

Bütünleşik Kurumsal İletişimin Bir Unsuru Olarak Çerçeveleme

Sezgin Savaş¹

Öz

Bu çalışmanın amacı, literatürde oldukça ihmal edilmiş bir konu olan 'bütünleşik kurumsal iletişim açısından çerçeveleme teorisinin ne ifade ettiğini' ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın ilk aşamasında bütünleşik kurumsal iletişim düşüncesi açıklanırken, ikinci aşamada, daha çok haber araştırmalarında kullanılan çerçeveleme teorisinin bütünleşik kurumsal iletişim içerisinde nasıl yer alması gerektiği tartışılmıştır. Literatür taraması sonucunda elde edilen veriler ışığında, çalışmanın sonucunda, çerçevelerin kurumlar tarafından (olumlu veya olumsuz) hangi maksatlarla kullanıldığı ortaya konulmuştur. Çerçeveleme olgusunun, kurumun kamuların gözünde konumlanması açısından önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumların geniş çerçeveler kullanmasının modern çift yönlü iletişim anlayışıyla uyum sağladığına dikkat çekilerek, kurumların geniş çerçeveler kullanmasının bir seçim olmasından çok gereklilik olduğu saptanmıştır. Yine, buna ek olarak kurumların özellikle medya kanalları aracılığıyla genel olarak kendilerini olumlu özelliklerle bütünleşecekleri şekilde çerçeveledikleri, çerçeveleme sayesinde manipülasyonun kolaylaştığı, bir nevi hedef kitle üzerinde istenilen etkinin yaratılabilmesinin mümkün olduğu ortaya çıkarılmıştır. Buna karşın, çeşitli araştırmacıların görüşleri temel alınarak, etik değerlere bağlı kurumların, geniş çerçeveler oluşturmasının hedef kitlelerinde olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağı iddia edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bütünleşik Kurumsal İletişim, Çerçeveleme Teorisi, Bütünleşik Kurumsal İletişimde Çerçeveleme

Framing As An Element Of Integrated Corporate Communication

Abstract

The purpose of this study is to reveal what framing theory represents in terms of integrated corporate communication, which is a disregarded subject in the literature. First of all the integrated corporate communication concept is explained, and then it is argued that how framing theory which is used in news researches should exist in terms of integrated corporate communication. Literature research revealed the purposes, whether it is positive or negative, why the corporate uses frames. It is concluded that framing is important for the position of the corporate in the public eye. The study comes up to the idea that using wider frames harmonizes with two-sided communication and it is a necessity, not a choice, for the corporate to use wider frames. Also, it is revealed that corporates especially frame themselves on media in terms of their positive attributes; framing eases the manipulation and enables the desired impact on the target groups. None the less, based on various researchers' opinions, it is claimed that

¹ Arş. Gör., İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi.

when corporates which are bound to ethical values create wider frames, they make positive outcomes on their target groups.

Keywords: Integrated Corporate Communication, Framing Theory, Framing in Integrated Corporate Communication

Giriş

Sanayi devrimi, sanayileşme gibi olguların ardından geniş ölçekli şirketlerin kurulması sonucu ortaya çıkmıştır. Söz konusu durum da, çalışanların 'makine' olarak görüldüğü bir devrin temellerinin atılmasına sebep olmuştur. Çalışanların sosyal gerçekliklerinin işverenler tarafından göz ardı edildiği dönemden sonra, kimi araştırmacılar tarafından çalışanların verimliliğinin artırılmasına yönelik bazı çalışmalar yapılmış, ortaya bazı kavramlar atılmıştır. Bu sürecin sonucunda, klasik teori oluşmuştur. Klasik teori diye adlandırılan bu kavram 'Bilimsel Yönetim Yaklaşımı', 'Yönetim Süreci Yaklaşımı', 'Bürokrasi Yaklaşımı' olarak kendi içinde sınıflandırılmıştır.

Bu kavramların hepsinin ayrı ayrı önem arz etmesinin yanında; kurumsal iletişim bağlamında en göze çarpanı, bir kurumun sahip olması gereken iş bölümünü ve nitelikleri çizmeye çalışan ve kurumsallaşma açısından önemli görülen Weber'in 'bürokrasi' kavramıdır. Söz konusu kavram sayesinde ilk kez çalışanlar kurumlar için önemli olarak görülmüş, çalışanların sosyal gerçeklikleri göz önüne alınmış, çalışanların fikirleri-görüşleri değer kazanmış, bir derecede de olsa kurumsal iletişim kavramı için (kavramın ufak bir kapsamı için) adım atılmıştır. Ancak, İkinci Dünya Savaşı'nı takiben teknolojik gelişmeler ve pazardaki üretim ve tüketim artışının etkisiyle, insanları makineleştiren klasik teori zaman içinde evrim geçirmiş, ekonomik etkilerle filizlenen neo-klasik teori kapsamında, klasik teoriye eleştiriler yöneltilmiştir. Klasik teorinin başarısızlığı, göz ardı ettiği olgularda aranmış, bu olgulara odaklanılması düşününcesi ortaya çıkmıştır. Fakat, neo-klasik yaklaşımının demokrasinin özünü tam olarak yansıtmadığı yönünde eleştirilmesi ve çalışanlara belirli sınırlar dayatması söz konusu anlayışın zayıflamasına yol açmıştır. Daha sonra ise negatif entropi, yani açık sistem olarak düşünülen kurumların, çevre koşullarına göre kendini yenilemesi düşüncesinin filizlendiği, iletişimin de bu süreci kolaylaştırıcı bir konuma yükseldiği bir dönem yaşanmıştır. 1930 ve 1960 arası ortaya çıkan bu gelişmeler yönetim bilimleri perspektifinde gerekli, olumlu değişimler sağlamış, "insan" ögesinin sürece dahil edilmesi, dahası insan ögesinin süreçte önemli bir aktör haline gelmesini sağlamıştır. Modern teori olarak adlandırılan sistem yaklaşımına temel teşkil eden süreç, kurumu yaşayan bir organizma olarak ele almış, sürekli uyum sağlama ilkesini benimsemiş, çevrenin etkileri karşısında kayıtsızlığın kurumun sonunu getireceğini iddia etmiş ve her bir alt sistemin üst sistem üzerinde değişim yarattığını savunmuştur. Luhmann'ın "modern toplumu bir takım işlev sistemlerine ayrılmış bütünlüklü bir sosyal sistem olarak" (Çelik, 2007: 65) düşündüğünü göz önüne alırsak sistemlerin birbiriyle olan etkileşimi yönetsel süreçlerin yapısal özellikleri üzerinde etkili olmakta, kurumların gelişime açık olmaları zorunluluğunu yaratmaktadır. Etki-tepki döngüsü içindeki çevre ve kurum ilişkisinin evrimine dikkat çeken Luhmann'ın bir sistemde gerçekleşen değişimin diğer sistemler üzerinde de kaçınılmaz etkisini savunan yaklaşımı önemli gelişmelerin yaşanmasında pay sahibi olmuştur.

Sistem yaklaşımı, daha sonraki dönemlerde, birey ve bireysel davranışa odaklanan, toplumu temel değerlerin paylaşıldığı bir yapı olarak gören, toplumsal kurumların fonksiyonlarının önemine dikkat çeken yapısalçı-fonksiyonel yaklaşım ve iletişiminin değerine odaklanan sibernetik yaklaşım temel alınarak eleştirilmiş, bu doğrultuda da sistem yaklaşımının gelişmesi sonucu ortaya çıkmıştır.

İlerleyen dönemlerde serbest piyasaya geçiş, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler

birer dış motivasyon aracı olarak kurumları etkilemiş, kurum yapılarında, iş yapış ve işleyiş süreçlerinde değişiklikler yaratmıştır. Özellikle, muazzam hızdaki teknolojik gelişmeler iletişim üzerinde yapısal değişiklikler yaratmış, mümkün olmayan “şey”leri mümkün kılmıştır. Küreselleşmenin dayatmasıyla şekillenen yeni, çok uluslu kurumsal yapılar oluşmuş; kapitalist kültür, savaş ile gidemediği noktalara bile kolayca ulaşabilme imkanına kavuşmuştur. Serbest piyasaya geçiş ile de rekabet kavramı ortaya çıkmış, bunun etkisiyle tüketici adına olumlu gelişimler yaşanmıştır. Söz konusu doğrultuda pazardaki rakiplerin artışı, tüketicinin karar alma aşamasında seçenek sahibi olması ve bilinçli seçim yapabilme kabiliyetlerinin gelişmesi kaçınılmaz olarak “tüketici odaklı” anlayışın gelişim göstermesini sağlamıştır. Müşteri memnuniyeti anlayışına temel teşkil eden bu dönem tüketiciyi aktif bir konuma yerleştirmiş, tüketicie değer katmış ve ‘tüketicilerin kuruma değil, kurumların tüketicieye muhtaç olduğu’ yönündeki düşünce biçimini kuvvetlendirmiş, gerçek kılmıştır. Söz konusu gelişmeler de kurumsal iletişim kavramının gelişmesini sağlamıştır.

