çıkmaza sürüklemektedir. Oysa stratejist, yönetici ve teknisyen veya üçlü tipoloji olarak ta açıklayabileceğimiz temel roller, alanda uzlaşma yaratılmasına katkı sağlayacak olan uygulayıcı rollerini yansıtmaktadır. Ayrıca bu roller, halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel işlevlerini tanımlamakla birlikte halkla ilişkilerin rol tipolojilerine ilişkin karışıklığı ortadan kaldırmakta ve *alanda konsensüs yaratılmasına* katkı sağlayacak olan uygulayıcı rollerine de açıklık getirmektedir.

5. HALKLA İLİŞKİLERİN DEĞİŞEN İŞLEVLERİNE PARALEL YENİ ROLÜ: HALKLA İLİŞKİLER STRATEJİSTİ

Günümüz iş hayatının dinamiği, örgütün değişen çevresi, paydaşlara ve eylemci kamulara hesap verme gerekliliği çeşitli paydaş grupları ile uyum adına işbirliğine (Steyn ve Niemann, 2010:110-112) gidilmesini gerekli kılmaktadır. Sosyal düzeyde (enterprise) stratejik bir rol olarak kavramsallaştırılmış olan halkla ilişkiler stratejisti (Steyn, 2007:146; Steyn ve Niemann, 2010:122) örgütün iyi bir kurumsal vatandaş olarak algılanmasını, itibar ve güven kazanmasını, finansal ve ekonomi odaklı stratejilerin toplum değerleriyle uyumlu olarak desteklenmesini sağlayacak stratejileri geliştirmektedir. Araştırma bilgisine, stratejik düşünme yeteneğine, uygulamaların etki ve sonuçlarını önceden tahmin edebilme becerisine sahip (Steyn, 2007:141-146), yetkin, uzman ve deneyim sahibi (Dozier 1984) stratejist, ortamdaki gelişmeleri ve konuları gözlemlemekte, incelemekte ve örgütün politika ve stratejileri için sonuçları tahmin etmeye (Steyn ve Everett, 2009:97) çalışmaktadır. Ancak örgütün faaliyette bulunduğu toplumsal ortam durağan bir ortam değildir. Ortamın bir bölümü statik diğer bir bölümü de dinamik ve sürekli değişken bir nitelik göstermektedir. Dinamik bir ortam, planlamayı ve amaç belirlenmesini zorlaştırdığı gibi, belirlenen stratejilerin zaman zaman değiştirilmesini de gerekli kılmaktadır (Hatiboğlu, 1986:44). Örgüt ve ortam arasında sürekli ve karşılıklı bir etkileşimin bulunması ve bu etkileşimin nerede başlayıp, nerede bittiğinin tespitinin kolay olmayışı, örgütün kendi sınırlarını çizmesini ve dış ortamını tayin etmesini güçleştirmektedir (Oktay, 1996:71; Oktay vd., 1998:268-269). Örgütsel başarıyı etkileyen ortamı analiz eden Wheelen ve Hunger (1987) ortam için görev ortamı ve toplumsal ortam ayrımını yapmıştır. Yazarlara göre toplumsal ortamdaki ekonomik, teknolojik, siyasi, hukuki ve sosyo-kültürel alanlardaki uzun süreli gelişmeler, görev ortamındaki dahili ve harici

paydaşlardan kaynaklanan çevre kirliliğine, tüketici hareketlerine, ücret artış taleplerine, güçlü rakiplere, yasal düzenlemelere baskı yükleyerek, örgütsel etkinlikleri etkilemekte ve örgütün misyonu, vizyonu ve geleceği ile ilgili kararların alınmasına katkı sağlamaktadır.

