

STRATEJİK İLETİŞİM YÖNETİMİ BAĞLAMINDA PAYDAŞ KURAMI'NIN ELEŞTİREL BİR DEĞERLENDİRMESİ

İnci ÇINARLI*

Öz

Günümüzde karmaşık bir çevre ve ilişkiler ağı içinde faaliyet gösteren kuruluşlar, paydaşlarına yönelik güç/etki analizi yaparak bu paydaşları ile zorunlu diyaloga dayalı stratejik bir iletişim çabası içine girmektedirler. Bu makalede bir stratejik yönetim kavramı olan Paydaş Kuramı'ndan hareketle işletmelerin ve diğer kuruluşların neden paydaşlarını ve/veya hedef kitlelerini analiz ederek onlarla diyalog kurdukları eleştirel bir değerlendirme ile ortaya konulmuştur. Bu amaçla öncelikle makalede Türkçe halkla ilişkiler ve işletme literatüründe İngilizce'den tercüme edilerek kullanılan 'paydaş' (stakeholder) ve 'hedef kitle' (public) kavramlarına yönelik tanımlama ve çerçeveleme sorunsalı ele alınmıştır. Öte yandan Paydaş Kuramı'nın paydaşların beklentilerinin etkilenmesi, sorun teşkil edebilecek paydaşların ikna edilmesi ve sonuç olarak kuruluşun hedefleri ile uyumlu biçimde faaliyet gösterebilmesi için nasıl bir çevre oluşturduğu analiz edilmiştir. Hatta kuruluşlar gerektiğinde hegemonyalarını devam ettirebilmek için ödünleşme yoluna giderek kendi çıkarlarını maksimize ederler ve kurumsal sürdürülebilirliklerini gerçekleştirirler. Kuruluşların paydaşlarının yönetilmesi stratejik planlama (tehdit ve fırsatların belirlenmesi), kurumsal meşruluk ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) düşüncesi açısından gereklidir. 'Paydaş Kuramı' ve yine bu bağlamda 'paydaş katılımı', 'KSS', 'sürdürülebilirlik' ve 'kurumsal vatandaşlık' gibi diğer kavramlar; faydacı bir etik anlayış çerçevesinde bir 'kurumsal ethos'un oluşturulması ve neo-liberal ekonomi-politikalarının uygulanmasına uygun ortam sağlamak amacıyla tasarlanmışlardır.

Anahtar Kelimeler: Paydaş Kuramı, Halkla İlişkiler, Stratejik İletişim Yönetimi

A CRITICAL REVIEW OF STAKEHOLDER THEORY IN THE CONTEXT OF STRATEGIC COMMUNICATION MANAGEMENT

Abstract

Today organisations which are operating in a complex environment and network of relationships are engaging in strategic communication effort based on unavoidable dialogue with their stakeholders following a power/impact analysis of those stakeholders. In this article, with reference to the 'Stakeholder Theory' as a strategic management concept, the rationale of organizations grounds of analysing its stakeholders and/or publics of in order to establish dialogue has been discussed with a critical review. To this end, the problematic of defining and framing of 'stakeholders' and 'publics' concepts translated from English and used in Turkish public relations and management literature has been mentioned. On the other hand, how the 'Stakeholder Theory' creates an environment to meet stakeholders' expectations, persuade stakeholders who may pose a problem, and as a consequence operates in accordance with organizational goals will also be analysed. Organisations might also seek concession to maintain hegemony to maximize their own interests and realise the organisational sustainability if required.

Stakeholder management is essential for organisations in terms of strategic planning (identification of opportunities and threats), institutional legitimacy and the idea of corporate social responsibility (CSR). 'Stakeholder Theory' and other concepts such as 'stakeholder engagement', 'CSR', 'sustainability' and 'corporate citizenship' in this context, have been designed in order to create a 'corporate ethos' within utilitarian ethics framework, and to provide suitable setting for the implementation of neoliberal economy policies.

Keywords: Stakeholder Theory, Public Relations, Strategic Communication Management

* Doç. Dr., Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, icinarli@gsu.edu.tr

GİRİŞ

Halkla ilişkilerin 'ilişki yönetimi' ve 'stratejik yönetim' işlevlerinin yanı sıra en önemli işlevlerinden biri de 'iletişimsel' işlevidir. İletişimsel işlev; 'mesajın kaynağı' açısından bir ilişki kurmanın ötesinde en basit şekilde kuruluşun misyonunu yerine getirmek için bu 'mesajın alıcılarıyla' yani 'hedef kitlelerle' diyalog kurmak olarak tanımlanabilmektedir. Bu işlevler günümüzde 'stratejik iletişim yönetimi' gibi daha bütünlük bir işlev dâhilinde değerlendirilebilmektedir.

Günümüzde sadece özel işletmeler değil, hükümetler ve kamu kuruluşları, hatta sivil toplum kuruluşları da 'mesajın kaynağı' olarak karşımıza çıkmakta ve 'kitleleriyle' stratejik iletişime dayalı bir diyalog kurma çabası içine girmektedirler. Söz konusu kitleler 'paydaş' ve 'hedef kitle' gibi kavramlarla ifade edilmektedir, ayrıca bu kavramlarla beraber özellikle de 1980'li yıllardan itibaren bazı kuramlar ve modeller de literatürdeki yerlerini almışlardır. Örneğin Edward Freeman tarafından ortaya atılan 'Paydaş Kuramı'; yönetsel, araçsal ve normatif üç boyutlu bir kuram olarak farklı araştırmalara temel oluşturmuştur. Ancak bugüne değin yapılan çalışmalarda eleştirel bir bakış açısı ile bu kuramın değerlendirilmesinde bir eksiklik göze çarpmaktadır. Öyle ki sadece yönetsel ve araçsal bakış açısının parametreleriyle ele alınan kavramlar ve uygulamalar, halkla ilişkilerin sosyal bir fenomen olduğunu göz ardı etmemize neden olur. Bu durumda da halkla ilişkilerin kurumların ve onun faaliyetlerinin meşruluğunu sağlamadaki önemi de yadsınmış olur. Bu eleştirel değerlendirme makalesinde bir stratejik yönetim kavramı olan 'Paydaş Kuramı' bağlamında, Grunig ve Hunt'ın dört halkla ilişkiler modelinden biri olan 'İki Yönlü Simetrik Model'e uygun olarak iletişimin stratejik olarak yönetilmesi, hedef kitlelerin ve/veya paydaşların rızalarının üretilmesi, hegemonyanın inşası ve bunun sürdürülmesindeki rolünün ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Yukarıda belirtilen amaç doğrultusunda başta işletmelerin ve diğer kuruluşların hangi nedenlerden ötürü paydaşlarını ve/veya hedef kitlelerini belirlemek, bunları göz önünde bulundurarak strateji geliştirmek ve sonuç olarak bu süreci yönetmek durumunda oldukları sorusundan hareket edilecektir. Bu soruya cevap verebilmek için öncelikle halkla ilişkiler literatüründe 'hedef kitle' ve 'paydaş' kavramlarının nasıl ortaya çıktığı, bu iki kavram etrafındaki tanımlama ve çerçeveleme sorunsalı ele alınacaktır. Ardından paydaşların yönetilmesinin neden hem stratejik planlama (tehdit ve fırsatların belirlenmesi), hem kurumsal meşruluğun gerçekleştirilmesi ve hem de kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) düşüncesi açısından gerekli olduğu ortaya konulacaktır. 'Paydaş', 'hedef kitle' ve bu kavramlara bağlı olarak 'Paydaş Kuramı'nın işletme ve halkla ilişkiler literatürlerine dâhil olmasında arka planda yer alan sosyo-ekonomik ortamın etkileri de 'tanımlamaların' ortaya çıkışındaki zorunlulukların altını çizmek için bu eleştirel değerlendirmeye dâhil edilmiştir.