Günümüze gelindiğinde ise ‘kurumsal iletişim’ kavramı, geçmiş perspektif ile bağlantısını korusa da, bazı araştırmacılar tarafından yeniden tanımlanarak, ‘kurumsal iletişim’ kavramının gelişmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Söz konusu doğrultuda da yazarlardan bazıları klasik kurumsal iletişimin kavramı dışında bırakılan belirli faaliyet alanlarının ‘kurumsal iletişim’in işleyişi içine dahil edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Kitle iletişim araçlarının yakın geçmişte muazzam bir güce erişmesi sonucunda ise söz konusu alandaki çerçevelemenin gücü bazı kurumlar tarafından fark edilmiştir. Paydaşlarını etkilemek için etkin olarak medyanın gücünden yararlanan kurumlar, kendilerini paydaşlarının gözünde ‘olumlu’ özelliklerle bütünleştirmek için çerçeveleme olgusundan yararlanmışlardır. Günümüze gelindiğinde ise çerçeveleme olgusunu kurumların etkin olarak kullanması, söz konusu kavram ile kurumsal iletişim arasındaki bağlantının araştırılması ihtiyacını doğurmuştur. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar ise genel olarak medya haberleri üzerinde yoğunlaşmış, kurumsal iletişim perspektifini ihmal etmiş ve çerçevelemenin yalnızca gündem oluşturma etkisine yönelmiştir. Bu çalışmada ise çerçeveleme olgusunu kurumun iletişim faaliyetleri üzerinden değerlendirerek (bütünleşik kurumsal iletişim güdümlü bir bakış açısıyla), literatürdeki bir boşluğu doldurmak amaçlanmakta, konuyla ilgili oldukça sınırlı sayıdaki araştırmaların sayısını arttırmak hedeflenmektedir.

1. Bütünleşik Kurumsal İletişim Nedir?

Kurumsal iletişim, en genel anlamıyla, bir kurumun iç ve dış iletişiminin toplamı olarak değerlendirilebilmektedir. Söz konusu iletişim fonksiyonu özetle kurum içinde bilgi akışını ve eşgüdümü (koordinasyon) sağlarken, kurum dışında ise sosyal paydaşlarla, toplumla vb. ile kurduğu iletişim etkinliklerini kapsamaktadır. Daha geniş anlatımla “Kurumsal iletişim kuruluşa, derneğe, kuruma veya organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır” (Okay, 2012: 140).

Kurumsal iletişim kapsamında ‘etkileşim’ kavramı öne çıkmaktadır. “Etkileşim, kaynağın hedefin farkında olması gerçeğinden hareket etmekte, yani çift yönlülük boyutu bu kavramın temel eksenini oluşturarak, kurumsal iletişim yönünden de tartışmasız bir değer ifade etmektedir” (Bilbil, 2008:71). Kurumsal iletişiminin sahip olduğu ‘etkileşim’

kavramı da çift yönlü bir iletişimi zorunlu kılmaktadır. Burada bahsettiğimiz çift yönlü iletişim en genel anlamıyla iç ve dış paydaşların görüşlerinin dikkate alınması ve iletişim programlarının buna göre hazırlanmasıdır.

Kurumsal iletişim kavramının içeriği farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde aktarılmaktadır. Genel olarak araştırmacılar, kurumsal iletişime işlevsel perspektiften bakarak, kurumsal iletişimi bir yönetim işlevi olarak görmüşlerdir. Joep Cornelissen'e göre "kurumsal iletişim, kurumun bağlı olduğu paydaş gruplarla iyi yönde imajını koruma ve devam ettirmek genel amacı ile içsel ve dışsal tüm iletişimin efektif koordinasyonu için çerçeve öneren bir yönetim fonksiyonudur" (2011: 5). Van Riel ise kurumsal iletişimi "kurumun bağlı olduğu gruplarla ilişkide pozitif bir temel yaratma görevi ile içsel ve dışsal iletişim formlarının efektif ve etkili olarak bilinçli bir biçimde kullanıldığı yönetim enstrümanı olarak tanımlar" (Aktaran Cornelissen, 2011: 5).

Avrupa bakış açısının aksine, Amerikan bakış açısı ise kurumsal iletişime farklı anlamlar yüklemektedir. Paul A. Argenti finans, pazarlama ve üretimi kurumsal iletişim ile eş değerde görmektedir. Kurumsal iletişim fonksiyonun alt başlıklarını, "mesajları iletecek kurum, iletişim araçlarını, kurumsal reklamlar, medya ilişkileri, içsel iletişim, yatırımcı ilişkileri, devlet ilişkileri ve kriz iletişimi olarak tanımlamaktadır." (Aktaran Hübner, 2007: 13) Argenti'nin bakış açısı Van Riel'den farklı olarak itibar yönetimi ve yönetim iletişimini içermemektedir. Amerikan perspektifi kurumsal iletişim olgusuna daha finansal bakmakta, hızla değişen çevrede stratejik olarak iletişim kurmanın kritik önemine dikkat çekmektedir.

Michael B. Goodmann'a göre kurumsal iletişim çeşitli stratejik yönetim fonksiyonlarını tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Kurumsal iletişim kuruma bağlı olarak: halkla ilişkiler; kriz ve acil durum iletişimi; kurumsal vatandaşlık; itibar yönetimi; toplum ilişkileri; medya ilişkileri; yatırımcı ilişkileri; çalışan ilişkileri; hükümet ilişkileri; pazarlama iletişimi; yönetim iletişimi; kurumsal markalaşma ve imaj inşası içerir (2014: XV).

Grunig ise halkla ilişkileri, dolayısıyla kurumsal iletişimi, 'iletişim yönetimi' perspektifinden incelemiştir. Grunig "halkla ilişkiler ve iletişim yönetimini bir örgütün iç ve dış kamularla / örgütün hedeflerine ulaşma yeteneğini etkileyen gruplarla kurduğu iletişime ait planlama, yürütme ve değerlendirme etkinliklerinin toplamı olarak tanımlar." (Aktaran Hübner, 2007: 12) Buna göre, kurumsal iletişim iç yönetim ile olduğu kadar dış iletişim ile de ilgili bir kavram olarak konumlanır. Grunig'in baskın koalisyon içinde yer alması gerektiğini savunduğu iletişim yöneticisi söz konusu süreçte kurum ile hedef kitle arasında köprü işlevi/arabuluculuk rolü üstlenir ve fikir ayrılıklarının farkında olarak hareket eder.

Grunig'e göre "iletişim yönetimi aynı zamanda örgütsel iletişim anlamına gelir. Halkla ilişkiler/iletişim yönetimi, gerek iletişim tekniğinden, gerekse medya ilişkileri ve tanıtım gibi uzmanlaşmış halkla ilişkiler programlarından daha geniş kapsamlıdır" (2005: 15). Grunig'in ifadelerinde anlaşılacağı üzere iletişim yönetimi, kurumun tüm faaliyetlerini kapsayan çok geniş bir ifadedir. Halkla ilişkiler, Grunig'in sözleriyle 'yalnızca iletişim değil, ondan daha fazlasıdır.' Kısaca, söz konusu ifadede, bir derecede olsa 'bütünleşik kurumsal iletişim' anlayışına atıf yapmaktadır.

Ansgar Zerfass ise “stratejik iletişim anlamı şekillendirir, güven inşa eder ve kurumun büyümesini desteklemek ve operasyonların özgürlüğünü sağlamak için içsel ve dışsal paydaşların sembolik iletişimini yönetir” (Zerfass ve Huck, 2007: 108) ifadesiyle, tıpkı Grunig ve diğerlerinin belirttiği gibi, iletişim faaliyetlerinin planlı, stratejik olarak yönetilmesi gereğine atıf yapmıştır. İletişimin hem içsel hem de dışsal paydaşları kapsamının önemine vurgu yaparak “iletişim faaliyetlerinin kurumu belirsiz geleceğe hazırladığını” (Zerfass ve Huck, 2007: 108) söylemiştir. Özellikle günümüz şartları göz önüne alındığında, hızla değişen dış çevreye uyum sağlayabilme beceresini geliştiren, belirsizliği azaltan ve öngörüyü kuvvetlendiren en önemli olgu da kuşkusuz Zerfass’ın belirttiği gibi hem içsel hem de dışsal unsurları kapsayan bütünsel yapıda bir iletişim stratejisidir.

Tüm bu tanımlar ışığında, konumuz açısından değer taşıyan ‘bütünleşik kurumsal iletişim’ kavramına geldiğimizde, literatürde karşımıza Bruhn’un tanımı çıkmaktadır. Bruhn, bütünleşik kurumsal iletişimi “kurum tarafından sağlanan çeşitli farklılaşmış içsel ve dışsal iletişim kaynaklarından tek bir bütün yaratma amacını takip eden planlama ve organize etme işlevi” olarak tanımlamakta ve sadece bu yolla kurumun tüm hedef gruplara karşı tutarlı bir duruş yaratabileceğini söylemektedir (Aktaran Hübner, 2007: 15). Bruhn’un modeline göre entegrasyon, kurumun tüm iletişim faaliyetlerini kapsamalıdır. Bu entegrasyonu sağlamak için de üç bileşen önerir: içerik, formel bileşenler ve zamanlama... Söz konusu anlayıştan, kurumun tüm faaliyetlerinin, hatta, formel öğelerin (logo, slogan vb.) bile tutarlı içeriğe sahip olması gerekliliğini ve sürecin stratejik olarak yönetilmesi gereğini çıkarabiliriz.