Stratejist, ortamı analiz edebilmek¹ ve örgütsel performansın sürdürülmesinde geliştirilecek stratejilerde doğru ve güvenilir bilgileri tespit edebilmek için fokus grup araştırmaları, anket uygulamaları ve kamuoyu yoklamaları (Dozier ve Repper, 2005:202) gibi çeşitli araştırma tekniklerini uygulamaktadır. Uygulanan araştırma ve yapılan değerlendirme sonucu tespit edilen konular örgütün misyonu ve vizyonu ile uyumlu hale getirilirken, kamu ve paydaşlarla ilgili konular, etik ilkeler (Carroll, 1996:642), örgütsel imaj, sosyal sorumluluk ile ilgili stratejik bilgiler karar alıcılara sunulurken, örgütsel strateji oluşturma sürecine dahil edilmesi sağlanmaktadır (Steyn, 2007:149). Üst yönetimin kararlarını etkileyen bu bilgiler (Boulton vd., 1982:501), yaşanan çevresel değişimlerin daha iyi anlaşılmasını sağladığı gibi (Dollinger, 1984) örgütün dinamik özellik gösteren sosyal çevresine karşı duyarlı ve adapte olabildiğini de kolaylaştırmaktadır (Steyn, 2002:8).

Her geçen gün daha da bilinçlenen paydaş gruplarının örgütlere kâr elde etmek dışında toplumsal ihtiyaçlara da duyarlı davranmaları yönünde baskı uygulaması örgütsel hedeflerin ve sürdürülebilirliğin yanında, örgütsel olanaklar dahilinde, toplumsal beklentilerin de karşılanmasını gerekli kılmıştır. Bu durumda halkla ilişkiler stratejisinin örgütsel eylemlerden doğrudan ya da dolaylı fayda ya da zarar gören kamu ve paydaşlarla ilgili konuları erken teşhis etmesi, hem örgüte fayda hem de kamu yararına hizmet şeklinde programlar sunması ve yönetmesi, uygulamalarda etik ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmesi, iknadan ziyade karşılıklı anlayışı ve müzakereyi amaçlaması örgütün güven ve itibar edinmesine (Steyn, 2007:139) katkı sağlamaktadır. Ayrıca, örgütün toplumsal açıdan kabul edilebilir davranışlar ve ticari zorluklar arasında bir denge kurmasına ve örgütün çevreye uyum sağlamasına (Steyn ve Bütschi, 2003:178) da yardımcı olmaktadır. Ancak halkla ilişkiler yönetimde etğin tek savunucusu değil, etik karar alımında önemli bir çerçeveyi sağlamalıdır (Grunig, 2006).

Steyn (2009:520) halkla ilişkiler stratejistini, Van Riel'in (1995:2) halkla ilişkiler uygulayıcıları için tanımlamış olduğu ayna ve pencere işlevlerinden *ayna işlevine* ve Verčič vd. (2001:380) açıkladıkları *yansıtıcı role* dayandırmaktadır. Steyn (1999:30-31; Steyn ve Everett, 2009:97; Steyn ve Bütschi, 2003:6), Van Riel'in (1995) ifade ettiği ayna ve pencere işlevlerini genişleterek, ayna işlevini “özellikle paydaşlar ve toplumdaki diğer çıkar grupları ile ilişkilerde çevredeki gelişmelerin izlenmesi ve örgütsel politika ve stratejileri için öneminin ön görülmesi” olarak tanımlarken, pencere işlevini de “örgütün tüm yönlerini şeffaf mesajlarla

¹ Sosyal düzeyde (enterprise) örgütsel ortamın sistematik ve sürekli olarak araştırılması, gözlemlenmesi ve yorumlanması sürecinde örgütü etkileyen politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörler ile örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin yanında dış çevrenin örgüte sunduğu fırsatların ve tehditlerin analiz edilmesinde PEST ve SWOT analizleri temel analiz araçları olarak kullanılmaktadır.

resmeden iletişim stratejisinin hazırlanması ve yürütülmesi” olarak tanımlamıştır. Böylece Steyn, halkla ilişkiler uygulayıcısının ayna işlevini halkla ilişkiler stratejisti ile ilişkilendirirken, pencere işlevini de halkla ilişkiler yönetici ve teknisyen rolleriyle ilişkilendirmektedir.