Halkla İlişkilerde ‘Paydaş’ ve ‘Hedef Kitle’ Kavramları: Tanımlama ve Çerçeveleme Sorunsalı

Paydaş kavramı işletme literatüründe, hedef kitle ise halkla ilişkiler ve kitle iletişimi literatüründe tanımlanmıştır (Rawlins, 2006: 1). Halkla ilişkiler literatüründe ‘paydaş’ ve ‘hedef kitle’ ayrımı çok net değildir. Ayrıca söz konusu kavramların Türkçeye tercüme edilirken hangi gereksinimle ve hangi kapsamlarla kullanılmaya başlandığı göz ardı edilmiştir ki bu durum da anlamı ortaya koymada bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır.

İngilizce’de ‘stake’ kelimesinin sözlük anlamı “özellikle de finansal bir çıkar ya da ilgi” anlamına gelmektedir. Yine bu kelimedenden türetilen ‘stakeholder’ kelimesi ise “herhangi bir şeyde, özellikle de iş konusunda çıkar ya da ilgi sahibi kişi” olarak dilimize tercüme edilebilir (The Concise Oxford Dictionary 1995: 1356).¹ ‘Stakeholder’ kelimesinin kökeni K. Amerika’da sömürgecilik döneminde, toprak sahiplerinin kazıklarını toprağa saplayarak sahip oldukları toprağı işaretlemelerine dayanmaktadır (Young, 2008: 1986).

Halkla ilişkiler alanında kullanılan ve işletme literatüründen alınan “çıkar/ilgi sahibi olma” kavramı kaynağını 1990’ların İngiliz siyaset ve 1980’lerin Amerikan iş yönetimi dünyasından almaktadır (Mackey, 2006: 3). Kimi kaynaklar 1930’larda ABD’de yaşanan Büyük Bunalm döneminde *General Electric* ve diğer bazı şirketlerce hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve genel kamu olarak dört büyük grubun ‘paydaş’ teriminin özünü ifade etmek amacıyla kullanıldığını belirtmektedir. Öyle ki çalışanlar, müşteriler ve genel kamunun (ki bu gruplar işletmenin birincil paydaşları olarak ele alınmıştır) meşru ihtiyaçları ve beklentileri karşılanabilirse, hissedarların çıkarları karşılanmış olacaktır (Preston qtd. in Brugha & Varvasovszky, 2000: 240, 241). Öte yandan Adam Smith’in 1937’de işletmenin dışsal çıkarlarını tanımlaması paydaş kavramının erken kullanımı olarak kabul edilebilir (Smith qtd. in Key, 1999: 319). Kavramın işletme literatürüne dâhil olması ise Edward R. Freeman’in 1984 yılında yazdığı *Strategic Management: A Stakeholder Approach (Stratejik Yönetim: Bir Paydaş Yaklaşımı)* isimli kitabında 1963 yılında Stanford Research Institute’ün (Stanford Araştırma Enstitüsü) bir iç memorandumunda “yönetimin duyarlı olması gereken tek grup olarak hissedar kavramını genelleştirmek” cümlesine yer verilmesi ile olduğunu belirtmektedir (Freeman, 1984: 31). Freeman, 1980’li yıllarda işletmelerin değişen iç çevrelerine yönelik bir eylemde bulunarak tepki vermelerinin gerekebildiğini ama özellikle de değişen dış çevreye uyum sağlama zorunluluğunun ve belirsizlikleri ortadan kaldırmanın yeni bir kavramsal yaklaşıma ihtiyaç gösterdiğini ileri sürmüştür (Freeman, 1984: 8-22). Freeman’a göre paydaş, “kuruluşun hedeflerini gerçekleştirmesinde etkili olan ya da bundan etkilenen herhangi bir grup ya da bireydir”. Paydaşın bu geniş tanımlamasının yanı sıra Freeman, bir de daha dar kapsamlı bir tanımlama yapmaktadır: “Varlığın sürdürülebilmesi için kuruluşun bağımlı olduğu herhangi bir tanımlanabilir grup ya da bireydir.” Çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler; bir kuruluşun paydaşları arasında en sık tanımlananlardır (Rawlins qtd. in Freeman, 2006: 2). Freeman ‘doğrudan’ ya da ‘dolaylı’ paydaş olarak ilk ayrımı yapmıştır. Clarkson ise paydaşı “bir kuruluş ve onun geçmiş, mevcut ve gelecekteki eylemlerinde sahipliği, hakları ve çıkarları olan ya da olduğunu iddia eden kişi ya da gruplar” olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre benzer çıkar, iddia ve haklara sahip paydaşlar aynı grup

altında toplanırlar. Yine Clarkson, birincil ve ikincil paydaşlar sınıflandırması yaparak; kuruluşun var oluşu ve refahı için gerekli olanları birincil paydaşlar (örn. hissedarlar, çalışanlar, müşteriler), kuruluşun etkileşimde bulunduğu ama var oluşu için gerekli olmayanları ise ikincil paydaşlar olarak (örn. özel çıkar grupları, medya) adlandırmaktadır (1995: 106, 107). Paydaşlar farklı alanlarda faaliyet gösterirler (teknolojik, ekonomik, hukuki, sosyo-kültürel ve siyasi) ve amaçlarına ulaşmak için işletmeye bel bağlarlar. Benzer şekilde işletme de paydaşlarından elde edilen kaynaklara dayanmaktadır (Schaltegger et.al., 2003: 40). Sadece iş dünyasının değil, her tür kuruluşun; örneğin yardım kuruluşlarının, okulların, üniversitelerin ve devletin de karar verirken çıkarlarını dikkate almaları gereken çeşitli paydaşları vardır (Crane & Matten, 2004: 156). Karar verirken paydaşların çıkarlarının dikkate alınmasının nedenlerine ilerleyen paragraflarda yer verilecektir.