Bütünleşik iletişim fikri, bir işletmede bütün iletişim işlevlerinin bir bölümde bütünleştirilmesine ve aynı stratejik iletişim planı tarafından yönlendirilmesine dayanır. Literatürde bu modele, ‘iletişim çarlığı’ gibi lakaplar verildiği görülür. Ya da bütünleşik iletişimden sorumlu pozisyona *CPO (Chief Reputation Officer)* ünvanı yakıştırılır” (Tunçel, 2011: 257-258). Bruhn’un modeli, söz konusu tanımlarla ve mevkiilerle anılan ‘bütünleşik iletişim’ kavramının değişime uğramış bir halidir. Kısaca, Bruhn’un ‘bütünleşik kurumsal iletişim’ anlayışı, yukarıdaki pazarlama odaklı anlayışın aksine kurumun hem içsel hem de dışsal paydaşlarına yönelik entegre bir iletişim planı uygulamasını önerir.

Bütünleşik kurumsal iletişim, yazarlar tarafından yalnızca kurumsal iletişim dediğimizde anladığımız ‘örgütsel iletişim’ kavramının yanında, farklı yönetim fonksiyonların bir araya gelmesinden türemiş bir kavram olarak ifade edilmektedir. “Pazarlama iletişimi, örgütsel iletişim, yönetim (yönetmelik) iletişimi. Bu üç iletişim alanının koordine edilmesiyle gerçekleştirilen bütünleşik kurumsal iletişim, iletişim stratejisinin belirlenmesi yoluyla uygulanır” (Ertan, 2004: 97). Literatüre baktığımızda, özellikle üzerinde durulan bu üç kavram kurumsal iletişimin ‘bütünleşik’ bir görünüme kavuşması için oldukça önemlidir.

1.1. Yönetim İletişimi (Yönetmelik İletişimi)

Klasik anlamda yönetici kelimesi ile karşılaştığımızda, şüphesiz, aklımıza ast-üst ilişkisi, tek bir ağızdan çıkan iş emirlerinin uygulanması, yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü iletişim, dogmatik, suni kurumsal kültürün zorla benimsenmesi gibi kavramlar gelmektedir. Ancak, iletişim faaliyetleri, dahası kurumsal iletişim kavramı göz önüne alındığında ‘yönetim kavramı’ kurum içi iletişimi kolaylaştıran, iş bölümlerini belirleyerek

çalışanları gereksiz iş yükünden kurtaran, çift yönlü iletişim ile çalışanlarını sosyal değer olarak görerek ortak kurumsal değerler inşa eden bir görünüme kavuşmaktadır.

Yönetimsel iletişim, "yönetimin işleyişini sağlamak ve yönetimsel amaçları gerçekleştirmek için gerek kuruluşu meydana getiren çeşitli birimler, gerekse yönetim ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkân sağlayan bir süreçtir" (Bilgin, 1996: 27). "Yönetimsel bir perspektiften bakıldığında iletişim önemlidir, çünkü iletişim, örgüt üyelerinin ihtiyaç duydukları bilgiyi toplamasına ve yaymasına ve aynı zamanda, birbirleriyle koordinasyon ve işbirliği kurmasına yarayan bir araçtır" (Grunig, 2005: 250).

Günümüzde, araştırmalara konu olduğu gibi modern işletmelerin yöneticileri tümüyle otokratik bir görünümden kurtularak farklılaşmıştır. Bu, gerektiğinde otokratik özelliklere bürünen gerektiğinde ise demokratik özellikleri benimseyen yeni yönetici tipi, klasik işletmelerdeki yöneticilerin görevlerinden daha farklı görevler üstlenmeye başlamıştır. Bu yeni yönetici tipini Peters ve Austin "çalışanları cesaretlendiren, coşkulandıran, şampiyonları ve kahramanları destekleyen, her yere girip çıkan bir dramaturg, koç, inşacı..." (Aktaran Grunig, 2005: 253-254) olarak tanımlamaktadır. Bütünleşik kurumsal iletişimin fonksiyonlarından biri olan yönetim iletişiminin sağlıklı işlemesi için de iletişimin önemini kavramış bu tipteki yöneticilerin varlığı gereklidir.

"Yönetim iletişiminin kurum içinde ortak bir anlayış oluşturma, pekiştirme, çalışanları yetkilendirme ve motive etme, işletme liderliğinde güven yaratma ve sürdürme, değişim sürecini başlatma ve yönetme" (Tosun, 2003: 177) gibi amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Söz konusu düşünce bağlamında bir kurumun yönetim kademesi ile çalışanları arasında doğru bir iletişim oluşturulması gereklidir ve bunun için bazı koşullar vardır. Bunları kısaca, "serbestçe aşağı, yukarı ve yatay gidebilen bilgi; yönetici ve çalışan arasında güven ve itimat; güvenli çalışma şartları; tarafsız ödüllendirme; çatışmasız çalışmanın devam etmesi; her çalışan için zamanının çoğunluğunda çalışma memnuniyeti; Kurulmuşta bulunmaktan gurur duymak" (Okay ve Okay, 2012: 263) şeklinde tanımlamak mümkündür.

Kısaca, tüm bu bilgiler ışığında yönetim iletişiminin oldukça geniş perspektife sahip bir kavram olduğunu görebiliriz. Güngören'in aktardığı üzere (2010: 43):

Yönetim iletişimi, bütünleşik kurumsal iletişimin uygulanması aşamasında, dış ve iç hedef kitlelerin güvenini kazanmak ve ortak bir anlayış inşa etmek bakımından önemlidir. Burada sözü edilen sadece üst yönetici kesim değil aynı zamanda orta ve alt yöneticileri de kapsamaktadır. Kurumların istedikleri hedef kitle sadakatinin sağlanmasıdır ve bunun için de öncelikli yapılması gereken ortak anlayışın oluşması için bir iletişim çabası sürdürülmesidir. Kısa vadede değil, sürdürülebilir, uzun vadeli bir iletişim stratejisi ancak ortak anlayış sağlama yolu olarak öngörülebilir.

"Yönetimsel iletişimin, personel psikolojisinin kurum amaçlarına uyarlanması ve belirlenen hedeflere ulaşmak için sürekli olarak teşvik edilmeleri gibi yararları söz konusudur. Ancak kurumsal başarıyı yakalayabilmek için tek başına yeterli değildir. Kurum bir yapıyı; yönetim de onu çalıştıran bir gücü ifade etmektedir" (Şahin, 2007: 84). Yönetimsel iletişim biraz önce bahsettiğimiz bütünleşik kurumsal iletişim amacınının

yalnızca bir ayağını oluşturduğu için tek başına yeterli değildir. Bu yüzden bütünleşik iletişim hedefine ulaşmak için “yönetimsel iletişim” in olduğu kadar kuşkusuz diğer iki olgu da (örgütsel iletişim ve pazarlama iletişimi) oldukça önem teşkil etmektedir.

Yönetimsel iletişimin amaçlarını, yönetime etkisi ve yakınlığı oranında işlevsel olarak da sıralamak mümkündür. Bu sıralamada, yönetime uzak olan alt kademe personel için yönetimsel iletişimin amaçları, kuruluşun çeşitli faaliyetlerinin kayıt edilmesi olmakta ve oldukça geniş bir uygulama alanı bulmaktadır. İkinci amacı, yönetimsel iletişim sayesinde her aşamada daha çok yönetime yakın birimlerde denetimi sağlamaktır. Üçüncü ve son amacı ise, hazırlanan planın en iyi biçimde uygulanmasını sağlamak üzere karar verilerek iletişim sağlamak olmaktadır (Bilgin, 1996: 29).

Kısaca, ‘yönetimsel iletişim kavramı’, kurumun yönetim işlevinin etkin bir biçimde yerine getirilmesi, olgusunu öne çıkarmaktadır. Söz konusu kavram ‘yönetim’ olgusunu bir bütün olarak; yani, alt kademe yöneticiden üst kademe yöneticiye kadar yöneticilerin bütünlük içinde çalışması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Örgütsel başarıya ulaşmak için kilit noktalardan birinin örgüt içindeki hiyerarşi olduğuna vurgu yaparak, örgütün hedeflerine ancak planlı bir çalışma ve iş bölümü ile ulaşabileceği düşüncesini savunmaktadır. Ancak, şu da unutulmamalıdır ki; burada söz edilen katı bir hiyerarşik yapı değil, hedeflere ulaşmak için çalışanlarla birlikte hareket edilen, koordinasyonu sağlayan kurallar bağlamında herkesin sorumluluğunu yerine getirdiği bir yapıdır.

1.2. Örgütsel İletişim (Organizasyonel İletişim)

Örgütsel iletişim kavramı, örgütlerin iç iletişiminde odaklanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel iletişimin yönetimsel iletişimden farkı, kısaca, kurumun içinde bireyler arası, gruplar arası ve örgüt adına bireyler ile grupların dış dünya ile olan iletişim faaliyetlerini kapsamıdır. “Örgütsel iletişim; insanların bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili biçimde çalışabilmeleri için, işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarındaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır” (Güngören, 2010: 45). Örgütsel iletişim, kurum üyelerinin günlük iletişimlerinden daha öte bir kavramdır. Söz konusu kavram ‘sürekliliğinin’ sağlanması gereken bir süreçtir ve denge üzerine kuruludur.