Halkla ilişkiler stratejistinin dayandırıldığı yansıtıcı rolü ise Holmström (2003:12), örgütün “dışarıdan ya da kamu görüşünden” izlenmesiyle ilgili stratejik bir süreç olarak tanımlayarak halkla ilişkileri sadece paydaşlar arasındaki ilişkileri inceleyen bir disiplin olarak görmemektedir. Çünkü sosyal bir sistem olarak örgüt kendini diğer sosyal sistemlerle olan ilişkisine göre değerlendirdiğinden, analiz edilen toplumsal standartların, değerlerin ve bakış açılarının örgütsel değerler, sosyal sorumluluk ve meşruiyet konuları ile uyumlu hale getirilmesi (Steyn ve Niemann, 2010:115) örgütsel başarı için büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda yansıtıcı rolün önemine vurgu yapan yazarlardan Verčič vd. (2001:382) yansıtıcı rolü halkla ilişkiler uygulayıcısının en önemli rolü olarak açıklamaktadırlar.

Stratejist, örgütün değişen dış ortamıyla uyumlu hale getirilmesi sürecinde yansıtıcı rolün yanında köprü kurucu/sınır aşıcı (boundary spanning) rolü ile de katkı sağlamaktadır. Steyn (1999:30), köprü kurucu/sınır aşıcı rolüne iki aşamada açıklık getirmektedir. Birinci aşamada stratejist örgütün geleceğe uyum sağlaması için örgüt dışındaki kaynaklardan bilgi edinmekte, eğilimler hakkında bilgi toplamakta, bu bilgiyi işlemekte, örgüt içerisinde bu bilginin yayılmasını sağlamakta ve çevresel streten örgütü korumak için planlamayı, dışarıdaki gelişmeleri dikkate alarak yapmaktadır. İkinci aşamada ise örgütsel çevreye gereken bilgileri ileterek, dış ortamda örgütün temsil edilmesini sağlamaktadır. Stratejistin örgüte sağladığı bu önemli katkı, özellikle çalkantı ve belirsizlik gibi durumlarda halkla ilişkilerin karar sürecindeki etkisini artırmaktadır (Leblebici ve Salancik, 1981). Çünkü stratejist, çevredeki gelişmeler konusunda karar alıcılara stratejik konuları, tehlike yaratabilecek sorunları (Moss ve Warnaby, 2004:61) ve olası çözümleri sunarak toplumun ve paydaşların çıkarlarının yansıtılmasına ilişkin stratejilerin oluşturulmasının yanında örgütsel stratejinin gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Ayrıca örgütün hızla değişen ortamına proaktif bir yanıtı (Steyn, 2007:159) olarak da değerlendirilen bu stratejik yönelim, değişen ortam koşullarına uygun tepki gösterilmesini ve uyum sağlanmasını, örgüte rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin geliştirilmesini, örgütün karşılaşılabilecek risklerin en aza indirgenmesini ve örgütün değişimlere karşı hazırlıklı olmasını (Thompson vd., 1984:21) sağlamaktadır.

Nitekim örgütsel değerlerin belirlenmesi, itibarın yönetimi, kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi, sosyal ve çevresel sorumlulukların yerine getirilmesi (Steyn ve Niemann, 2010:107) gibi konularda halkla ilişkiler uygulayıcısının stratejik karar alma sürecine katılarak stratejik bilgi ve görüş sunmasını Verčič, Van Ruler, Bütschi, ve Flodin (2001:382) halkla ilişkilerin “benzersiz katkısı” olarak tanımlarken, Grunig, Grunig ve Dozier (2002) halkla ilişkilerin “tam katılım yaklaşımı”

olarak tanımlamaktadır. Ancak mükemmellik çalışması bunun için uygulayıcının yönetici rolünü benimsemesi gerektiğine vurgu yaparken, Steyn (1999), mükemmel olabilmek ve stratejik karar alımlarına katılabilmek için stratejist rolünün benimsenmesine vurgu yapmaktadır.