Tabii ki bu noktada medyanın artık neredeyse her kuruluşun paydaş listesine dâhil olduğunu da belirtmek gereklidir. Bu durumun başta basın özgürlüğü açısından eleştirel bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Öyle ki yukarıdaki tanımlamaların ışığında medyanın herhangi bir özel işletmenin ya da hükümetin paydaşı olması demek, kaynak açısından varlığının bağımlı olduğu, kendisine karşı duyarlı olunması gereken ama öte yandan da medya üzerinde etkisi olduğunu kabul etmek demektir ki bu durumda medyanın güvenilirliği sorgulanır hale gelecektir. Her ne kadar genel olarak uygulamada bu simbiyotik ilişki mevcut ise de ideal olan, medyanın dördüncü kuvvet özelliğine uygun olarak işlevini sürdürebilmesidir. Hele ki 'çıkâr' kavramı üzerinden değerlendirildiğinde demokratik sivil toplumlarda medyanın paydaş olarak kabul edilmesi etik açıdan sorgulanması gereken bir durumdur.

1995 yılında dönemin İngiltere Başbakanı ve İşçi Partisi lideri Tony Blair, Brighton'da yaptığı seçim öncesi parti konuşmasında 'Paydaş Toplumu' (Stakeholder Society) kavramına ve 1996 yılında ise yaptığı Singapur konuşmasında 'Paydaş Ekonomisi' (Stakeholder Economy) kavramına yer vermiştir. Bu kavramların temeli yukarıda aktarılan 1930'lardaki 'paydaş' anlayışına dayanmaktadır. Bireyin toplumun her alanında çıkarı olabileceği ya da finansal olsun ya da olmasın bir yatırımda bulunabileceği anlayışından hareket eden 'Paydaş Toplumu' düşüncesi, kapitalizmin yeni bir ekonomi politikasının temelidir. Öyle ki İngiliz İşçi Partisi'nin 'dizginsiz kapitalizm' ve 'geleneksel sosyalizm' arasında bir yol bularak, ödün vermeye dayalı bir 'Üçüncü Yol' (Third Way) politikasının yeni bir görünümü olarak ortaya atılan 'Paydaş Ekonomisi' bir doktrin olarak sunulmuştur. Tony Blair söz konusu konuşmasında "şayet insanlar toplumda bir çıkarları olmadığını düşünürlerse, bu topluma karşı çok az sorumluluk hissederler ve de toplumun başarısı için çalışmaya da çok az eğilimde bulunurlar" diyerek, tüm ülkenin ürün ve hizmet üretimine dâhil olduğu bir ekonominin ulusal bir amaç ve gurur olacağını ifade etmiştir (Mackey, 2006: 3, 4). Bu anlayış, çıkarın söz konusu olmadığı zaman sorumluluğun da anlamlı olmadığını ifade eden ve KSS kavramının da temelinde yer alan düşünce biçimidir.

Öte yandan 'hedef kitle' kavramı ise halkla ilişkiler literatüründe çoğunlukla 'paydaş' kavramı yerine kullanılmaktadır. Bu kitleler daha doğru bir tanımlamayla izler-kitlelerdir ve daha homojen segmentlere ayrılırlar. Hatta bu kitleler genellikle demografik, coğrafi ya da

psikografik segmentlere de ayrılabilirler (Rawlins, 2006: 2). James Grunig, hedef kitle ve paydaşları kuruluşun stratejik bileşenleri olarak tanımlamaktadır (2006: 159). Grunig, kuruluşların paydaşlarını pazarlama stratejileri, işe alma ve yatırım planları ile seçtiklerini, hedef kitlelerin ise kendiliğinden ortaya çıktıklarını, kuruluşu dikkat çekmek için seçtiklerini ifade etmektedir. John Dewey'in görüşlerinden yola çıkan Grunig, hedef kitleyi "benzer bir sorunla karşılaşan, sorunu tanıyan ve kendisini bununla ilgili olarak bir şey yapmak için organize eden insan grubudur" diye tanımlamaktadır. Paydaş ve hedef kitle kavramlarının birbirinden farklı olmadığını belirten Rawlins'e göre ise paydaşlar; kuruluş ile ilişkilerine göre, hedef kitleler ise kuruluşların mesajlarla ilişkilerine göre tanımlanırlar (Rawlins, 2006: 1-3).

Grunig'in geliştirdiği 'Kitlelerin Durumsal Kuramı' (Situational Theory of Publics) ise, kurumun bazı kitlelerinin neden aktif, diğerlerinin ise pasif olduklarını açıklamaya çalışır.² Bu kurama göre "daha fazla farkında olan ya da farkındalığı artan ve aktif olan paydaşlar, kitle olarak tanımlanabilirler." Bu kuram; kuruluşun kendisini etkileyecek kararlarda hangi kitleleriyle aktif, pasif iletişim kurulacağını ya da kurulmayacağını belirlemekte kullanılabilir (Rawlins 2006: 9). Bu kuram, paydaşları/hedef kitleleri bölümlere ayırmak (segmentation), kurumun daha etkili ilişkiler kurabilmesinin daha önemli olduğu stratejik hedef kitleleri diğerlerinden ayırmak ve iletişim davranışı aktiften pasife sıralanan hedef kitleler ile bir ilişkinin ötesinde iletişim kurmak için farklı stratejiler geliştirmek için bir araç sağlar (Grunig, 2006: 155).

Grunig, sorunun varlığının farkında olma, bu sorunun yarattığı baskının farkında olma ve müdahalede bulunma durumları ile ilgili benzer düzeylere göre kuruluşun kitlelerini tanımlamıştır. Bu kitlelerden hiçbir sorun ile karşılaşmamış olanları 'kitle olmayanlar', bir sorun ile karşılaşan ama henüz bunu bir sorun olarak görmeyenleri 'sessiz kitleler', sorunun varlığını kabul edenleri 'farkında kitleler' ve soruna yönelik bir şeyler yapanları ise 'aktif kitleler' olarak sınıflandırmaktadır (Rawlins qtd. in Grunig, 2006: 9). Hallahan da bu sınıflandırmaya 'aktif olmayan' ve 'uyandırılmış kitleleri' dâhil etmiştir. Buna göre, 'aktif olmayan kitleler' kuruluş ve onun eylemleri ile ilgili çok düşük bir enformasyon düzeyine ve de ilgiye sahip olan kitlelerdir. Bu kitleler, henüz kuruluşun davranışının sonuçları hakkında bir farkındalığa sahip değildir, ilişki kurulması ile tatmin olacaktır ya da kuruluşla ilgisiz kalacaktır. 'Uyandırılmış kitleler'in de düşük bilgi düzeyi vardır, ancak potansiyel bir sorunu ya da durumu fark edebilir. İlgi düzeyi böylelikle artacak bu kitlelerin enformasyon aramaya başlamaları daha olasıdır (Rawlins, 2006: 10).

Kavramsal bir tanımlama ve çerçeveleme tartışmasının ardından, paydaş ve hedef kitle kavramlarının kuruluşlar tarafından nasıl stratejik yönetim bağlamında işlevsel olarak ele alındığı analiz edilmelidir.