Örgütsel iletişim kurumun kendisini ifade etme biçimidir. Örgütsel iletişim iç ve dış paydaşlarla iletişimin sürekliliğinin sağlanması, dahası örgüte bir kimlik kazandırması açısından önem teşkil eder. Yukarıda bahsettiğimiz gibi evrimsel bir biçimde değişime uğrayan, gelişen bir yapı olarak değerlendirdiğimiz kurumu dış ve iç etkilerle ortak anlayış, ortak değerler üretmeye sürükler. Kaya da söz konusu düşüncüyü şu ifadelerle desteklemektedir (2003: 14):

Örgütsel iletişim, yönetim fonksiyonlarıdır. Diğer bir anlatımla örgütlenme, karar verme, planlama kontrol etme ve koordinasyondur. O, insanlardır, mesajlar ve anlamlardır. Örgütün çalışmalarını açıklayan kasıtlı ve kasıtsız mesajlardır. Çevre ile başa çıkmakta bireylerin ve örgütlerin amaç yönelimli davranış süreçleridir. İletişim, hem üreten hem de yeniden üretilen ve değişen çevre ile örgütün muhtelif temas araçlarını, sosyal yapılar, psikolojik durumlar, kimlikler

ve anlamlarla sosyal süreçleri kapsar. Onun inşa edici (yapıcı) ve yeniden üretici biçiminin her ikisinde de iletişim süreçleri, algılamaların, anlamların ve rutinlerin genelde nasıl oluşturulduklarının merkezidir.

“Walter’a göre, örgütsel iletişimin iki temel amacı bulunmaktadır. Bu iki amaç kurumun fonksiyonlarına gerekli mesajı taşımak ve çalışanların birbirleriyle ilişkiler kurmasını, rollerin benimsenmesini, kurumsal değerlerin yaratılma ve benimsenmesini sağlamaktır.” (Aktaran Bat, 2012: 120) Walter’ın örgütsel iletişimi iki amaçla sınırlayan yaklaşımına ek olarak literatürde örgütsel iletişim kavramına daha fazla amaç atfeden araştırmacılar da mevcuttur. “Thayer’a göre üç iletişim alt sistemi bulunmaktadır. İşlemsel sistem, örgüt içinde verileri kaynağından hedefine taşıma işlevine sahiptir. Düzenleyici sistemde, örgüt üyelerinin görevlerini belirlemeye yönelik talimatlar gibi mesajlar iletilir. Koruma geliştirme sistemi ise örgüt içi ve örgütle çevresi arasındaki iletişimi sağlamaktadır.” (Aktaran Bat, 2012: 120-121).

Grunig ise iletişim yönetiminin “kurumdaki bireylerin birbiriyle kurduğu iletişim”i ifade etmek için kullandığını belirtmiştir. Daha sonraları ise örgütsel iletişimin iletişim uzmanları tarafından kurum için kurgulandığına vurgu yaparak iletişimin içsel olabileceği gibi dışsal da olabileceğini söylemiştir.” (2005: 15) Grunig’in düşüncelerinden anlamamız gereken örgütsel iletişimin sanıldığı gibi yalnızca iç iletişim odaklı bir kavram olmadığı ve söz konusu anlayışla sınırlandırılmaması gerektiğidir.

Kavram kargaşasını önlemek için örgütsel iletişim ile yönetsel iletişimin ayrımları kapsamında belirtmek gerekir ki; örgütsel iletişimi yönetim iletişiminden ayıran en önemli farklardan biri, yönetim iletişiminin bilişim sistemleri aracılığıyla raporlama, muhasebe, satın alma, üretim, satış gibi unsurlara odaklanmasıdır. Kurumu oluşturan çeşitli bölümler arasında işbirliğine ve koordinasyona dayanan bilgi yayılımını sağlamaya odaklanan söz konusu yaklaşım kuruma maddi açıdan yaklaşmaktadır. Örgütsel iletişim ise, maddi yükümlülüklerin yanında soyut kurumsal değerlere odaklanmaktadır. Örgütsel iletişim “kurumdaki bireylere, birbirlerine davranışlarında ve işlerinin yapılma şekli konusunda rehber olan, bireyler arası etkileşimle ortaya çıkan ve paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler” (Şişli ve Köse, 2013: 166) olarak tanımlayabileceğimiz kurum kültürünün oluşumunu sağlamaktadır. Dolayısıyla, yaratılan bu kültürün bir sonucu olan ‘kurumun kendini dışarıya aktarış biçiminin’ bir yansıması olan kurumsal kimliğin oluşturulmasına da katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda da kurumun kendini ifade ediş biçimi sonucunda hedef kitlenin değer yapısına ve algısına göre kurum imajı şekillenmekte, örgütsel iletişim kurum için soyut değerlerin yaratıcısı ve temsilcisi konumuna yükselmektedir. Kısaca, iki kavram bazı noktalarda benzerlik içerse de bazı noktalarda birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılmaktadırlar.

Örgütsel iletişim, yani organizasyonel iletişim, klasik pazarlama iletişiminden de belirli noktalarda ayrılır. Örgütsel iletişim, daha çok halkla ilişkiler, kurumsal reklamcılık, kurum üyeleriyle ilişkiler, dış paydaşlarla ilişkiler, yasa koyucu ile ilişkileri kapsamaktadır. Klasik pazarlama iletişiminden farklı olarak uzun dönemli bir plan içerir ve kar sağlamaktan çok iletişimle ilgilenir. Klasik anlamda pazarlama iletişiminin aksine örgütsel iletişimin iletişim yapısında çift yönlü bir belirleme süreci vardır. Ancak, şu da unutulmamalıdır ki; bütünlük kurumsal iletişim yaklaşımı içinde evrilen pazarlama iletişimi kapsamında kurulan iletişimin niteliğinin önemi eski bakış açısıyla kıyaslandığında bir derece de olsa öne çıkmıştır.

1.3. Pazarlama İletişimi

Pazarlama kavramı değişik pek çok tanıma sahiptir. Philip Kotler bu kavramı 'kişi ve grupların ürün ve değer yaratarak ve bunları birbirleriyle değiştirerek istek ve gereksinimlerini elde ettikleri sosyal ve yönetsel bir süreç' olarak tanımlamıştır (Aktaran Kaya, 2003:325). Pazarlama en genel anlamıyla, bir ürün veya hizmetin üretiminin öncesinden başlayarak tüketimine kadar giden yolu, süreci (fiyat, dağıtım, tutundurma) kapsamaktadır.

Klasik pazarlama ve reklam anlayışının, müşteri sadakati açısından başarısızlıkla sonuçlanmasının ardından, rekabetin olağanüstü düzeyde olduğu pazarda müşteri sadakatini arttırmaya yönelik çalışmalarda bulunma fikri ortaya çıkmış ve klasik pazarlama anlayışının içine farklı bileşenler entegre edilmiştir. "Pazarlamaya entegre edilen iletişim tanımlarıyla birlikte, müşterilerle interaktif bir ortam yaratılmaya çalışılarak, onların katılımıyla pazarlama faaliyetlerine şekil verilmekte ve marka sadakati ve bilinirliği bu şekilde sağlanmaya çalışılmaktadır" (Güngören, 2010: 8). Günümüz rekabet düzeninde avantaj sağlayabilmek için yeni anlayışlar ortaya çıkarken, bu yeni anlayışlar genellikle müşterilerle hem satış öncesi hem de satış sonrası yoğun bir iletişim çabasını kapsamıştır ve pazarlamanın içine iletişim dahil edilerek 'pazarlama iletişimi' şekline büründürülmüştür. Söz konusu, pazarlama ile bütünleştirilen iletişim kavramı ise kısaca "hedef kitlede arzu edilen tepkiyi uyandırmak amacıyla uyarıcılar sunmak, mevcut işletme mesajlarını değiştirmek ve iletişim olanakları yaratmak amacıyla, kurulu iletişim kanalları aracılığıyla, pazardan mesajları alma, açıklama ve o doğrultuda hareket etme süreci şeklinde tanımlanmaktadır." (Bat, 2012: 121)

Pazarlama iletişime atfedebileceğimiz özellikleri temel olarak "kaynak, mesaj, kanal ve alıcının pazarlama boyutu içerisinde incelenmesi, tüketicinin algılarını etkileme ve müşteri sadakati oluşturma çabası, tüketici deneyimlerine yönelik analiz, iki yönlü deneyimin olduğu simetrik bir iletişim yapısı" (Güngören, 2010: 47-48) şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu unsurların uyumu ve tek elden oluşturulan pazarlama stratejisi yüzünden de günümüzde "bütünleşik pazarlama iletişimi" olarak adlandırılmaktadır.