Ancak örgüt yapısı çoğu zaman halkla ilişkilerin tepe yönetime maksimum düzeyde katkı sağlamasına ve stratejik planlama ve yönetime katılmasına (Grunig ve Grunig, 1998) izin vermemektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcısının üst yönetimde temsil edilmeyişinin nedenleri olarak bir yandan uygulayıcının uzman olmayışı, pasif oluşu, örgüt politikaları konusunda bilgi eksikliği, eğitim, deneyim ve yönetsel bilgi yetersizliği gibi kişisel özellikleri gösterilirken (Lindenmann ve Lapetina, 1981; Newman, 1980; Grunig, 2005b:513-514), diğer yandan da alanın pazarlama veya insan kaynakları gibi başka departmanlar tarafından yönetilmesi ya da başka departmanların bir alt fonksiyonu veya salt tanıtım aracı olarak görülmesi (Lauzen, 1993; Kent vd., 2006) gösterilmektedir.

6. HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİCİSİ

Halkla ilişkiler yöneticisinin uygulamalarına ilişkin bilimsel çalışmalar (Zerfass vd., 2009; Steyn, 2007; Waters, 2007; Moss vd., 2005) halkla ilişkiler yöneticisinin düzenleme, yönetme, kontrol etme, bütçelendirme ve değerlendirme (Steyn, 2007:141, 159) gibi rutin uygulamaların yanında paydaşlara ve toplumsal çevreye iletilecek mesajları ve konuları belirlediğini, stratejik düşünmeye ve planlamaya katkıda bulunduğunu, çevreye örgüt kimliğini ve değerlerini yansıttığını, halkla ilişkiler politika ve stratejilerini kurumsal stratejiyi esas alarak geliştirdiğini, konuların yönetimi ve sorunların çözümü için uygulanacak iletişim stratejilerine karar verdiğini göstermektedir. Departman düzeyinde (Steyn ve Bütschi, 2003:7) gerçekleştirilen bu uygulamalar, örgütün vizyonunu, değerlerini, amaçlarını ve niyetlerini kamulara ve paydaşlara bildirmek üzere bilinçli tasarlanmış bir iletişim stratejisi (D'Aprix, 1996) olarak tanımlanmaktadır.

Nitekim halkla ilişkilerin yönetim işlevleri iki rolde bulunmaktadır. Bunlardan birincisi sosyal düzeydeki halkla ilişkiler stratejist rolü ikincisi ise departman düzeydeki halkla ilişkiler yönetici rolüdür (Steyn, 2007:140). Stratejistin en önemli özelliği yönetimin üst düzeyinde alınan stratejik kararlara katılarak halkla ilişkiler stratejilerini oluşturmaktır. Bu yetki aynı zamanda halkla ilişkiler stratejistini halkla ilişkiler yöneticisinden ayıran en dikkat çeken özelliktir. Çünkü bu yetkinin varlığı halkla ilişkiler yöneticisinin üst yönetim düzeyinde rol almasını sağladığı gibi, yokluğu da uygulayıcının departman düzeyinde rol almasını sağlamaktadır. Böylece ortam taraması yapmayan halkla ilişkiler yöneticisi üst yönetim düzeyinde gerçekleşen stratejik karar alımlarına katkı sağlamamaktadır.

7. HALKLA İLİŞKİLER TEKNİSYENİ

Broom ve Smith (1979) tarafından yapılan ilk rol araştırmalarında teknik hizmet sağlayıcısı olarak kavramsallaştırılmış olan iletişim teknisyeninin görevi, baskın koalisyon veya diğer birim yöneticileri tarafından alınan stratejik kararlar ve hazırlanan eylem planları için tek yönlü işleyen bir süreçte teknik destek hizmetinin (basın bültenlerinin, konuşma metinlerinin, web site içeriklerinin veya yıllık raporların hazırlanması) sağlanması olarak tanımlanmıştır. Bu görev tanımındaki teknisyen halkla ilişkileri bir tanıtım aracı, bir yaratıcı veya sanatsal bir uğraş olarak görmek ve karar alım ortamlarına, stratejik planlamaya ve sorun çözümüne katkı sağlamamaktadır (Cutlip vd., 2001:37-40). Ancak Steyn'in teknisyen rolünü stratejik bir rol olarak ifade etmesi teknisyen rolünü güçlendirmiş ve halkla ilişkiler uygulayıcı rollerine önemli katkı sağlamıştır. Nitekim örgütün makro düzeyinde stratejik yönetim çerçevesinde stratejik kararların alınması, stratejik kamu ve paydaşların belirlenmesi, halkla ilişkiler departman düzeyinde iletişim programlarının stratejik olarak yönetilmesi ve uygulama aşamasında iletişim teknisyeninin halkla ilişkiler planlamasına katılarak stratejik kamu ve paydaşlarla kurulacak iletişim veya kodlanacak mesajlar konusunda iletişim etkinliklerine dair fikir ve düşüncelerini belirtmesi (Steyn, 2007:147) halkla ilişkilerin stratejik olarak yönetildiğinin göstergesidir. Bu yeni görev, teknisyenin başkalarının alınmış kararların hayata geçirilmesini sağlayan salt teknik destek birimi olarak hizmet ettiği pozisyonu güçlendirerek, teknisyenin rutin uygulamalardan stratejik yönetilen uygulamalara yöneldiğini göstermektedir.

