

## Örgütlerin Toplumsal İtibarı ve Ölçümlenmesi

Seçil Deren van het Hof  
Akdeniz Üniversitesi

Kurumsal itibar, halkla ilişkiler alanında önemi son yirmi yılda giderek artan bir kavramdır. Bunun birincil nedeni itibarın örgütlerin sürdürülebilirliklerinin önemli bir unsuru olmasıdır. Günümüzde şirketler ve az sayıda kamu kuruluşu ‘itibar yönetimi’nin önemini kavramış ve itibarlarını korumak ya da yükseltmek için adımlar atma ihtiyacı duymaya başlamışlardır. Bu bağlamda, itibar ölçümleri örgütler için hayati bir önemdedir. Bir örgütün itibarı geçmişteki ve bugünkü eylemlerinin ve onların sonuçlarının kolektif temsilidir. Şirketin farklı paydaşları için değerli çıktılar üretme kapasitesini ifade eder.<sup>1</sup> Bu çerçevede olumlu itibar, şirket için rekabetçi ve kurumsal çevrelerde görece avantaj sağlar. Yöneticiler, itibarı stratejik biçimde kullanarak bir örgütün cazibesini yatırımcılar, müşteriler ve potansiyel çalışanlar için arttırabilirler.<sup>2</sup> Joep P. Cornelissen, kurumun paydaşları nezdinde makbul ve meşru olduğunu ifade ettiğinden, yüksek itibarın stratejik değere sahip olduğunu belirtir ve yapılan araştırmaların, güçlü kimlik ile güçlü itibar arasında bir ilişkiye işaret ettiğinin altını çizer.<sup>3</sup>

Örgütlerin itibarlarını ölçmek için itibarı tanımlamak, bileşenlerini belirlemek gerekmektedir. Küreselleşme sonucu giderek birbirine *intégré* olan pazarlar, medyada çeşitlenme ve ses getiren toplumsal hareketler 2000’lerde örgütlerin itibar kavramını daha ciddiye almaya başlamalarına neden olmuştur. 1990’ların sonlarında tartışılmaya başlanan itibar, örgütleri anlamakta kendi başına bir paradigma olmaya adaydır. Muhasebe, iktisat, işletme, örgütsel davranış, sosyoloji gibi farklı alanlardan beslenen kurumsal iti-

1. Charles J. Fombrun, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image* (Boston: Harvard Business School Press, 1996); Naoni A. Gardberg ve Charles J. Fombrun, “The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation,” *Corporate Reputation Review*, 4 (2002), ss.303-307; ve Gregorio Martín de Castro, José Emilio Navas López ve Pedro López Sáez, “Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation,” *Journal of Business Ethics*, 63/4 (Şubat 2006), ss.361-370.
2. Charles J. Fombrun ve Cees B. M. van Riel, “The Reputational Landscape,” *Corporate Reputation Review*, 1/2 (Yaz 1997), ss.6-13, s.6.
3. Joep P. Cornelissen, *Corporate Communications: Theory and Practice* (Londra: Sage Publications Ltd., 2004), s.79.

bar aynı zamanda halkla ilişkilerin çift yönlü simetrik iletişim modeli çerçevesinden bakıldığında da önemli bir kavramdır.

İtibar örgütlerin toplum içinde iş görme ehliyetlerinin ilişkiler ağı içinde onaylanması, ‘toplumsal meşruiyet kazanma/koruma’ sürecinin parçasıdır. Örgüt kuramcıları meşruiyetin örgütlerin soyut varlıklarından olduğunu ve örgütün sermaye ve personel tutma kapasitesini, dolayısıyla da varolma şansını doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadırlar.<sup>4</sup> Günümüzde şirket itibarı süregelen finansal başarılar için gerekli temel ticari varlıklar arasında görülmektedir.<sup>5</sup> Bu perspektiften Volina P. Rindova ve diğerlerine göre itibar, onu kazanmaya yönelik nesnel iç ve dış kaynaklardan ayrı bir toplumsal bilişsel kurgudur ve iki karakteristik boyutu—kalite ve tanınırlık—rekabet avantajı biçiminde örgüte değer katmasını sağlar.<sup>6</sup> İtibarın sahip olduğu bu stratejik gücün ardında değer yaratabilme özelliğinin yanı sıra rakipler tarafından taklit edilemez oluşu yatmaktadır. Dolayısıyla itibar, örgütün benzerlerine kıyaslamalı bir nitelik; benzer örgütlerden, örgütün faaliyet gösterdiği alandan ve sektörden bağımsız bir nitelik değildir.