Pazarlama iletişimi, yalnızca ürünün satışını desteklemekte, açıklık ve tutarlılık kavramlarını benimseyerek satış sonrası hizmetleri de kapsamaktadır. Yani pazarlama iletişimi, kurumun imajını geliştirmesi ve korumasıyla da yakından ilgilidir. Bu bağlamda, özellikle satış sonrası hizmetlerin imaj olgusuna oldukça fazla etki ettiği görülebilir. Hatta, bütünleşik kurumsal iletişimin bir unsuru olan pazarlama iletişiminin amaçlarından biri olan müşteri sadakati sağlama gayesi için de söz konusu iyi imaj oluşturma çabası oldukça önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ancak, tüm bunların ışığında şu da unutulmamalıdır ki; pazarlama iletişiminin başarısı, yukarıda bahsettiğimiz, bütünleşik kurumsal iletişimin diğer unsurları olan yönetim iletişimi ve örgütsel iletişim ile bütünlük içinde çalışmasına bağlıdır. Bu üç sacayağının oluşturduğu bütünsel strateji bir kurumun tüm iletişim faaliyetlerini kapsamaktadır. "Van Riel de tepe noktada konumlandırılması gerektiğini savunduğu 'bütünleşik kurumsal iletişim'in koordinasyonu kolaylaştıracağı savunmuştur" (Aktaran Tunçel, 2011: 258). Bu doğrultuda denilebilir ki, kurumların mevcut düzende varlığını sürdürebilmesi için koordine bir iletişim sistemi önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. Çerçevelemenin Kuramsal Zemin

“Bateson, ‘çerçeve’ terimini psikolojik bir kavram olarak ilk kez açıklayan yazardır. Bu tanıma göre çerçeve, spesifik bir görüşe uyan belirli mesajları dahil edip diğerlerini dışarıda bırakarak, gerçeklik algısına yön vermektir” (Aktaran Kılıç, 2011: 3). Bateson’un 1950’li yıllarda yaptığı bu tanımlamayı takiben literatürü incelediğimizde çerçeveleme teorisi (framing theory) ile ilgili daha pek çok tanımla karşılaşmaktayız. “Gamson ve Modiglian bir çerçeveyi, önemli olaylara anlam kazandırmak için meselenin ne olduğunu ortaya atan bir merkezi düzenleyici fikir olarak tanımlar” (Aktaran Özarslan, 2007: 29). “Entman çerçevelemeyi, bir gerçeklik algılanmasının belli bir sorun tanımlamasını, neden sonuç yorumunu, ahlaki bir değerlendirmeyi ve/veya anlatılan şeye yönelik bir muamele önerisini destekleyecek şekilde bazı yönlerini seçerek onları bir iletişimsel metinde daha önemli hale getirmek olarak tanımlamaktadır” (Aktaran Çoban, 2009: 21). “Kosicki’ye göre çerçeveleme, olayları sınıflandırmaya, yorumlamaya ve kısa sürede anlamaya yardım etmektedir. Iyengar ise çerçeveleme kavramı kapsamında, ‘bir durumdaki, bir değer yargısının sunulmasındaki veya problemlerin seçilmesindeki kurnazca yapılan değişikliklere’ işaret eder.” (Aktaran Atabek ve Uztuğ, 1998: 99). Goffman da çerçevelemenin “Bir durumun tanımı... Kurumun yönetsel prensipleriyle uyumlu ve içine hedefler eklenerek inşa edilmiş bir durum olduğunu söylemiştir” (Aktaran Priest, 2004: 14).

Çerçeveleme teorisi, pek çok farklı alanda algı ve kanaat oluşturma bağlamında kullanılmaktadır. İletişim alanında ise daha çok medya araştırmalarında kullanılan, medyanın gündem yaratma işlevine odaklanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmalar “çerçevelemenin, politik hayattaki medyanın rolünü anlamak için özellikle faydalı olduğu” (Reese vd., 2001: 7) düşüncesinde birleşmiştir. Söz konusu araştırmalar, kitle iletişim araçlarının haberlerin bir kısmını seçerken, diğer istenmeyen yönlerini saklaması veya daha geniş anlatımla haberin asıl dikkat çekmesi gereken konuları maskeleymesi, baskın ideolojiyi yeniden üretip meşrulaştırdığı üzerine kuruludur. Bu doğrultuda çerçevelemenin medya konusunda ‘yönlendirme’ ile iç içe geçmiş olduğunu söylemek mümkündür.

“Ensink ve Sauer’in çerçevelerin rolüne ilişkin çalışmalarında da vurguladıkları gibi, çerçeveler hem bir ‘şey’in kendisini hem de o ‘şey’in algılanma şeklini yapılandırırılar” (Aktaran Durur, 2011: 24). Yani, daha açık anlatımla çerçeveleme olgusu bir metnin, bilginin veya olayın algılanma şeklini değiştirdiği için o şeyin yapısını da değiştirmektedir. Özellikle, olaya haber metinleri üzerinden bakarak bir örnek vermemiz gerekirse; yakın dönemde gündeme gelen “nükleer santral” haberlerini görmekteyiz. Söz konusu santrallerin ülke ekonomisine katkısı olduğu gibi ekonomik katkıdan fazla çevreye yönelik tahribatı vardır. Söz konusu yapı ile ilgili bir haber yapıldığında, eğer bu haber olumlu yönleri öne çıkarırken, olumsuz yönleri yokmuş gibi gösteriyorsa veya konu değişime uğratılıp yabancı enerji kaynaklarına veya ABD’ye olan bağımlılık, enerji fiyatlarının pahalılığı öne çıkarılıyorsa, bu durum ‘gerçek’ olanın algılanma şeklini, dolayısıyla, insanların zihnindeki ‘gerçeğin’ şeklini değiştirmektedir.

DeneySEL kanıtlara göre de, çerçeveleme gerçekten insanları etkileyebilmektedir. “Tversky ve Kahneman, çerçeveleme ile ilgili yaptıkları deneylerinde ABD’de bilinmeyen bir Asya hastalığı ile mücadele için deneklere iki alternatif sonuç önermiştir. Söz konusu seçeneklerden ilki 200 kişinin kurtulacağını, ikincisi ise 3’te 1 ihtimalle

600 kişinin kurtulacağını buna karşın 3'te 2 ihtimalle de kimsenin kurtulamayacağını öngörmekteydi. Denekler tahmini sonuçlara göre %72 oranla ilk programı tercih ederken, %28 oranla ise ikinci seçeneği tercih etmiştir. Çerçevelemenin ne derece etkili olduğunu ölçmek için aynı senaryo ile bağlantılı yapılan ikinci deneyde ise konunun aktarım biçimi kurtulanlar üzerinden değil, muhtemel ölümler üzerinden yapılmıştır. Buna göre, ilk seçenek tercih edilirse salgının sonucunda 400 kişinin öleceği, ikinci seçeneğin tercih edilmesi durumunda ise 3'te 1 ihtimalle kimsenin ölmeyeceği, 3'te 2 ihtimalle ise 600 kişinin öleceği deneklere aktarılmıştır. İkinci deneyde ise ilk seçeneği tercih edenler %22 iken ikinci seçeneği tercih edenler %78 olmuştur" (1983: 453). Tversk ve Kahneman iki problemin de aslında birbiriyle benzer olduğunu, kazanç getiren kararların riskten kaçtığını, kayıp getiren kararların ise risk aldığını; deneyin sonucunda, problemlere verilen tutarsız cevapların çerçeveleme etkisinden kaynaklandığını belirtmiştir. Tversky ve Kahneman'ın adı geçen deneyinden de anlaşılacağı üzere çerçeveleme olgusu insanların kararlarını ve eylemlerini etkilemektedir. İnsanlar, olayın aktarıldığı hakim perspektife göre kararlarını, mevcut, rutin haline gelmiş eylemlerini, kendi düşünce biçimlerine, deneyimlerine göre doğru olduğunu farz ettikleri düşüncelerini değiştirebilmekte, dıştan gelen bir etki ile olayı kavrayış biçimleri şekillendirilmektedir.

Hallahan da yukarıdaki durumu desteklemek için şu ifadeleri kullanmaktadır: "Çerçeveleme sosyal gerçeklik inşasında kritik elementtir. Çünkü algıları şekillendirir ve enformasyonu işlemede içerik sağlar. Bir doğa resmini çerçeveleyen çerçevenin yaptığı gibi stratejik iletişimciler bazı noktalara odaklanıp diğer özellikleri çıkartarak bir konunun belirli parçalarının göze çarpmasını sağlamak için mesaj çerçevelerini kullanırlar" (Hallahan, 2008: 1).

Çerçeveleme kavramının anlamı dışında, söz konusu kavramın belirli bir sürece sahip olduğu da bazı araştırmacılar tarafından dile getirilmiştir. Bu araştırmacılardan en önemlisi Entman'dır. "Entman çerçeveleme sürecini şöyle özetler; çerçeveleme temel olarak seçmeyi içerir. Çerçevelemek, algılanan gerçeğin bazı özelliklerini seçmek ve bunları iletişim metinlerinde daha görünür kılmaktır; özel problem tanımları üretmek, sonuçları yorumlamak, moral değerlendirme ve tanımlanan obje için tedavi önerileri sunmak gibi yollarda..." (Aktaran Hallahan, 1999: 207). –Bir çerçeve tüm işlevlere aynı anda sahip olmak zorunda değildir-

Kısaca, çerçeveleme teorisi yukarıda da bahsettiğimiz gibi belirli noktalara dikkat çekme veya belirli noktaları görünmez kılmakla ilgilidir. Söz konusu kavram, ortaya koyulduğu gibi medya açısından hakim ideolojinin devamını, toplumsal yapının dönüşümünü sağlayan 'yorumlama kalıpları' olarak görülürken; konumuz açısından ise çerçevelemenin halkla ilişkilerde, dolayısıyla, halkla ilişkiler görevini de içinde barındıran 'bütünleşik kurumsal iletişim'de algılanışını irdelleyeceğiz.