8. SONUÇ

Halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri, halkla ilişkilerin ve örgütsel iletişimin işlevini anlamakta çok önemli bir yere sahiptir. Tarihsel gelişim süreci içerisinde halkla ilişkiler uygulamaları kurum adına iyi niyet oluşturma amacıyla basit teknik uygulamalardan stratejik yönetim fonksiyonu olarak stratejik halkla ilişkiler uygulamalarına evrilmiştir. Stratejik halkla ilişkilerle örgütlerin halkla ilişkiler uygulayıcılarından beklentilerinin değişmesiyle birlikte halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri de çeşitlenerek değişim göstermiştir. Böylece uygulayıcının doğrudan üst yönetime bağlı olarak stratejik karar alım ortamlarında bulunması, halkla ilişkilere stratejik bir yönelim kazandırdığı gibi halkla ilişkiler uygulayıcısının örgüt içindeki rolünün değiştiğinin de göstergesidir.

Halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri özetlendiğinde sosyal düzeyde (makro) örgüt stratejisinin geliştirilmesine katkı sağlayan halkla ilişkiler stratejisti, departman düzeyde (meso) hazırlanan iletişim programlarından sorumlu halkla ilişkiler yöneticisi ve işlevsel düzeyde (mikro) stratejik uygulamalar sunan halkla ilişkiler teknisyeni stratejik halkla ilişkiler rolleri olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim düzeylerine ait sorumlulukların farklı uygulayıcı rollerini gerekli kılması, üst düzeydeki stratejinin, bir alt düzeydeki strateji için bağlayıcı olmakla birlikte rehberlik görevi sunması

veya alt düzey stratejinin üst düzey stratejiyi destekleyici nitelik taşıması örgüt stratejisiyle bütünleşmiş bir halkla ilişkiler stratejisini kaçınılmaz kılmaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları arasında sıkı bir ilişkinin olması ve uygulamaların bir bütünlük içerisinde ele alınması örgütsel başarıya önemli katkı sağlamaktadır.

Halkla ilişkilerin üst yönetim düzeyinde stratejik yönetime katkıda bulunmakla kalmayıp, stratejik yönetim ilkelerine uygun olarak departman düzeyindeki iletişim programlarının yanında işlevsel düzeydeki uygulamaların da stratejik olarak yönetildiği bulgusu (Steyn, 2007) bugüne kadar salt alt düzey destek işlevleri olarak nitelendirilen uygulamaların stratejik uygulamalar olarak nitelendirilmesini sağlayarak alana önemli katkı sağlamıştır. Ayrıca geleneksel yönetici ve teknisyen rolleriyle birlikte stratejist rolünün de literatüre girmesi, rollerin operasyonelleştirilmesinde ve ortaya çıkan görevlerle olan ilişkilerin test edilmesinde ekonomik bir yolu oluşturmuştur. Bu durum halkla ilişkiler uygulayıcıları açısından çok sevindirici bir nitelik taşıırken, bu çalışmaya da anlamlı bir katkı sağlamıştır.