İtibarı değerlendirmedeki kritik kıstas paydaşlardır. David L. Deephouse itibarın şirketin iç ve dış paydaşlarını kapsayan karmaşık toplumsal süreçlerle zaman içinde oluştuğuna işaret etmiştir.<sup>7</sup> Halkla ilişkiler alanında baskın yaklaşım Charles J. Formbrun’un geliştirdiği çok boyutlu itibar anlayışına dayanmaktadır. Formbrun’un çok boyutlu kurgusunun ana bileşenlerini yönetsel itibar, finansal güç, ürün/hizmet kalitesi, yaratıcılık, verimlilik, yetenekli işgücünü cezbetme, sosyal sorumluluk ve uzun vadeli yatırımlarının

---

4. Jeffrey Pfeffer, *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects* (Oxford: Oxford University Press, 1997), s.8.

5. Hayagreeva Rao, “The Social Construction of Reputation: Certification Contest, Legitimation, and Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895-1912,” *Strategic Management Journal*, 15 (1994), ss.29-44; Jay B. Barney, “How a firm’s capabilities affect boundary decisions,” *Sloan Management Review*, 40/3 (İlkbahar 1999), ss.137-145; David L. Deephouse, “Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories,” *Journal of Management*, 26/6 (12 Kasım 2000), ss.1091-1112; Peter W. Roberts ve Grahame R. Dowling, “Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance,” *Strategic Management Journal*, 23 (2002), ss.1077-1093; José Luis Fernández Sánchez ve Ladislao Luna Sotorrio, “The Creation of Value Through Corporate Reputation,” *Journal of Business Ethics*, 76/3 (Aralık 2007), ss.335-346; ve Brian K. Boyd, Donald D. Bergh ve David J. Ketchen, Jr., “Reconsidering the Reputation-Performance Relationship: A Resource-Based View,” *Journal of Management*, 36/3 (Mayıs 2010), ss.588-609.

6. Volina P. Rindova, Ian O. Williamson ve Antoaneta P. Petkova, “Reputation as an Intangible Asset: Reflections on Theory and Methods in Two Empirical Studies of Business School Reputations,” *Journal of Management*, 36/3 (Mayıs 2010), ss.610-619. s. 611.

7. David L. Deephouse, “Media Reputation as a Strategic Resource,” s.1092.

değeri oluşturur.<sup>8</sup> Öte yandan, Gregorio Martín de Castro ve meslekdaşları kurumsal itibarı iki boyutta incelemektedirler: ticari itibar ve toplumsal itibar.<sup>9</sup> De Castro ve meslekdaşları iki boyutu ayırıştırırken Hayagreeva Rao'nun Amerikan otomobil endüstrisinin kuruluş tarihini incelediği çalışmasından yola çıkmışlardır.<sup>10</sup> Fombrun'un tanımladığı bileşenlerin çoğu, de Castro ve meslekdaşlarının ticari itibar kategorisine denk düşmektedir. Ticari itibar, şirketin ticari etkinlikleriyle ve süreçleriyle yakın bağlantısı olan aktörler ve paydaşlarla ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Toplumsal itibar ise—yatırımcılar ve toplumun geneli gibi—örgütün gündelik iş etkinlikleriyle doğrudan ilişkili olmayan paydaşların algılarının toplamı olarak tanımlanmıştır.<sup>11</sup> Elbette toplumsal itibar ticari itibardan bağımsız düşünülemez; ancak, ticari itibardan farklı toplumsal dinamiklerin etkisinde oluştuğu da göz ardı edilemez.

Dolayısıyla, itibarı ölçerken yalnızca örgütün yapısal ve işlevsel niteliklerine bakıldığında toplumsal itibar boyutu eksik kalır. İtibar, yapısal, işlevsel, sektörel ve söylemsel yönleri ile ele alınmalıdır. Burada yapısal boyut örgütün ticari başarısı, büyüklüğü, menşei, faaliyet ölçeği, çalışanları ve çalışanlara yönelik düzenlemeleri, binaları, finansal değerleri ve benzeri yapısal niteliklerini kapsamaktadır. İşlevsel boyutla ise, markaları, ürün ve hizmetleri ve bunların dolaşımında oldukları süreçler anlaşılmalıdır. Örgütlerin mesajlarını toplumsal dolaşıma soktukları her türlü iletişim etkinliği de onu söylemsel düzeyde aktif kılar.