Paydaşların Stratejik Yönetimi: Güç ve Çıkar Dengesi

Edward Freeman'a göre 1960'lar ve 70'lerde görüldüğü gibi savaş karşıtlığı, sivil haklar veya kadın hakları hareketleri, çevrecilik gibi sosyal hareketler; işletmelerin toplumdaki rollerini yeniden düşünmelerinde bir katalizör görevi görmüştür (Mackey, 2006: 6). Tarihsel olarak sahipleri tarafından yönetilen işletmelerde, hissedarlığın yaygınlaşması ile sahibin kontrolü zayıflamış ve yöneticilerin kontrolleri artmıştır. İşletmelerin ekonomik ey-

lemeleri büyüdükçe, bu eylemlerin sosyal sonuçları da artmıştır. Karmaşık bir çıkarlar ve etkiler sistemi içinde faaliyet gösteren işletmeler, hedefleriyle uyumlu hale getirebilmek için bu güçleri hesap edebilmek ve değerlendirebilmek durumundadır (Mintzberg, 1999: 1).

Özellikle de kriz dönemleri gibi çalkantılı zamanlarda, işletmelerin kendilerine yönelen eleştirilere cevap verebilmeleri, uyum sağlayabilmeleri için yöneticilerin artık kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ya da iyi kurumsal vatandaş biçimi ethos'unu telkin etmeleri gerekmektedir (Mackey, 2006: 6). Özetle; öncelikle bir işletmenin elde edilen kâr ya da uğranılan kayıp/zarar sonucunda paydaşlarının da bundan etkilenebileceğini hesap etme düşüncesinden hareket edilmektedir (bu noktada yukarıdaki bölümde medyanın paydaş olarak kabul edilmesi ile ilgili eleştiriyi de hatırlamak yerinde olacaktır). Ayrıca işletmelerin KSS anlayışlarının temelinde de yatan bu retoriksel kurgudur. Zamanla işletme ve onun paydaşları düşüncesinin kapsamı genişleyerek, hükümetlerin, kamu kuruluşlarının, sivil toplum örgütlenmelerinin de paydaşları olduğu ve bunların dikkate alınmasının, diyalog kurulması gereğinin kuruluşların kendi sürdürülebilirlikleri için gerekli olduğu anlaşılmıştır.

Bir kurumsal yönetim ve iş etiği kuramı olarak 1984 yılında Freeman tarafından ortaya atılan 'Paydaş Kuramı' normatif yönetsel (aynı zamanda da faydacı) bir yaklaşımdır. Tıpkı din, sosyalizm ya da neo-liberalizm gibi belirli bir şeması olan bu kuram, normal düşüncenin ne olması gerektiğine dair öneride bulunur ya da ima eder (Mackey, 2006: 7). Bu kuram, işletmenin dış çevresi ile olan ilişkisi ve bu çevrenin içindeki davranışı ile ilgilidir (Key, 1999: 319). Freeman'ın bu kuramı her ne kadar stratejik yönetim üzerine yoğunlaşmış olsa da daha sonraki yıllarda KSS konusunun ele alınması üzerinde de önemli bir etkisi olmuştur (Carol, 2008: 36). KSS, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken hem işletmeye hem de bu faaliyetlerden etkilenen paydaşlara katma değer yaratılmasını sağlamaktadır (Sarıkaya, 2011: 44). Kuram, kuruluşun başarısının kuruluşun amacının gerçekleşmesini etkileyebilecek müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklıklar, finans sağlayanlar ve diğer ana (hedef) kitleleri ile olan ilişkilerini nasıl yönettiğine bağlı olduğu fikrine dayanır. Yönetimin görevi bu gruplara destek sağlanması, çıkarlarının dengelenmesidir ve bunu yaparken de paydaşların çıkarlarının zaman içinde mümkün olduğunca artırılmasıdır (Freeman & Philips, 2002: 333). Bu yeni anlayış kendisinden önceki işletme davranışının sadece hissedarlar üzerine odaklandığı ekonomik modelin önerisinin ötesinde iç ve dış çevre ile ilişkilere odaklanmaktadır. Ayrıca Freeman bu yeni anlayış çerçevesinde işletmeyi etkileyen aktörler ve işletmenin etkilendiği aktörleri belirlemiştir (Key 1999: 319-320). Bu kuram özet olarak işletme ve paydaşları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin girdisiyle çıktısı arasındaki bağlantıyı incelemektedir (Ertuğrul, 2008: 220).

Yukarıda Grunig'in 'Kitlelerin Durumsal Kuramı'nı ve Hallahan'ın hedef kitle sınıflandırmaları aktarılırken ifade edildiği gibi bir soruna yönelik verilen aktif veya pasif tepkilerden yola çıkılmaktadır. Grunig ve Hunt'ın 'Bağlantı Kuramı' (Linkage Theory) bu hedef kitleler ile nasıl bağlantı/ilişki kurulması gerektiğini ve bir kuruluşun paydaşları ile olan ilişkisini bir model çerçevesinde, dört bağlantı ile açıklamaktadır. Bu bağlantılar; kolaylaştırıcı, işlevsel, normatif ve yaygınlaşmış bağlantılardır. Aşağıda bu bağlantılar ele alınmıştır (Rawlins, 2006: 3, 4):

Kolaylaştırıcı bağlantılar: Kuruluş üzerinde belirli bir kontrolü ve otoritesi olan; hissedarlar, yönetim kurulu, yasa koyucular ve düzenleyici kuruluşlar gibi paydaşlardır. Bu paydaşlar, kuruluşun kaynak ve otonomi sahibi olabilmesi için hareket ederler. Daimi bağlantılardır.

İşlevsel bağlantılar: Kuruluşun işlevi için önemlidirler ve girdi işlevleri (ürün ve hizmet üretmek için gerekli iş gücü ve kaynakları sağlayan) veya çıktı işlevleri (ürün ve hizmetleri tüketen, örneğin tüketici ya da perakendeciler) olarak ikiye ayrılırlar. Daimi bağlantılardır.

Normatif bağlantılar: Kuruluşun ortak çıkarı olduğu kuruluş ya da gruplardır. Bu tür bağlantıdaki paydaşlar benzer değerleri, amaçları ve sorunları paylaşırlar ve genellikle endüstriyel ya da profesyonel derneklerdeki rakipleri de kapsayan bir yapılanma söz konusudur (örn. TÜSİAD, TÜHİD gibi). Çıkar grupları da bu bağlantılara dâhil edilebilir. Daimi bağlantılardır.

Yaygınlaşmış bağlantılar: Tanımlaması en zor bağlantılardır çünkü kuruluş ile sık etkileşimi olan bağlantılar değildirlere ancak kuruluşun eylemleri nedeniyle ilişkili hale gelirler. Bu kitleler çoğunlukla kriz zamanlarında ortaya çıkarlar. Bu bağlantılar; medya, cemaatler, aktivistler ve diğer özel çıkar gruplarını içerir. Değişken bağlantılardır.