KAYNAKÇA

1. ANSOFF, H. Igor (1977), "The Changing Shape of the Strategic Problem", Edt: Dan E. Schendel ve Charles W. Hofer, *Strategic Management: A view of Business Policy and Planning*, Little Brown, Boston.
2. BALCI, Ali (1997), *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Bilgisayar Yayıncılık, Ankara.
3. BELL, Sue H. ve Eugene C. Bell (1976), Public Relations: Functional or Functionary? *Public Relations Review*, 2(2), s.51.
4. BOULTON, William R., William M. Lindsay, Stephen G. Franklin ve Leslie W. Rue (1982), Strategic Planning: Determining the Impact of Environmental Characteristics and Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 25(3), s.500-509.
5. BROOM, Glen M. ve George D. Smith (1979), Testing the Practitioner's Impact on Clients, *Public Relations Review*, 5(3), s.47-59.
6. CARROLL, Archie B. (1996), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western College Publishing, Ohio.
7. CHASE, Howard W. (1977), Public Issue Management: The New Science, *Public Relations Journal*, 33(10), s.25-26.
8. CUTLIP, Scott M., Allen H. Center ve Glen M. Broom (2001), *Effective Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey.
9. D'APRIX, Roger (1996), "Communication for Change: Connecting the Workplace with the Marketplace", Jossey-Bass, San Francisco.

10. DIGMAN, Lester A. (1990), *Strategic Management*, BPI/Irwin, Illinois, Second Edition.
11. DILL, William R. (1979), *Commentary in Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little Brown, Boston.
12. DOLLINGER, Marc J. (1984), Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 27(2), s.351-68.
13. DOZIER, David M. (2005), “İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Örgütsel Rollerini”, Der: James E. Grunig vd., *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, İstanbul, s.349-377.
14. DOZIER, David M. ve Larissa A. Grunig (2005), “Halkla İlişkiler İşlevinin Örgütlenişi”, Der: James E. Grunig vd., *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, İstanbul, s.417-439.
15. DOZIER, David M. ve Fred C. Repper (2005), “Araştırma Şirketleri ve Halkla İlişkiler Uygulamaları”, Der: James E. Grunig vd., *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, İstanbul, s.201-234.
16. DOZIER, David M. ve Glen M. Broom (1995), Evolution of the Manager Role in Public Relations Practice, *Journal of Public Relations Research*, 7(1), s.3-26.
17. DOZIER, David M. (1990), The Innovation of Research in Public Relations Practice: Review of a Program of Studies, Edt: James E. Grunig, Larissa A. Grunig, *Public Relations Research Annual*, 2, s.3-28.
18. DOZIER, David M. (1984), Program Evaluation and Roles of Practitioners, *Public Relations Review*, 10(2), s.13-21.
19. EHLING, William P. (2005), “Halkla İlişkiler Eğitimi ve Profesyonellik”, Der: James E. Grunig vd., *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, İstanbul, s.463-488.
20. FREEMAN, Edward (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
21. GRUNIG, James E. (2006), Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function, *Journal of Public Relations Research*, 18(2), s.151-176.
22. GRUNIG, James ve Fred C. Repper (2005), “Stratejik Yönetim. Kamular ve Gündemler”, Der: James E. Grunig vd., *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, İstanbul, s.131-172.