İtibar, halkla ilişkiler alanında modern paradigmanın kurucusu James E. Grunig tarafından, simetrik ilişkinin yansıması olarak tanımlanmıştır.<sup>12</sup> Simetrik ilişki kavramını önerirken, Jürgen Habermas'ın söylem etiği kavramından etkilendiğini belirten Grunig'e göre itibar, belli kategorilere indirgenemeyecek, karmaşık iletişim ve söylem süreçlerinin sonucudur. Bu noktada Grunig'in açık bıraktığı noktaları tamamlayan Øyvind Ihlen, halkla ilişkilere sosyolojik bir açıdan yaklaşırken, Pierre Bourdieu'nün kavramlarına başvurmaktadır.<sup>13</sup> 'Habitus,' sosyal dünyadaki aktörler için stratejiler

---

8. Charles J. Fombrun, *Reputation*, ss.5-6; ve Charles J. Fombrun ve Mark Shanley, "What's In a Name? Reputation Building and Corporate Strategy," *The Academy of Management Journal*, 33/2 (Haziran 1990), ss.233-258.

9. Gregorio Martín de Castro, José Emilio Navas López ve Pedro López Sáez, "Business and Social Reputation."

10. H. Rao, "The Social Construction of Reputation."

11. Gregorio Martín de Castro, José Emilio Navas López ve Pedro López Sáez, "Business and Social Reputation," s.368.

12. James E. Grunig, "Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships," *Public Relations Review*, 19/2 (Yaz 1993), ss.121-139.

13. Øyvind Ihlen, "The Power of Social Capital: Adapting Bourdieu to the Study of Public Relations," *Public Relations Review*, 31/4 (Kasım 2005), ss.492-496.

üreten ve onun aracılığıyla aktörlerin sosyal dünya ile ilişki kurduğu yapılandırıcı bir mekanizmadır. Dayanıklı yatkınlıkların sistemi, bilinçli ve bilinçsiz olarak işlev gören içselleştirilmiş zihinsel veya bilişsel yapısı olarak *habitus*, insanlara neyi yapıp neyi yapmamaları gerektiğinin sınırlarını çizer. *Habitus*, yatkınlıkların oluşturulduğu ve bireyin yaşam boyu deneyimlediği tüm durumların üzerine kurulmuştur. Aktif aktörlere *habitustan* gelen bir dayatma yoktur; *habitusa* ancak düşünmenin bir sonucu olarak karşı konulabilir. Bu dayanıklı yatkınlıklar istemi açık bir sistemdir; toplumu üretir ve aynı zamanda toplum tarafından üretilir. İtibar da *habitus* içinde üretilen bir alan olarak tanımlanmalıdır. Toplumsal sermaye yaklaşımı, toplumsal ağları canlı tutan, toplumsal yapıyı kuran ve bireylerin eylemlerine olanak sağlayan bilgi, güven, iyi niyet ve itibar gibi soyut varlıkların olduğunu öne sürer. Bu çerçevede itibar, anlam kazanma, atfedilme ve aktörlerin davranışına yansıma pratikleri içinde gerçekleştiği *habitus* dışında kavramsallaştırılamaz. Bourdieu'ye göre, toplumsal sermayenin iki bileşeni vardır: birincisi bireyin sahip olduğu ilişkiler ağının büyüklüğü, diğeri de bireyin bu ağ aracılığıyla erişebildiği sermayenin hacmidir. Sosyal sermaye, hediye, ilgi, zaman, hizmet, endişenin değiş-tokuşundaki ilişkide bilinçli ya da bilinçsiz bir yatırım stratejisi olarak tezahür edebilir. Bu biçimiyle yükümlülükleri ve itibarı içerir. Bu yükümlülük ve itibar anlayışları resmî biçimler kazanabilir. Ancak, talep edilen itibarın tanınacağından garantisinden söz edilemez. Bourdieu'nün bireylere referansla tanımladığı bu ilişkisel ortam, örgütler için de geçerlidir ve örgütler paydaşlarıyla ilişkiye, sosyal sermayelerini ortaya koyarak geçerler.