3. Bütünleşik Kurumsal İletişim ve Çerçeveleme

"Çerçeveleme bir olayda belli bir konunun kurumsal tercihler ve ideolojik nedenlerden dolayı diğer konulara göre daha fazla yer tutması, zaman alması, daha görünür hale getirilmesidir" (Kılıç, 2007: 70). Konuyu bu bağlamda değerlendirdiğimizde, çerçeveleme kavramının kurumsal iletişim açısından önemini daha iyi kavrayabiliriz. Kurumu bir kültüre, ideolojiye sahip ve dışarıyla etkileşime giren bir yapı olarak değerlendirdiğimizde

dışarıya yollanacak bilgilerde çerçeveleme kavramının uygulandığını görmek olasıdır. Buna göre, kurum kendiyile ilgili istediği mesajlara dikkat çekerken, kamuoyunun gözünden kaçması istediği bilgileri geri plana atabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, kurum kendi ile ilgili bir konuya kamuoyu gözünde açıklık getirirken, hazırladığı yazılı, metin vb. şeylerin içindeki bazı konuların ayırt edilmesini kolaylaştırmak için daha fazla dikkat çekecek kelimeler kullanabilmektedir. Geri plana atılmasını istediği konuları ise metnin içine gömebilmektedir. Bu durum, aynı şekilde, 'bütünleşik kurumsal iletişimin' diğer fonksiyonları için de geçerlidir. Örnek olarak, pazarlama iletişimini göz önüne aldığımızda ürünün olumlu özellikleri çerçevesiyle, olumsuz özellikler çerçeve dışında bırakılabilmektedir.

Bunun yanında çerçeveleme kavramı yukarıda bahsettiğimiz örneğe göre değişik şekillerde de kullanılabilir. "Örneğin; Barnett, Ulusal Kadın Kurumu hakkındaki analizinde, kurumun, basın bültenlerini hem fikirleri organize etmek, düzenlemek için hem de 'habercilik çerçevelerinin düzeltilmesi' amacıyla kullandıklarını söylemektedir" (Aktaran Güran ve Özarlan, 2013: 303). Buna göre, kurum çerçeveleme olgusunu kendi ile ilgili olumlu bilgi yaymak için kullanırken, aynı zamanda karşı çerçeveleri yok etmek üzere de kullanabilmektedir.

"Çerçeveleme halkla ilişkilerde temel rol oynar. Eğer halkla ilişkiler kurum ve onun bağımlı olduğu toplum arasında karşılıklı faydasal ilişkileri kurma ve sürdürme süreci olarak tanımlanırsa ortak endişeler hakkında geniş kapsamlı çerçeveler kurulması efektif ilişkilerin yaratılabilmesi için gerekli bir durumdur" (Hallahan, 1999: 207). Daha geniş anlatımla, halkla ilişkilerin, dolayısıyla bütünleşik bir rol attığımız, halkla ilişkiler unsurunu kapsayan kurumsal iletişimin geniş çerçeveler kurması gereklidir. Buradaki kasıt kurumsal iletişim işlevinin bilgileri manipüle etmeden her yönüyle aktarması ve kurum ile çevresi arasında geniş çerçeveler içinde çift yönlü bir iletişim kurulması gerekliliğidir. Ayrıca, belirtmek gerekir ki 'demokratik kurumlar' için söz konusu durum bütünleşik kurumsal iletişimin üç unsuru içinde geçerliliğini korumaktadır.

Ancak, çerçeveleme olgusu kurum kültüründen bağımsız bir yapıya sahip değildir. Kurum kültürünün oluşturulmasında, yeniden oluşturulmasında ve uygulanmasında etkili olan 'bütünleşik kurumsal iletişim' işlevi çerçeveleme olgusunu etkilemektedir. Rolhinger, "kurumun kimliğinin, kurumun kullandığı medya tipi ve stratejilerini şekillendirdiğini belirterek, bazı kurumların ana akım medyaya adaptasyon sağlarken kurumsal kimliğin ana akımda kalmasını sağlayacak çerçeveler ve paketler yaratacak dili kullandıklarını belirtmiştir" (2002: 502).

"Metinler bilgi parçalarını konumlandırma veya onları kültürel bakımdan tanıdık sembollerle ilişkilendirme yoluyla daha önemli hale getirilebilir. Çerçevesiyle bir mesaj bireysel şemalar ve onlarla yakından ilişkili kategoriler veya klişelerin uyandırdığı çağrışımlarla bireyin bilgi işleme biçimini yönlendiren, zihinde saklı fikir öbeklerini uyandırabilir" (Özarlan, 2007: 31). Yani, çerçeveleme kavramını iç iletişim veya kültür bağlamında değerlendirdiğimizde, kurumsal kültürün çerçeveleme üzerindeki etkisi görülebilmektedir. Tversky ve Kahneman'ın adı geçen deneylerindeki gibi çerçeveleme evrensel olarak herkesi etkilemez; ancak, kitlelerin büyük bölümünde bir etki yaratabilir. Bunun nedenlerinden biri de oluşturulan ortak değerler ve inanç sistemidir.

"Murphree'ye göre kuruluşlar basın bültenleri yoluyla sıklıkla kendilerini haber

medyasında başarılı gösterecek biçimde çerçevelemektedir” (2006: 338). Bu düşünceden hareketle kurumların medya stratejilerinde başarılı bir yapıya sahip olduklarını vurgulamak için çaba sarf ettikleri sonucuna varılabilir. Kurumlar bu yolla kamuoyu gözünde olumlu bir imaj yaratacaklarını, bu durumun da gerçekleştirdikleri ve gelecekte gerçekleştirecekleri faaliyetlere daha olumlu bakılmasını sağlayacağını düşünürler. Bu düşünce kapsamında da çerçeveleme olgusunu etkin olarak kullanırlar.

Murphree'nin belirttiği gibi kurumlar kendilerini kamuoyuna olumlu olarak yansıtmak için rutin olarak basın bültenlerinde, yıllık raporlarda, kurumsal yayınlarda, sosyal medya uzantısı olan Twitter ve Facebook gibi araçlarda yararlanmaktadır. Özellikle, Twitter göz önüne alındığında, belirli yazı karakteri sunan, doğal yapısından kaynaklı çerçevelemeye yatkın, biçimi itibarıyla da çerçevelemeye olanak sağladığı açıktır. Fakat, çerçeveleme olgusu rutin zamanların dışında kriz anlarında da sıkça kullanılmaktadır. Kriz ile karşılaşmış kurumun dikkati farklı bir yöne çekmeye çalışma çabası çerçeveleme olarak değerlendirilebileceği gibi, krizin yarattığı tahribatı azalttığı ortadadır. Kamuoyunda olumlu imaja sahip kurumların krizlerle daha kolay baş edebildiği gerçeğini göz önüne aldığımızda, kriz anında kurumun olumlu özelliklerinin çerçevesi kurumların yaşam süreleri için uygun bir uygulama olarak gözükmemektedir. “Krizin nedeni örgüt içi etmenler olabileceği gibi, örgüt dışı etmenler de olabilir,” (Demirtaş, 2000: 359) bu yüzden de bütünleşik kurumsal iletişim söz konusu doğrultuda kurumlara kolaylık sağlamaktadır. Bütünleşik kurumsal iletişim açısından çerçeveleme, ‘iletişim planlarının uygulanması aşamasında kolaylaştırıcı ve olumlu kurumsal imaj yaratım sürecinin hızlandırıcısı’ olması yönünden önem teşkil etmektedir. Çerçevelemenin bütünleşik kurumsal iletişim için ifade ettiği bu anlam, ‘kriz ile baş edebilme kabiliyetinin geliştirilmesi aşamasında bir araç, ürün ve hizmete yönelik olumlu tutum oluşturma veya var olan tutumu sürdürmeyi sağlayıcı bir yapı’ olarak daha da genişletilebilir.

Kurumun olumlu etki bırakabilmesi için çerçevelemeyi özellikle kriz anlarında kullanması makul bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz anlarında kamuoyunun da karşı dar kapsamlı çerçeveler üreterek, kurumun diğer olumlu faaliyetlerini göz ardı ederek krizin patlak vermesine sebebiyet veren duruma odaklandıklarını göz önüne aldığımızda, kurumların da benzer bir uygulama ile kendi olumlu özelliklerini yansıtmaları olağan bir tavidir. Bu sayede, kamuoyunun sunduğu olumsuz etkiye karşı olumlu bir etki yaratmak mümkündür.