23. GRUNIG, James E. ve Larissa A. Grunig (2002), Implications of the IABC Excellence Study for PR Education, *Journal of Communication Management*, 7(1), s.34-42.
24. GRUNIG, James E. ve Larissa A. Grunig (2000), Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: Theory and Evidence from the IABC Excellence Project, *Journalism Studies*, 1(2), s.303-321.
25. GRUNIG, James E. ve Larissa A. Grunig (1989), Toward a Theory of Public Relations Behavior in Organizations: Review of a Program of Research, *Public Relations Research Annual*, 1, s.27-66.
26. GRUNIG, James E. ve Larissa A. Grunig (1998), The Relationship between Public Relations and Marketing in Excellent Organizations: Evidence from the IABC Study, *Journal of Marketing Communications*, 4, s.141-62.
27. GRUNIG, James E. ve Todd Hunt (1984), *Managing Public Relations*, Wadsworth/Thomson Learning, USA.
28. GRUNIG, Larissa A. (2005a), “Eylemcilik: Örgütlerin Etkinliğini Nasıl Sınırlıyor ve Mükemmel Halkla İlişkiler Departmanları Nasıl Karşılık Vermeli?” Der: James E. Grunig vd., *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, İstanbul, s.527-556.
29. GRUNIG, Larissa A. (2005b), “Halkla İlişkiler Departmanları ve Güç”, Der: James E. Grunig vd., *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, İstanbul, s.507-526.
30. GRUNIG, Larissa A., James E. Grunig ve William P. Ehling (2005), “Etkin Örgüt Nedir?” Der: James E. Grunig vd., *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, İstanbul, s.79-104.
31. GRUNIG, Larissa A., James E. Grunig ve David M. Dozier (2002), *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
32. HARRISON, Jeffrey S. ve Caron H. St. John (1998), *Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Concepts and Cases*, South-Western College Publishing, Ohio.
33. HATİBOĞLU, Zeyyat (1986), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Temel Araştırma Yayınları, İstanbul.
34. HOLMSTROM, Susanne (2003), Reflective Communication Management, a Public View on Public Relations, 53rd Annual Conference of the International Communication Association “*Communication in Borderlands*”, San Diego, CA, USA.

35. KARAKAYA, İ. (2011), “Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, Edt: Abdurrahman Tanrıören, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Anı Yayıncılık, Ankara, s.55-84.
36. KATZ, Daniel ve Robert L. Kahn (1978), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York.
37. KENT, Michael L., Maureen Taylor ve Lejla Turcilo (2006), Public Relations by Newly Privatized Businesses in Bosnia-Herzegovina, *Public Relations Review*, 32, s.10–17.
38. LAUZEN, Martha M. (1997), Understanding the Relation Between Public Relations and Issues Management, *Journal of Public Relations Research*, 9(1), s.65-87.
39. LAUZEN, Martha M. (1993), When Marketing Involvement Matters at the Manager Level, *Public Relations Review*, 19, s.247–259.
40. LEBLEBİCİ, Huseyin ve Gerald R. Salancik (1981), Effects on Environmental Uncertainty of Information and Decision Processes in Banks, *Administrative Science Quarterly*, 26, s.578-596.
41. LEICHTY, Greg ve Jeff Springston (1993), Reconsidering Public Relations Models, *Public Relations Review*, 19 (4), s.327-339.
42. LINDENMANN, Walter ve Alison Lapetina (1981), Management’s View of the Future of Public Relations, *Public Relations Review*, 7(3), s.3-13.
43. MOSS, Danny, Andrew J. Newman ve Barbara Desanto (2005), What do Communication Managers Do? Defining and Refining the Core Elements of Management in a Public Relations/Corporate Communication Context, *J&MC Quarterly*, 82(4), s.873-890.
44. MOSS, Danny ve Gary Warnaby (2004), “A Strategic Perspective for Public Relations”, Edt: Philip J. Kitchen, *Public Relations: Principles and Practice*, Thomson Learning, London, s.43-73.
45. MOSS, Danny ve Rob Green (2001), Re-examining the Manager’s Role in Public Relations: What Management and Public Relations Research Teaches Us, *Journal of Communication Management*, 6(2), s.118-132.
46. MOSS, Danny, Gary Warnaby ve Andrew J. Newman (2000), Public Relations Practitioner Role Enactment at the Senior Management Level within U.K. Companies, *Journal of Public Relations Research*, 12(4), s.277-307.
47. NEWMAN, Lloyd (1980), Public Relations Phase II: Advisor Becomes Decision Maker, *Public Relations Journal*, 36, s.11-13.
48. OKTAY, Alpugan, Hulusi M. Demir, Mete Oktav ve Nurel Üner (1998), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