İtibar, literatürde kurumsal kimlik ve kurumsal imaj kavramlarıyla ilişkili biçimde tanımlanma eğilimindedir. John M. T. Balmer ve Edmund R. Gray kurumsal kimliği örgütün iç ve dış imajının bütünleşmesi olarak tanımlamaktadırlar.<sup>14</sup> İtibar ise bu kimliğin kurumsal iletişim süreçleri sonrasında, paydaşlar tarafından algılanmasına bağlı olarak ortaya çıkar. Kurumsal kimlik, kurumsal iletişim ile kurumsal imaja ve kurumsal itibara dönüşür.<sup>15</sup> Balmer'ın klâsikleşmiş tanımına alternatif olarak Joep P. Cornelissen, kurumsal kimlik ile örgütsel kimliği analitik olarak birbirinden ayırır ve aralarındaki ilişkiyi “madalyonun iki yüzü” olarak tanımlar.<sup>16</sup> Cornelissen'e göre kurumsal

14. John M. T. Balmer ve Edmund R. Gray, “Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage,” *Corporate Communications: An International Journal*, 4 (1999), ss.171-176.

15. B. Olutayo Otubanjo ve T. C. Melewar, “Understanding the Meaning of Corporate Identity: A Conceptual and Semiological Approach,” *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2007), ss.414-432, s.421.

16. Joep P. Cornelissen, *Corporate Communications*, s.71.

kimlik, altta yatan misyon, kültür ve mevcut örgütsel kimlik iyice incelendikten sonra geliştirilmeli, şirketin temel değerleri olarak düşünülen şeyler, aceleci biçimde iletişime sokulmamalıdır. Charles J. Fombrun ve Cees B. M. van Riel, kurumsal kültür ile kurumsal kimliğin ilişkili olduğunu, şirketin kendi gözündeki imajı ne kadar yüksekse, paydaşları ile iletişimin de o derece önem kazandığını belirtmişlerdir.<sup>17</sup> Ancak, yakın zamanda yapılmış bir literatür taraması, itibar kavramının oturmuş bir tanımı olmadığını ve kuram eksikliğinin araştırmaların kurgusuna da yansıdığını tespit etmiştir. Aynı çalışmaya göre itibarın farklı boyutları vardır ve farklı paydaş gruplarının algıları da itibarın kuruluşunda etkindir.<sup>18</sup>

İtibar kavramının tanımını inceleyen Rosa Chun üç yaklaşım—değerlendirici, izlenimci ve ilişkisel—belirler.<sup>19</sup> Her üç yaklaşım da epistemolojik olarak benzer şekilde itibarı anlarken, hangi paydaşlara odaklandıklarında birbirlerinden ayrılırlar. Değerlendirmeci yaklaşım, yalnızca hissedarlara odaklanır ve dolayısıyla itibarın temelinde finansal başarıyı görür. Bu görüş, itibarın rekabet avantajı sağladığını öne sürer. İzlenimsel yaklaşım, örgütün itibarını imaj, kimlik, karakter kavramları üstünden tanımlar. Özellikle pazarlama ve örgüt araştırmalarında karşılaştığımız bu yaklaşım, çalışanlar ya da müşteri odaklıdır. İlişkisel yaklaşım, R. Edward Freeman’ın paydaş kuramını izleyerek, farklı paydaşların (iç ve dış) örgütten farklı ve birbiriyle çelişen beklentileri olabileceğini kabul eder.<sup>20</sup> Buna göre itibar, pek çok bireyin toplam algısı olan kolektif ve çok boyutlu bir kurgudur.<sup>21</sup> Örgütlerin çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar ve toplumun geneli gibi paydaşlarının kanaat, algı ve tutumlarının sentezinden ortaya çıkar. Frombrun’a göre, eski eylemlerinin ve gelecek beklentilerinin bir şirketin tüm bileşenlerine cazibesini belirleyen algısal temsilidir.<sup>22</sup> Mary Jo Hatch ve Majken Schultz, bu yaklaşıma imaj, kimlik ve kültürü birbirleri ile ilişkilendirerek katkıda bulunmuşlardır.<sup>23</sup>

17. Charles J. Fombrun ve Cees B. M. van Riel, “The Reputational Landscape,” s.8.

18. Kent Walker, “A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory,” *Corporate Reputation Review*, 12/4 (Kış 2010), ss.357-387.

19. Rosa Chun, “Corporate Reputation: Meaning and Measurement,” *International Journal of Management Reviews*, 7/2 (Haziran 2005), ss.91-109.

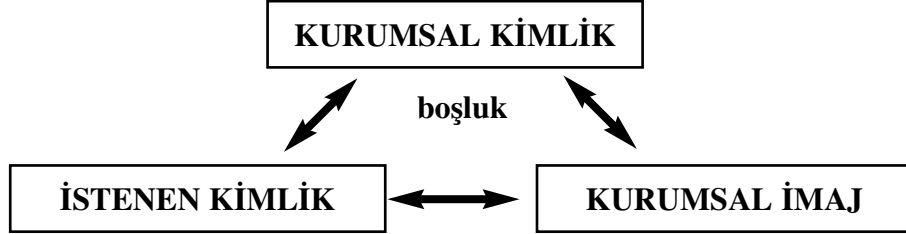
20. Richard Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984).