Görüldüğü gibi sınıflandırmanın çıkış noktası bu kez 'güç' ve 'etki'dir. Ancak yine de hedef kitle ve paydaş kavramları arasında nasıl bir ayırım yapılması gerektiği literatürde yeterince açık bir şekilde ele alınmadığını söylemek yerinde olacaktır. Grunig ve Repper, hedef kitlelerin bir sorun etrafında oluştuğunu, paydaşların ise kuruluşa sonuçlar itibarı ile bağlı olduğunu ifade ederler (1992: 125). Paydaş, halkla ilişkilerdeki hedef kitlelerin stratejik olarak belirlenmiş hali olarak da ele alınabilir. Yani 'mevcut akrabalarınızın' hangisinin/hangilerinin sizin için sorun teşkil edeceği, kimin 'oyuna' ne kadar dâhil edileceği, kimin 'oyunun' dışında kalacağı gibi stratejik sorulara cevap aranması ve bu analize göre uzun vadede kuruluşun çıkarının sağlanabilmesi için bu ilişkilerin ve iletişimin yönetilmesi esastır.

Bir halkla ilişkiler kuramı olan Mükemmeliyet Kuramı (Excellence Theory) da kuruluşun etkili olabilmesi için yönetimin olduğu kadar paydaşlarının sorunlarını çözmek ve amaçlarının tatmin edilmesini sağlamak için davranışta bulunması gerektiğini ileri sürmektedir. Kuruluş, sosyal olarak kabul edilebilir davranmak için de çevresini iyi araştırmak ve paydaşlarını belirlemek durumundadır (Grunig, 2006: 159).

Yukarıda açıklananların ışığında kuruluşun 'Paydaş Etki Analizi' yaparak kendisi açısından en yaşamsal paydaşları belirlemesi ve onların taleplerini karşılamak stratejik bir öneme sahiptir. Bu noktada güç, meşruluk ve aciliyet; hangi paydaşın bu bağlamda daha önemli olduğunu ortaya koyan üç özellik olarak karşımıza çıkar. Şayet bu üç özellikten sadece birine sahip bir paydaş söz konusu ise bu paydaş, "sessiz paydaş", bu özelliklerden ikisine sahipse "beklentideki paydaş" ve her üçüne de sahipse "koşulsuz paydaş" olarak ele alınmalıdır (Crane & Matten qtd.in Mitchell, 2004: 157). Mitchell'in bu tanımlamalarının bir benzerini de Rawlins yapmıştır. Rawlins'e göre kuruluşların paydaşlarına yönelik geliştirebilecekleri iletişim stratejileri ve taktikleri; paydaşların destekleyen/desteklemeyen ya da aktif/pasif olmasına göre değişiklik gösterir. Stratejiler geliştirilirken dört temel paydaş grubundan hareket edilir (2006: 11):

-Savunucu paydaşlar: Aktif ve destekleyen paydaşlardır. Üçüncü taraf desteği, mektup kampanyaları, bağışlar, yatırımlar gibi destekleyici eylemlere katılımlarını istediğiniz gruptur. Bu paydaşlara yönelik mesajların eylem ve davranış odaklı olması gerekir (Mitchell'in 'koşulsuz paydaş' diye tanımladığı gruplardır).

-Uyuyan paydaşlar: Aktif olmayan ve destekleyen paydaşlardır. Katılıma hazır olmayan bir gruptur. Eğer aktif olmamaları enformasyon eksikliğinden kaynaklıyorsa, mesajların kendilerini etkileyen sorun hakkında farkındalık ve kısıtlamaların algılanmasını azaltarak ya da duygusal bağlantıyı arttıracak ipuçlarını kullanarak; mesajların ilgisizliğin potansiyel nedenlerine yönelmesi gerekir (Mitchell'in 'beklentideki paydaş' diye tanımladığı gruplardır).

-Rakip paydaşlar: Aktif ve desteklemeyen paydaşlardır. Bu gruba ilk tepki savunmacıdır. Ancak, savunmacı mesajlar sadece bu grubun pozisyonunu güçlendirir. Savunmacı mesajlar uyanmış ancak destekleyici olduklarına ya da olmadıklarına henüz karar vermemiş kitlelere yönelik olursa daha yerinde olur. Kuruluşlar eğer kazan-kazan çözümü istiyorlarsa desteklemeyen paydaşlara çatışma çözümü stratejilerini kullanmalıdırlar (Mitchell'in 'sessiz paydaş' diye tanımladığı gruplar).

-Kayıtsız paydaşlar: Aktif olmayan ve desteklemeyen paydaşlardır. Bu gruba yönelik içgüdüsel tepki de yine umursamamaktır. Ancak bu grup bir sorun ile karşılaşır ama bu bunun farkında değilse ya da bunun etkisini henüz görmüyorsa halen uyanan, daha sonra farkında ve sonrasında da aktif bir kitle haline gelebilir. Daha iyi bir strateji, soruna farkındalığı konu henüz bir problem ya da bir kriz haline gelmeden kuruluşla bu konu hakkında işbirliği yapması için bir davet göndererek farkındalığı arttırmaktır. Bu grubu ilgili tutmaya devam etmek zor olabileceği için, iletişim çabalarının çoğu sorunun kendisine dikkati çekmeye ve katılımlarını sağlamak için davet etmeye yönelik olmalıdır.

Paydaşlar analiz edilirken paydaşların pozisyonları, çıkarları, aralarındaki ilişkiler, etkileri, sahip oldukları ağlar ve diğer özellikleri hakkında, ayrıca geçmişteki, şu andaki pozisyonları ve gelecekteki potansiyellerine atfen sorular sorulur (Brugha & Varvasovszky, 2000: 239). Bu sorulara verilecek cevaplar, paydaşların etki ve çıkar düzeylerini belirlemede kullanılabilir.

Paydaşlar arasında bütünleştirilmiş ilişkiler kurulması esnasında paydaşların beklentileri ve istekleri sıklıkla çatışma halindedir (Hawkins, 2006: 23). Bu nedenle de 'Paydaş Yönetimi'; "paydaş çıkarlarının çeşitliliğini" dengelemek ile ilgilidir, bu çıkarların bir kısmı uyumlu olabilirken, diğerleri birbirleri ile çatışabilir (Keinert, 2008: 66). Karar alma süreçlerinde uygulamaya koymak için ilgili aktörlerin davranışları, niyetleri, aralarındaki etkileşimleri, gündemleri, çıkarları, etkileri veya sahip oldukları kaynaklar hakkında enformasyon edinmek söz konusudur (Brugha & Varvasovszky, 2000: 241).

Paydaş gruplarının kuruluşun kararları üzerinde etki etmek için nasıl bir çıkara sahip olduğunun değerlendirilmesi ve bunu yapabilmek için imkânlara, güce sahip olup olmadığı soruları ile bir 'Çıkar/Güç Matrisi' (Power/Interest Matrix) elde edilebilir. Şekil 1'de (36) yer alan bu matrise göre; A bölümündeki paydaşların ne kuruluşun planlarında bir çıkarı vardır, ne de etki sağlamak için gücü bulunmamaktadır. Bu nedenle kuruluşlar bu paydaşları belirli bir dereceye kadar bilgilendirmeli ama çok da fazla çaba sarf etmemelidirler.