49. OKTAY, Alpugan (1996), *İşletme Bilimine Giriş*, Derya Kitabevi, Trabzon.
50. PETERSEN, Barbara K., Derina R. Holtzhausen ve Natalie T. J. Tindall (August 2002), Marching in Lockstep: Public Relations Roles in the New South Africa, Paper presented at the convention of the *Association for Education in Journalism and Mass Communications*, FL, Miami.
51. SCHENDEL, Dan E. ve Charles W. Hofer (1979), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little Brown, MA, Boston.
52. STEYN, Benita ve Lynne Niemann (2010), Enterprise Strategy. A Concept that Explicates Corporate Communication's Strategic Contribution at the Macro-Organizational Level, *Journal of Communication Management*, Vol. 14, No.2, s.106-126.
53. STEYN, Benita (2009), The Strategic Role of Public Relations is Strategic Reflection: A South African Research Stream, *American Behavioral Scientist*, 53(4), s.516-532.
54. STEYN, Benita ve Tery Everett (2009), International Comparative Study Indicates Different PR Roles in South Africa and The UK, Using the Same Measuring Instrument, *Tripodos*, 24, s.95-105.
55. STEYN, Benita (2007), "Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation", Edt: Elisabeth L. Toth, *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, London, s.137-172.
56. STEYN, Benita ve Gerhard Bütschi (July 2003), Reflective Public Relations: A Commentary on Conceptual and Empirical Similarities and Differences between South African Roles Research and European Reflective Research, Paper delivered at the *10th International Public Relations Research Symposium*, Slovenija, Lake Bled.
57. STEYN, Benita (2002), A Meta-Theoretical Approach to the Role of the Corporate Communication Strategist, *Communicare*, 21(2), s.42-63.
58. STEYN, Benita (1999), CEO Expectations in Terms of PR Roles, *Communicare*, 19(1), s.20-43.
59. THOMPSON, Arthur A., Alonzo J. Strickland ve William E. Fumer (1984), *Readings in Strategic Management*, Business Publications, Texas.
60. TOTH, Elisabeth L., Shirley A. Serini, Donald K. Whright ve Arthur G. Emig (1998), Trends in Public Relations Roles: 1990-1995, *Public Relations Review*, 24(2), s.145-163.
61. TOTH, Elisabeth L. ve Larissa A. Grunig (1993), The Missing Story of Women in Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, 5, s.153-175.

62. VAN HEERDEN, Gené ve Ronél Rensburg (2005), Public Relations Roles Empiracally Verified Among Public Relations Practitioners in Africa, *Communicare*, 24(1), s.69-88.
63. VAN RIEL, Cees B. M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, NJ.
64. VAN RULER, Betteke ve Dejan Verčič (2005), “Reflective Communication Management, Future Ways for Public Relations Research”, Edt: Pamela J. Kalbfleisch, *Communication Yearbook 29*, Lawrence Erlbaum Associates, USA, s.239-272.
65. VAN RULER, Betteke (2004), The Communication Grid: An Introduction of a Model of Four Communication Strategies, *Public Relations Review*, 30, s.123–143.
66. VERČIČ, Dejan, Betteke Van Ruler, Gerhard Bütschi ve Bertil Flodin (2001), On the Definitions of Public Relations: A European View, *Public Relations Review*, 27, s.373-387.
67. WARNABY, Gary ve Danny Moss (2004), “The Role of Public Relations in Organisations”, Edt: Philip J. Kitchen, *Public Relations Principles and Practice*, International Thomson Business Press, London, s.2–21.
68. WATERS, Richard D. (2007), The Roles We Play: A Study of the Public Relations Roles. Nonprofit Organizations’ Board Members Play, *The International Journal of Volunteer Administration*, Volume XXIV, 3, s.18-30.
69. WHEELLEN, Thomas L. ve David J. Hunger (1987), *Strategic Management*, Addison-Wesley, MA.
70. WRIGHT, Donald K. (1995), The Role of Corporate Public Relations Executives in the Future of Employee Communications, *Public Relations Review*, 21(3), s.181-198.
71. ZERFASS, Ansgar, Angeles Moreno, Ralph Tench, Dejan Verčič ve Piet Verhoeven (2009), *European Communication Monitor 2009. Trends in Communication Management and Public Relations – Results of a Survey in 34 Countries*, EACD, Euprera. Brussels.