21. Charles J. Fombrun, Naoni A. Gardberg ve Joy M. Sever, “The Reputation Quotient: A Multiple Stakeholder Measure of Corporate Reputation,” *The Journal of Brand Management*, 7/4 (2000), ss.241-255, s.242.

22. Charles J. Fombrun, *Reputation*.

23. Mary Jo Hatch ve Majken Schultz, “Relations between Organizational Culture, Identity and Image,” *European Journal of Marketing*, 31/5 (1997), ss.356-365.

İlişkisel yaklaşım, kurumsal itibarı belirleyen üç ana unsur tanımlar. Bunlar kurumsal imaj, kurumsal kimlik ve istenen kimliktir.



Kurumsal kimlik, istenen kimlik ve kurumsal imaj arasındaki boşluk ya da mesafe itibar için tehdidin düzeyi ile doğrudan ilişkilidir.<sup>24</sup> Bu mesafenin kısalması da halkla ilişkiler ya da kurumsal iletişim süreçlerinde, Grunig’in simetrik iletişim modeli uygulanarak, örgüt ile paydaşları arasında aktif bir şekilde denge arayışına gidilmesi ile ancak mümkün olabilecektir.

*Excellent Public Relations and Effective Organizations* kitabında Grunig ve arkadaşları, halkla ilişkilerin değerini göstermeye çalışırken, ilişkilerin değerini ve ilişkilerin itibara etkisini ortaya çıkartmışlardır: “Kısacası, halkla ilişkilerin değerinin iletişimcilerin kamularla geliştirdikleri ve sürdürdükleri ilişkilere dayandığını gösteriyoruz. İtibarın ilişkilerin bir ürünü olduğunu, ilişkilerin kalitesinin ve itibarın iletişimcilerin yaydıkları mesajlardan ziyade örgütün davranışından kaynaklandığını gösteriyoruz.”<sup>25</sup> Grunig ve arkadaşları bu araştırmalarında kurumsal itibarı gösterecek büyüklü bir sayı olamayacağını ortaya koyarken aslında Fombrun’un çalışmalarına temel bir eleştiri getirmektedirler.

Ancak Grunig’in de belirttiği gibi, halkla ilişkiler işlevine maddi bir getiri atfedebilmek için geliştirilen ölçekler arasında en yaygın başvuru olanlardan biri, Fombrun’un geliştirdiğidir. Çift yönlü iletişim süreçlerinin bir parçası olarak, öncelikle örgüt itibarının ölçüldüğü araştırmaların yapılması gerekmektedir. Bir örgütün iyi itibar yönetimi yapabilmesi, öncelikle çevresini iyi yorumlamasına bağlıdır.<sup>26</sup> İlişkisel perspektiften Fombrun ve çalışma arkadaşlarının geliştirdiği itibar ölçeği, bugün kurumsal itibar araştırmalarında en

24. G. Davies ve L. Miles, “Reputation Management: Theory versus Practice,” *Corporate Reputation Review*, 2/1 (Ocak 1998), ss.16-27; ve Mary Jo Hatch ve Majken Schultz, “Relations between Organizational Culture, Identity and Image.”

25. Larissa A. Grunig, James E. Grunig ve David M. Dozier, *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries* (Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2002), s.xi.

26. Volina P. Rindova, “The Image Cascade and the Formation of Corporate Reputations,” *Corporate Reputation Review*, 1/2 (Yaz 1997), ss.188-194.

çok kullanılan ölçektir.<sup>27</sup> İtibar ölçümünün geliştirilmesinde Frombrun ve arkadaşlarının yola çıktıkları düşünce, özellikle çok-uluslu şirketlerde itibar yönetimi yapılabilmesi için önce itibar ölçümünün yapılması gerektiğidir.<sup>28</sup> Fombrun'un geliştirdiği itibar ölçeğinin uluslar-arasılığı ('cross-national'), itibar kurgusundaki kavramların denklğine dayanmaktadır. Bu denklik de tüm ülkeler ve kültürlerde denk olduğu kabul edilmiş psikoloji, pazarlama ve işletme literatürlerine dayandırılmaktadır. Bu kavramsal denklik varsayımına, ölçekleme denkliği eşlik eder. Fombrun ve arkadaşları bu ölçeği geliştirirken, odak grup çalışmalarında şirket yöneticileri, havayolu şirketleri müşterileri, kişisel bilgisayar satın alanlar ve yüksek lisans öğrencileri arasından seçilmiş insanların, şirketler hakkında nasıl düşündüğü, kurumsal itibarın ne derece önemli olduğunu hissettikleri, itibara ilişkin konuları ele alırken kullandıkları dil ve kurumsal itibara referansla seçilen hedef kitlenin kullandığı sözcükleri tespit etmeye yönelik bir çalışma yapmışlardır.<sup>29</sup>