Öte yandan B bölümündeki paydaşların kuruluş ve onun eylemleri ile ilgili çıkarı son derece yüksektir. Ancak bu paydaşların etkisi sınırlıdır. Düşük güç kapasitelerine rağmen bu paydaşlar, kuruluşun önemli kararlarında değerli ittifakların kurulması için önem taşırlar. Bu nedenle de söz konusu bu paydaşları kendilerini ilgilendiren konularda bilgilendirmek yerinde olacaktır. C bölümündeki paydaşlarla ilişkiler zorlu olabilir. Örneğin kurumsal yatırımcılar ve yasal organlar bu grupta yer alırlar. Genellikle pasiftirler ve kuruluşla ilgili olarak çok az düzeyde çıkara sahiptirler. Kuruluş üzerinde çok büyük etki uygulayabilme potansiyelleri nedeniyle, bu grupların potansiyel niyetleri ve tepkileri özellikle de büyük gelişmelerde iyi analiz edilmeli ve çıkarlarına göre işin içine dâhil edilmelidirler. Son olarak D bölümündeki paydaşlar ise kuruluşun en önemli paydaşlarıdır ve her tür gelişmede dikkate alınmalıdırlar (Mintzberg, 1999: 3-5).

Bu analiz, aynı zamanda da kuruluşlar açısından proaktif bir yaklaşımdır ve risk iletişimi yönetimi açısından da risk analizinin önemli bir etabıdır. Yani hem riskleri tespit etmeye, hem de yeni iş olanaklarını belirlemeye yarar. Paydaş Yönetimi'ni benimsemiş şirketler yeni pazarlara girerken daha az düşman gibi algılanır, daha çabuk kabul edilirler (Global Corporate Governance Forum, 2009: 1). Sonuç olarak kuruluşlar bu matrislerden elde edilen bulguları karar verme aşamasında strateji geliştirmek için kullanırlar. Böylelikle hangi kararların direnişle ya da destek ile karşılanacağı kolaylıkla belirlenebilir. Bu noktada aslında "iletişim mi, ilişki kurmak mı?" sorusuna da bir anlamda cevap verilmiş olmaktadır.

Örneğin 44 ülkede danışmanlık hizmeti veren küresel danışmanlık şirketi Capgemini, ilaç endüstrisi için yaptığı analizde paydaşları şöyle belirtmektedir: ödemeyi yapacak olanlar, kamu kuruluşları, standartları belirleyen kuruluşlar (örn. Dünya Sağlık Örgütü), hastalar ve baskı grupları, doktorlar ve önde gelen fikir önderleri. Söz konusu analiz gelecekteki başarının, kuruluşun dinamik çevresini anlamak ve bunu ticari model, plan ve davranışlarına uyumlu hale getirme yetisine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Öncelikle kuruluşun; paydaşların sahip oldukları bilgiyi, ilişkileri ve planlarını eleştirel bir şekilde araştırması ve incelemesi gerekir. Yine bu analiz sonucuna göre paydaşların ihtiyaçları ve taleplerinin ne olduğu, en önemli ilişkiyi yönetenin hangi paydaş olduğu ve ne derece iyi donanıma sahip olduğu, her grubun belgelenmiş bir planın olup olmadığı gibi sorulara cevap aranmalıdır. Capgemini, yeni bir sağaltıcı stratejinin geliştirilmesi için paydaş değerlendirmesinin çok önemli bir girdi olduğunu, çünkü pazara erişim, fiyatlandırma, yayın yapma gibi konuların iyice anlaşılmasını sağladığını belirtmektedir. Ayrıca yine bu değerlendirme; yasalarda ya da sağlık hizmetlerinin diğer durumlarında önemli değişiklikler olduğunda da önemlidir. Sonuç olarak karar almaya ivme kazandırmak ve pazarın hızını arttırmak için paydaş ilişkilerinin iyi yönetilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (2010: 2-5). Görüleceği üzere işletmeler açısından sorunların ve beklentilerin saptanması ve yönetilmesi, sonuç olarak fayda/çıkarın daha rasyonel şekilde maksimize edilebilmesi; içinde yer alınan karmaşık ağın stratejik olarak yönetilmesine bağlıdır.

Paydaşlarla iletişim süreci aynı zamanda da bir 'Paydaş Katılımı' (stakeholder engagement) biçimidir. Paydaşların işletme üzerinde ekonomik, teknolojik, siyasi ve hatta yöne-

timsel etkileri vardır, bu nedenle de katılım; öngörülen iş fırsatları ve risklerin önemli bir parçasıdır ki bu da proaktif stratejik yönetim için gereklidir. 'Paydaş Katılımı' kavramı uzun dönemli sürdürülebilirliği güçlendiren, paydaşlar arasında güven ve itibar inşa etmeye yarayan iyi bir 'kurumsal vatandaşlık' bakış açısı olarak tanımlanmaktadır. Paydaşların bilincinde olan bir yönetim (governance) modeli, kurumsal hesap verebilirliğin önemli bir görünümüdür. Etkili katılım aynı zamanda da diyalog ile nitelendirilir (Global Corporate Governance Forum, 2009: 2). Görüldüğü üzere paydaşların beklentilerinin etkilenmesi, sorun teşkil edebilecek paydaşların ikna edilmesi ve sonuç olarak kuruluşun hedefleri ile uyumlu bir çevre içinde faaliyet gösterebilmesi bir diyalog ihtiyacına işaret etmektedir.

Paydaşlarla İki Yönlü Simetrik İletişim ve Hegemonya İnşası

Freeman'ın Paydaş Kuramı; sürecin açıklanmasının yetersiz olması, iç ve dış değişkenlerin bağlantısının eksik olması, işletmenin operasyonlarını gerçekleştirdiği sistem ve sistem içindeki düzeylerin analizi üzerinde yeterince durulmaması, son olarak da çevrenin değerlendirilmesinin yetersiz olması nedenleri ile eleştirilmektedir (Key, 1999: 321). Bu eleştiriler hiç şüphesiz ki kuramın araçsal ve yönetsel boyutu ile ilgilidir, ancak bir diğer önemli nokta da paydaşların tanımlanmasının ve 'stratejik' olarak yönetilmesinin ardında yatan birincil motifin, öncelikle kuruluşun çıkarının maksimize edilmesidir.