Konuya etik açıdan yaklaştığımızda ise rutin olarak kendini olmadığı bir görünüme büründürmek yerine, çerçevelemenin biraz önce bahsettiğimiz gibi bir savunma mekanizması biçiminde kullanılması etik açıdan daha doğru bir davranış olarak gözükmemektedir. Çift yönlü iletişime ve demokratik yönetim yapısına değer veren, bütünleşik kurumsal iletişimi benimsemiş kurumların çevresiyle açık ve doğru iletişim kurabildiği gerçeğini göz önüne aldığımızda çerçevelemenin bir savunma mekanizması biçimine bürünmesi olasıdır. Günümüz şartları düşünüldüğünde, bahsettiğimiz savunma mekanizmasının, özellikle kriz zamanlarında önemli bir haber kaynağı konumuna yükselmiş sosyal medya uygulamalarında kullanılması uygun bir davranıştır ve aynı zamanda kurumların üzerine etik dışı yöntemlerle gelinebildiği kriz dönemi için kurumlar açısından etik kaygıların göz ardı edilmediği bir süreci de ifade etmektedir. Yani, çevrenin etik olarak davranmadığı, olumsuzluklar kurumu çevrelediği bir süreçte

kurumun savunma mekanizması oluşturma aşamasında çerçeveye başvurması, içinde bulunduğu durum göz önüne alındığında manipülasyon ile ilgili olmasından çok kurumun elinde mevcut olan, olumsuz durumdan daha baskın bir niteliğe sahip “iyiyi” ortaya çıkarma uğraşısıyla anılabilmektedir. Kısaca, rutin durumlarda geniş kapsamlı çerçeveler kullanmak önerilirken, kriz anlarında, kamuoyunun acımasızca, olumlu yönleri göz ardı ederek kuruma karşı yanlı bir tavırla yaklaştığında, yaşayan bir organizma olan kurumun çevresi ile değerlendirilmesi gerektiği zorunluluğu göz önüne alındığında dar kapsamlı savunma çerçevelerine başvurmanın etik dışı olduğunu söylemek mümkün olmamaktadır.

“Myra G. Knight halkla ilişkiler alanında çerçevelemenin, üç tür gündemi etkileme imkânına sahip olduğunu belirtmektedir; medya gündemi (eşik bekçilerine iletilen bilgilerde çerçeveleme), kamusal gündem (soyut meseleleri kişiselleştirecek çerçeveler) ve kamu gündemi (yönetilenlerin gündemde olan meselelerin bazılarının farkına varmalarını sağlayıcı çerçeveleme).” (Aktaran Güran ve Özarslan, 2013: 305)

Hallahan ise çerçeveleme olgusunun ‘etkileşim’ üzerinden analiz edilebileceğini belirterek, çerçevelemenin halkla ilişkilerde kullanılabileceği 7 durum belirlemiştir:

TABLO 2
Halkla İlişkilere Uygulanabilecek Çerçevelemenin Yedi Model Tipolojisi

Ne Çerçevesi?	Tanım	Anahtar Kaynaklar
Durumlar	Durumlardaki bireyler arasındaki ilişkiler günlük yaşamda ve edebiyatta bulunabilir. Durumların çerçeveselmesi iletişimi incelemek için yapı sağlar. Söylen Analizi, müzakere ve diğer etkileşimlere uygulanabilir.	Bateson (1972), Goffman (1974). Putnam & Holmer (1972). Tannen (1993)
Nitelikler	Objelerin ve insanların özellikleri vurgulanmıştır. Diğerleri göz ardı edilir. Odak özellikler olarak iletişimin işlenmesinde taraflık vardır.	Ghanem (1997), Levin, Schneider, & Gaeth (1998), McCombs & Ghanem (1998), Ries & Trout (1981), Wright & Lutz (1993)
Seçimler	Belirsizlik içeren durumlarda negatif ya da pozitif şartlar olsun alternatif kararları ortaya çıkartmak kararları iki yönlü yapar. Beklenti Teorisi (Prospect Theory- Kahneman ve Tversky) öneriyor ki; insanlar kayıptan kaçınırken kazanım elde ettikleri durumdan bile daha çok risk alırlar.	Bell, Raiffa, & Tversky (1988), Kahneman & Tversky (1979, 1984), Levin, Schneider, & Gaeth (1998)
Eylemler	İkna edici içeriklerde kişinin hedeflenen amacı elde etmek için harekete geçme olasılığı alternatiflerin pozitif veya negatif yönde bildirilmesinden etkilenir.	Maheswaran & Meyers-Levy (1990), Smith & Petty (1996)
Sorunlar	Sosyal problemler ve anlaşmazlıklar, değişik gruplar (sorun tarafı) tarafından problemi önlemek için kendi bakış açılarına göre tercih ettikleri tanımlarla açıklanabilir.	Best (1995), Gamson & Modiglian (1989). Snow & Benford (1988, 1992)
Sorumluluk	Bireyler stabilite ve kontrol seviyelerine bağlı olarak olayların sebebini ya içsel ya dışsal faktörlere bağlama eğilimindedirler. İnsanlar olaylardaki rolünü faydayı maksimize edecek suçluluğu minimize edecek, kendi kişisel imajlarıyla tutarlı olacak şekilde portreler. İnsanlar sebepleri toplumdaki sistemik problemlere nazaran kişisel eylemlere bağlarlar.	İyengar (1991), İyengar & Kinder (1987), Kelley (1967, 1972a), Prottess et al. (1991), Wallack, Dorfman, Jernigan, & Thomba (1993)
Haberler	Medya raporları olaylarla ilgili enformasyonu yaymak için bilindik kültürel olarak yankı yapacak temayı seçerler. Kaynaklar çerçeve eğlencesi ve çerçeve sponsorluğu yönünden karakterize edilebilmek için tercih ettikleri çerçeveleme için yarışır.	Gamson (1984), Gamson et al. (1992), Ryan (1991)

Kaynak: (Hallahan, 1999; 210)

Hallahan durum çerçevelemesini iç ve dış paydaşları yönlendirecek durum nitelermeleri olarak tanımlarken; niteliklerin çerçeveselmesini, özellikle pazarlama iletişimi bağlamında değerlendirdiğimizde bir ürünün belirli özelliklerinin öne çıkartılması, diğer özelliklerinin ise geri plana atılması, hedef kitlenin davranışlarının istendiği gibi etkilenmesi olarak tanımlamıştır. Seçimlerin çerçeveselmesini ise beklenti teorisini

göz önüne alarak, insanların iki seçenek arasında seçim yapması gerektiği durumlarla açıklamıştır; buna göre, seçim kar içeriyorsa insanlar risk almaktan kaçınmakta, seçim zarar içerdiğinde ise risk almaya daha eğilimli olmaktadır. Hallahan bunlara ek olarak eylemlerin çerçevelenmesini, mevcut seçeneklerin bulunmadığı durumlardaki ikna girişimiyle; sorunların çerçevelenmesini, tek bir çıkar grubunun kendi bakış açısını medyaya yansıtmasıyla; sorumlulukların çerçevelenmesini, bir olay içinde kurum veya kişilerin kötü yöndeki sorumluluğunu azaltmaya yönelik, iyi durumlarda ise sorumluluklarını yüceltmeye yönelik çabalarıyla açıklamaktadır. Son olarak ise Hallahan haberlerin çerçevelenmesini, halkla ilişkiler uygulayıcısının bir haber kaynağı olarak basın bültenleri vb. araçlarla kurumlarını medyada çerçevelemeleri üzerinden açıklar.

“Güçlü çerçeveler toplumsal tartışmalardan doğar. Bu çerçeveler alternatif argümanlara göre daha doyurucu olduğu için kanaat önderlerini ve dinleyicileri vurur. Tipik politik strateji bir öneriyi pozitif fikre bağlamak veya popülasyonda genişçe bulunan bir değere bağlamaktır. Örnek olarak tutucu organizasyonlar kişisel çıkarları için arsa alırken devlet programlarından destek sağlamak için programlarını evrensel olarak destek görmüş temiz içme suyu gibi hedeflerle bağlayarak destek bulurlar. Bu nedenle şirketlerin kampanyaları, araziyi gelişmeden korumanın su kalitesini arttıracaklarını iddia eder” (Chong ve Druckman, 2007: 116)

Ancak, yukarıdaki gibi durumlarda asıl çıkarların farklı olduğu unutulmamalıdır. Buradaki uygulamayla kurumun çıkarları için kendini farklı göstermek üzere çerçevelemeyi kullandığını görebiliriz. Literatürde söz konusu örneklerin sayısı bir hayli fazladır. Ama günümüzde, artık kurumların çift yönlü iletişimin önemini kavramayı başardığı düzende, önerilen Hallahan’ın belirttiği gibi rutin zamanlarda geniş kapsamlı çerçeveler kullanılmaktadır.

Aynı şekilde, çerçeveleme olgusunu halkla ilişkiler güdümünden kurtarıp bütünleşik kurumsal iletişimin diğer unsurları üzerinden değerlendirdiğimizde de durum benzerlik göstermektedir. Pazarlama iletişimi kapsamında satılacak ürün veya hizmetlerle ilgili tüm bilgileri kapsayacak (olumlu veya olumsuz) geniş çerçevelerin kullanılması önemlidir. Aynı şekilde, örgütsel iletişim ve yönetsel iletişim bağlamında olaya yaklaştığımızda, söz konusu unsurların, iletişim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi aşamasında iletişimin gerçek anlamda ‘iletişim’ statüsüne kavuşabilmesi için geniş çerçevelere ihtiyaç duyulmaktadır. Buna örnek olarak kurumun iç ve dış paydaşlarla gerçekleştirdiği iletişim etkinliğinin doğruluğa dayanması gerekliliğini veya yönetsel iletişimin çeşitli iş bölümleri ve birimler arasındaki koordinasyonu sağlarkenki, dahası güven yaratma sürecindeki başarıyı sağlamak için, geniş çerçevelere ihtiyaç duyduğu gerçeğini gösterebiliriz. Dar çerçeveler içine hapsedilmiş, konunun belirli yönlerinin gizlendiği bir iletişim faaliyetinin yeterli güveni sağlamayacağı unutulmamalıdır.