Fombrun'un itibar ölçeği, kurumsal itibarın evrensel biçimde algılandığı ve şirketler ile ilgili algıların siyasal ve toplumsal konjonktürden tamamen bağımsız olduğuna dair hatalı bir varsayımı ya da iddiayı içerir. Özellikle de küreselleşmeye tepkisel 'tüketici milliyetçilikleri'nin yaygınlaştığı bir dünyada, çokuluslu ve/veya küresel şirketlerin her yerde aynı kavramlarla var olmaya çalışmaları mümkün değildir.<sup>30</sup> Çokuluslu/küresel şirketlerin farklı kültürel ve siyasal ortamlarda yer alan paydaşlara sahip olduğu günümüzde, ulusal bağlamların itibarı nasıl etkilediği, önemli bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu soruyu yanıtlamakta Fombrun'un geliştirdiği ölçeğin yetersiz kaldığı ve özellikle toplumsal itibarı belirleyen unsurları yeniden tanımlanmasının gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak itibar, finansal başarı, kurum kimliği ve imajına sıkıştırılarak ölçümlenebilecek bir olgu değildir. Örgütlerin meşruiyetlerinin bir uzantısıdır ve bu meşruiyet de örgütün içinde bulunduğu toplumu tanınması, anlaması, o topluma uygun örgütsel davranış geliştirmesi<sup>31</sup> ve içinde yaşadığı topluma uygun, özel kimlikler, değerler ve davranışlar benimsemesi<sup>32</sup> ile mümkündür. Farklı kültürel ortamlarda toplumsal sermaye ola-

27. Charles J. Fombrun, Naoni A. Gardberg ve Joy M. Sever, "The Reputation Quotient."

28. Naoni A. Gardberg ve Charles J. Fombrun, "The Global Reputation Quotient Project," s.303.

29. Naoni A. Gardberg ve Charles J. Fombrun, "The Global Reputation Quotient Project," s.306.

30. Jay Wang, "Consumer Nationalism and Corporate Reputation Management in the Global Era," *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (2005), ss.223-239.

31. Larissa A. Grunig, James A. Grunig ve David M. Dozier, *Excellent Public Relations and Effective Organizations*.

32. Brayden G. King ve David A. Whetten, "Rethinking the Relationship between Reputation and Legitimacy: A Social Actor Conceptualization," *Corporate Reputation Review*, 11/3 (Eylül 2008), ss.192-207.

rak itibarı anlayabilmek için, örgütün iç ve dış çevresinin etkisinde olan bir toplumsal unsurları ve onların güdüleyicilerin araştırmak gerekmektedir. Örgütlerin, giderek daha ciddi biçimde toplumsal ve siyasal aktörlerle diyaloga girme zorunluluğuyla karşı karşıyadırlar. Guido Palazzo ve Andreas Georg Scherer, yine Habermas'tan yola çıkarak bu durumu, çıktı ve güç odaklı bir yaklaşımdan girdi odaklı ve söylemsel bir meşruiyet kavramına kökten bir dönüşüm olarak tanımlamaktadırlar.<sup>33</sup> Başka bir deyişle, yaydığı ya da dayattığı bilgi, örgütün meşruiyeti üstünde başkalarından özümsemiği bilgiden daha az karar verici olabilir. Bu bakımdan itibar ve finansal başarı arasındaki ilişkiden ziyade sosyo-politik bir yaklaşımla toplumsal itibar incelenmelidir. Bunun için de örgütlerin itibarlarının oluştuğu toplumsal-bilişsel süreçlerin dinamiklerini keşfetmeye yönelik araştırmalara gereksinim vardır.

---

33. Guido Palazzo ve Andreas Georg Scherer, "Corporate Legitimacy and Deliberation: A Communicative Framework," *Journal of Business Ethics*, 66/1 (71-88).