Öncelikle 'stratejik yönetim' üzerine odaklanan Paydaş Kuramı'nda 'strateji' kelimesinin işlevinin eleştirel olarak ortaya konulması yerinde olacaktır. 'Strateji', kuruluşların ve onların işlevlerinin ekonomik katkı ve rasyonel ekonomik amaçlar açısından değerlendirilmesi ile ilgilidir (Hallahan et al., 2007: 11). Yukarıda ele alındığı gibi kuruluşların paydaşlarını stratejik olarak yönetmeleri; yani paydaşlarının çıkar/etki analizlerini yaparak onlarla bu doğrultuda diyalog kurmaları 'stratejik iletişim yönetimi' olarak değerlendirilmelidir. "Bir kuruluş tarafından misyonunun yerine getirilmesi için enformasyonel, ikna edici, söylemsel ve ilişkisel iletişimin bir amaca uygun olarak kullanılması" (Hallahan et al., 2007: 17) olarak tanımlanabilecek 'stratejik iletişim'; fikirler, hedefler, hizmetler ve ürünler için hedef kitlelerde anlayış ve destek oluşturmayı amaçlar (Smith, 2004: 3). Tıpkı halkla ilişkiler yönetsel ve araçsal bakış açısı ile ele alınırken onun güveni ve itibarı inşa edebilmesindeki gücü nasıl manipülasyon amacı ile kullanılıyorsa (Ihlen & Van Betteke, 2009: 1) aynı şekilde bugün 'stratejik iletişim yönetimi' de bunu daha geniş kapsamlı olarak; algılama yönetimi, kamu diplomasisi, paydaş yönetimi aracılığıyla yapmaktadır. Anlayış ve destek oluşturulması; kuruluşun paydaşlarının rızalarının üretilmesi, ortaya çıkabilecek tepkilerin azaltılması ve sorunların krize dönüşmeden önce yönetilmesi sonucunda, hegemonyanın inşa edilmesi sürecinde gerçekleştirilir. Kuruluşlar, inşa ettikleri bu hegemonyalarını sürdürürebilmek için paydaşlarının beklentilerini 'yönetmek' durumundadır. Stratejik iletişimde asimetrik güce sahip kaynak (kuruluş), mesajlarının alıcısından hareket eder ve onun beklentilerini kendi çıkarına uyumlu hale getirerek, sonuç olarak kendi çıkarını maksimize etmeyi hedefler.

Paydaşlar ile kurulacak diyalojik iletişimin (diyaloga dayalı, iki yönlü simetrik iletişim) amacı consensus (oydaşma) oluşturmak olarak ifade edilmektedir. Grunig, iki yönlü simetrik halkla ilişkileri şöyle tanımlamaktadır: "hem kuruluşun hem de hedef kitlelerin

fikirlerinde, tutumlarında ve davranışlarında simbiyotik değişimler meydana getiren pazarlık etme, müzakere ve çatışma çözümü stratejilerinin kullanılmasıdır” (Grunig, 1989: 29). Bu tanımda yer alan ‘simbiyotik’ kelimesi, biri olmadan diğersinin var olamayacağı, karşılıklı çıkara dayalı bir işbirliğini işaret etmesi açısından önemlidir.

Öte yandan Paydaş Kuramı’nın demokratik toplum için bir patoloji olduğunu belirten Mackey ise bu kuramı yöneticiler ve belirli paydaşlar tatmin olsunlar diye yöneticilerin toplumdaki belirli çıkarların doğrudan pazarlığını yapmalarına neden olan bir ideoloji olarak ele alır. Yöneticilerin bunu yaparken de içinde buldukları sosyal ortamın etik ve kültürel temelini hesaba katmadıklarını ifade eder. Yine Mackey’e göre bu kuramda en önemli düşünce; bir kuruluşta sanal bir yatırımı olan, kuruluşun bir şekilde kendisine minnettar olduğu ya da çekindiği bir grubun çıkarını kuruluşun tatmin etmesi, onunla uzlaşması veya onun üstesinden gelmesidir (2006: 8). İşletme kendi amaçları ile paydaşlarının amaçları arasında bir ‘ödünleşmeye’ gitmek zorundadır (Key, 1999: 320). Bu durum aslında sadece işletmeler için değil, bütün kuruluşlar açısından geçerlidir. Ödün verilmesi bir hegemonya stratejisidir (Roper, 2005: 72) ve uzun vadede kârın maksimize edilmesi, kurumsal meşruluğun sürdürülebilir kılınması amacıyla hizmet eder. KSS faaliyetlerinin de günümüzde bir endüstri haline gelmesi ve neo-liberal ekonomi politikalarının gündeminin bir parçası olması da bu ‘ödünleşmenin’ en önemli araçlarından biridir.³

Bu noktada örneğin ilaç şirketlerinin sürekli olarak enformasyona, eleştiriye ve aktif paydaş farkındalığına dayalı olarak paydaşları ile karşı karşıya geldiklerini düşünürsek; paydaşların çıkar/güç analizinin yapılması ve gerektiği zaman ödün verilmesi yoluyla stratejik yönetim gerçekleştirilmiş olacaktır. İlaç sektörüne paydaşlardan getirilen eleştiriler arasında kâr payının aşırı olması, ‘gereksiz’ ilaç geliştirilmesine yatırım yapılması, fiyat sabitleme, hastaların ilaçlara sınırlı ulaşımı, hayvanlar üzerinde deney, araştırma yöntemleri, klinik deneyler ve çevresel endişeler yer almaktadır. Bu nedenle söz konusu sektörden paydaşlar ile ilişkiler ve iletişim çok önemlidir. Öte yandan finansal paydaşlar ve düzenleyici kuruluşlar da bu şirketlerden daha fazla talepte bulunmaktadır (O’Riordan & Fairbrass, 2008: 746). Görüldüğü üzere özellikle de paydaşları ile sorunlu bir ilişki ağı içinde olan sektörler açısından paydaşlar ile ‘zorunlu diyalog’, sorunların ve çatışmaların kriz olmadan çözümlenmesine, zararın azaltılıp faydanın artırılmasına yönelik bir stratejidir. Halkla ilişkiler de bu bağlamda retoriksel sürece katkıda bulunur.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Türkçe halkla ilişkiler ve işletme literatüründe ‘paydaş’ (stakeholder) kelimesinin İngilizce’den dilimize çevrilirken kelimenin ‘çıkarcı/fayda’ anlamından kopararak kullanılması ve ‘Paydaş Kuramı’nın ortaya atılmasında arka planda yer alan sosyo-ekonomik ortamın etkilerinin göz ardı edilmesi, yalnızca yönetimsel bakış açısının parametreleri ile değerlendirme yapmayı da beraberinde getirir. Bu durum halkla ilişkilerin sosyal bir fenomen olarak ele alınmaması anlamına gelir; yani onun siyasal, ekonomik ve kültürel sistemler gibi alt-sistemler üzerinde etkisinin göz ardı edilmesi sonucunu ortaya koyar. Oysa ki halkla ilişkiler yönetimsel ve araçsal bakış açısı ile ele alınırken onun güveni ve itibarı inşa

edebilmesindeki gücü; dikkatleri kurumsal meşruluğu, alıcıların rızasını ve dolayısıyla da hegemonyayı inşa etmedeki rolünden uzağa çekmek için 'semiyotik bir manipülasyon' aracılığı ile öncelikli olarak kuruluşların kendi çıkarlarına hizmet etmek amacı ile kullanılır. Öyle ki bu makalede ele alındığı gibi 'Paydaş Kuramı' ve yine bu bağlamda 'paydaş katılımı', 'paydaşlarla diyalog', 'KSS', 'sürdürülebilirlik' ve 'kurumsal vatandaşlık' gibi kavramlar bugün faydacı bir etik anlayış çerçevesinde bir 'kurumsal ethos'un oluşturulması ve neo-liberal ekonomi-politikalarının uygulanmasına uygun ortam sağlanması amacıyla tasarlanmıştır.

Kurumsal karar almanın geleneksel biçimlerinden (Hissedar Kuramı) farklı bir anlayış getiren 'Paydaş Kuramı', aslında kuruluşların stratejik planlama, kurumsal meşruluğun gerçekleştirilmesi ve KSS düşüncesinin gerekçelendirilmesi amacıyla paydaşların yönetilmesi esasına dayanır. Öncelikle paydaşları ile sorunlu bir ilişki ağı içinde olanlar (örn. ilaç sektörü) başta olmak üzere işletmeler, hükümetler ve kimi zaman da STK'lar (sivil toplum kuruluşları); kendi hedefleri ile daha uyumlu bir çevre içinde faaliyet gösterebilmek ve çıkarlarını maksimize edebilmek için paydaşlarını stratejik olarak yönetmek ihtiyacındadırlar. Bu amaçla paydaşları üzerinde çıkar/etki analizi yapan kuruluşlar, paydaşlarıyla (gerektiği zaman ve gerektiği kadar) diyaloga dayalı iletişim aracılığıyla gerektiğinde ödünleşme yoluna giderler ve sonuç olarak kendi çıkarlarını maksimize ederek kurumsal sürdürülebilirliklerini de sağlarlar.

SON NOTLAR

¹ Türkçe halkla ilişkiler ve işletme literatüründe 'stake' kelimesinin karşılığı olarak 'paydaş' kelimesi yaygın olarak kullanılmaktadır. TDK, paydaş kelimesinin karşılığını "bir ortaklık veya mal üzerinde payı olan kimse, hissedar" olarak belirtmektedir. Çıkar ve/veya ilgi ve ayrıca etki kavramlarını içinde barındırabilecek bir kavramın karşılık olarak kullanılmaması, bu kavramın yer aldığı kuram ve uygulamaların temelinde yatan düşüncenin de yeterince anlaşılmasına neden olmaktadır. 'Stakeholder' kavramının dilimizdeki karşılığı aslında 'çıkardaş' anlamına gelmektedir.

² 'Hedef kitle' olarak dilimize tercüme edilen 'public' kelimesi Türkçe halkla ilişkiler literatürüne bu şekilde yerleşmiş bulunmaktadır. Kelimenin 'kuruluşun 'kitle'si' olarak tercüme edilmesi daha uygundur.

³ KSS ile ilgili eleştirel bir analiz için bkz. Fahmi Panimbang, The Reality of Corporate Social Responsibility: Experiences from China, South Korea, India and Indonesia. Asia Monitor Resource Center, 15.11.2013, <http://www.amrc.org.hk>

KAYNAKLAR

- Botan, C. (1997). Ethics in Strategic Communication Campaigns: The Case for a New Approach to Public Relations. *The Journal of Business Communication*, 34(2), 188-202.
- Brugha, R. & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder Analysis: A Review. *Health Policy and Planning*, 15(3), 239-246.
- Capgemini (2010). Stakeholder Management, Retrieved August 21, 2013 from <http://www.capgemini.com/resources/stakeholder-management>
- Carol, A.B. (2008). Corporate Social Responsibility Theories. Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Siegel, D.S. (Edited by), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Crane, A. & Matten, D. (2004). *Business Ethics*. NY: Oxford University Press.
- Dunfee, T. W. (2008). Stakeholder Theory: Managing Corporate Social Responsibility in a Multiple Actor Context. Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Siegel, D.S. (Edited by), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. NY: Oxford University Press.
- Erdoğan, F. (2008). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 199-223.
- Freeman, E.R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman.
- Freeman, E.R. & Phillips R.A. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defence. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-349.
- Global Corporate Governance Forum, Focus 8 (2009). Stakeholder Engagement and the Board: Integrating Best Governance Practices, *International Finance Corporation*.
- Grunig, J.E. (1989). Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory, Botan C. H. & Hazleton V. Jr. (Edited by). *Public Relations Theory*. NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J.E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J.E. & Repper, F.C. (1992). Strategic Management, Publics and Issues, Grunig James E. (Edited by), *Excellence in Public Relations and Communication Management*. NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hallahan, K., Holtzhausen D., Van Ruler B., Verčič, D. & Sriramesh K., (2007). Defining Strategic Communication, *Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Hawkins, D.E. (2006). *Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability*. NY: Palgrave MacMillan.
- Ihlen, Ø. & Van Ruler B. (2009). Applying Social Theory to Public Relations. Ihlen, Ø., Van Ruler B. ve Fredriksson (Edited by), *Public Relations and Social Theory: Key Figures and Concepts*, NY: Routledge.
- Keinert, C. (2008). *Corporate Social Responsibility as an International Theory*. Leipzig: Physica-Verlag Heidelberg.

- Key, S. (1999). Toward a New Theory of Firm: A Critique of Stakeholder 'Theory'. *Management Decision*, 37(4), 317-328.
- Mackey, S. (2006). The Misuse of Term 'Stakeholder' in Public Relations. *PRism*, 4(1), 1-15.
- Mintzberg, H. (1999). Who Should Control the Operation?. Mintzberg, H., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (Edited by), *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. Harlow: Pearson Education.
- O'Riordan, L. & Fairbrass, J. (2008). Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder. *Journal of Business Ethics*, 83, 745-758.
- Panimbang F. (2011). The Reality of Corporate Social Responsibility: Experiences from China, South Korea, India and Indonesia. *Asia Monitor Resource Center*, Retrieved November 15, 2013 from <http://www.amrc.org.hk>
- Rawlins, B.L. (2006). Prioritizing Stakeholders for Public Relations, *IPR*.
- Roper, J. (2005). Symmetrical Communication: Excellent Public Relations or a Strategy for Hegemony?. *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 69-86.
- Sarıkaya, M. (Eylül-Ekim 2011), Paydaş Yaklaşımı Bağlamında İşletme-Paydaş Etkileşimi ve Stratejik Paydaş Analizi. *ASO Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, 43-58.
- Schaltegger, S., Burritt, R. & Petersen, H. (2003). *An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability*. Sheffield: Greenleaf Publication.
- Sinclair, M.L. (2011). Developing a Model for Effective Stakeholder Engagement Management. *Asia-Pacific Public Relations Journal*, 12(11), 1-20.
- Smith, R. (2004). *Strategic Planning for Public Relations*. 2.Baskı. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Young, G. (2008). Stakeholder Economy. Robert W. Kolb (Edited by), *The Encyclopedia of Business Ethics and Society* (1986-1988). CA: Sage Publications.

ŞEKİL



Kaynak: (Mintzberg 19994)