Alicılar tek bir düşünce hakkında bilgi alıp, diğerleri hakkında az veya orantısız bilgi aldıklarında, alıcıların eylemleri şüphesiz etki altında kalmaktadır. Halkla ilişkiler mesleğinin, dolayısıyla halkla ilişkiler yetkileriyle donatılmış kurumsal iletişimin görevi eskisi gibi tümüyle propaganda, etki altına alma veya ürün satma amaçlı olmadığı ve artık modern bütünleşik kurumsal iletişim anlayışının temeli iç ve dış paydaşlarla her alanda açıklık ve doğruluk üzerine çift yönlü iletişim kurmak olduğu için kurumsal

iletişim uygulayıcılarının çerçeveleme olgusuna bakış açısı da tarihsel bağlamda evrim geçirmiştir. Söz konusu evrimin tam olarak gerçekleşmesi yakın geçmişe denk gelse de, kurumsal iletişim üzerine araştırma yapan akademisyenlerin genel olarak belirttiği gibi; 'kurumsal iletişim kurumu bir bütün olarak görür. Bu kavram iç ve dış paydaşlarla olan tüm aktiviteleri kapsar. Söz konusu aktivitelerin tümü de ortak bir anlayış yaratma çabasının sonucudur. Yani etkileşimde bilginin saklanmadığı, manipüle edilmediği ve dar çerçeveler içine hapsedilmediği bir süreç...'

Sonuç

Kurumsal iletişim tanımları farklılık gösterse de tanımların büyük çoğunluğu benzer, bütünlük bir yapıya işaret etmektedir. Söz konusu bütünlük yapı kurumun tüm iletişim faaliyetlerini tek bir çatı altında, planlanmış, stratejik bir bakış açısı ile ele alınması gerektiği yönünde zorunluluk ortaya çıkarmaktadır. Adı geçen yazarların tanımlamaları ve kurumsal iletişime yükledikleri sorumluluklar kısaca, başarılı bir kurumun olmazsa olmaz özelliklerine işaret etmektedir.

Diğer yandan çerçeveleme olgusunu değerlendirdiğimizde; çerçeveleme bir konunun aktarılış biçimiyle ilgili bize önemli bilgiler sağlamaktadır. Genellikle medya araştırmalarında kullanılan bu kavram iletişimin diğer bir boyutu olan halkla ilişkilerde, uygulayıcıların kurumlarının paydaşlarına bilgi yayma göreviyle ilgili araştırmacıya ipuçları sağlamaktadır.

Çerçevelemeyi bütünlük kurumsal iletişim, yani iletişim yönetimi bağlamında değerlendirdiğimizde ise çerçeveleme kavramı bize kurumun iç ve dış dünyaya bakışını algılamamıza yardımcı olmaktadır. Konumuz kapsamında değindiğimiz gibi iletişim yönetiminin sahip olması gereken özellikleri doğru olarak kavramış kurumların, konulara dar pencereden yaklaşıp konuları bağlamından kopararak manipülatif bir şekilde aktarmak yerine, çift yönlü iletişim simetrik iletişimi benimseyerek geniş çerçeveler oluşturacağı vurgulanmıştır. Söz konusu düşünce ışığında tekrar vurgulamak gerekir ki; kurumun varlığı için kilit role sahip olan paydaşlarla ilişkilerde, kurumların, kendilerini sözde konumlandığı gibi öзде de demokratik davranarak 'iletişim sürecine konunun tüm yönlerinin dahil edilmesi' gerekliliğine uyum sağlaması kaçınılmazdır. Rutin zamanlar için geçerli olan bu ifade kriz zamanlarında farklılaşabilmekte, kurumların içinde buldukları koşulların ve kamuoyu nezdinde karşılaştıkları tutuma göre değişebilmektedir.

İlk hedefi, karlılık ve yaşam süresini uzatarak karlılığını sürdürmek olan kurumlar için kriz durumu hayati bir tehdittir ve başa çıkılmadığı durumlarda kurumun yaşamını sonlandırmaktadır. Dolayısıyla kriz, olağan dışı bir durum olduğundan, kriz durumunu olağan durumun koşullarıyla değerlendirmek hatalı bir bakış açısı olmakta ve gerçeği yansıtmamaktadır. Her durum, kendi tarihsel bağlamı ve çevre koşulları içinde değerlendirilmek zorunda olduğu için kendi bağlamından ve çevre ilişkisinden koparılmış değerlendirme kıstaslarının doğruluğu tartışma konusudur. Yaşayan bir organizma olarak değerlendirdiğimiz kurumlar da, tıpkı insanlar gibi, düşman bir çevrenin içinde bulduklarında savunma mekanizmaları geliştirebilmektedir. Olağan, organizmaya özgü olarak değerlendirebileceğimiz bu durum kendini savunma düşüncesinden ileriye gittiğinde, manipüle etme veya diğerlerine zarar verme boyutuna ulaştığında, yani rutin halini aldığıda şüphesiz etik dışı bir konuma gelmektedir. Ancak, yaşam süresi

kavramı düşünüldüğünde tehditlerde yüzleşmek için savunma mekanizması kullanımı etik tartışmasının dışına çıkarak başka bir boyut kazanmaktadır. Bu durumu şu soruyla özetlemek mümkündür: Yaşayan bir organizma yok olacağını düşündüğünde tepkisz kalabilir mi? Söz konusu sorunun cevabı yanıt bile verilmeyecek ölçüde açıktır. Dolayısıyla, rutin ve kriz durumları için söz konusu olguya farklı perspektiflerden yaklaşarak sürekli olumsuzlukların ortaya çıkarıldığı bir dönemde, olumlu, çevreye, insanlara, katkı sağlamış, sağlamakta olan bir takım verilere dikkat çekilmesi varoluşçu bir yaklaşıma işaret etmektedir. Böyle bir durumda da “etik”ten bahsetmek yersiz olmakta ve varoluşa ilişkin gerçekleri görmezden gelmemizi sağlamaktadır.

Ancak, yukarıda bahsettiğimiz durum kurumların kriz anlarında yapmadıkları şeyleri gerçekmiş gibi göstermelerini kapsamamaktadır. İletişimin niteliği, doğruluğu iletişim bilimlerindeki en önemli genel etik kriter olarak karşımıza çıkmaktadır ve içsel adalet mekanizmamızın dayattığı gibi düşünce ve eylem sistemimizin bunun üzerine kurulması gerektiği de bir gerçektir.

Çift yönlü iletişimi, doğruluğu, açıklığı ve bütünleşik bir iletişim sistemini benimsemiş bir kurum, hali hazırda kriz ile karşılaşma riskini en aza indirmektedir. Kriz durumlarında kurum ne denli açık olursa ilgili paydaşlar, dahası kamuoyu o denli olumlu bir tavır takınmakta, kurum ile ilgili haberleri dar çerçevelere hapsedmemekte, bu yüzden de kurumun yoğun bir savunma mekanizması oluşturmaya gerek kalmamaktadır. Kısaca denilebilir ki; bütünleşik bir iletişim sisteminin varlığı hem kriz oluşumundan önce, hem de kriz durumlarında kurum için muazzam bir kazanç sağlamaktadır ve kurumun kendini doğru yansıtmayı sağladığı için pek çok krizin henüz oluşmadan ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Bu durumda da ne düşmanca tavır sergileyen çevrenin dar kapsamlı çerçevelerini yıkmakla uğraşmaya gerek kalmakta ne de kurumun dar kapsamlı çerçevelere başvurmasına gerek kalmaktadır. Kısaca, kurum açıklık ilkesini benimsediği, dahası saklayacak bir şeyi olmadığı için geniş çerçeveler kullanarak kendini olduğu gibi yansıtır çerçevelemenin işlevini paydaşları için olumlu yönde kullanmaktadır.

Bütünleşik kurumsal iletişimi benimsemiş kurumlarda, çerçevelemenin işlevini dikkate alarak, bu işlevin mevcut özelliklerini ve sahip olması gereken özellikleri yansıtmaya çalışan makalede, daha sonra yapılacak benzer konulu araştırmalar için teorik bir zemin oluşturulması için katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Buna ek olarak, şu ana kadar ihmal edilmiş konumuzun gelecek araştırmalar için dikkate değer olduğu ve konunun farklı bakış açıları ve görüşler eşliğinde zenginleştirilmesi, detaylandırılması için bir örnek, başlangıç noktası oluşturulması amaçlanmıştır.

Kaynakça

Atabek, N ve Uztuğ, F (1998). “Haberde Çerçeveleme ve Öne Çıkarma.” Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Kurgu Dergisi. 15: 96-105.

Bat, Mikail (2012). Dijital Platformda Sosyal Medyanın Stratejik Kurumsal İletişime Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bibil, Emel Karayel (2008). “Kurumsal İletişim aracı Olarak Web Sayfalarının Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Analizi.” İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi. 32: 67-79.

Bilgin, Kamil Ufuk (1996). "Kamu Yönetiminde Yönetmel İletişim." Çağdaş Yerel Yönetimler. 5(2): 25-35.

Chong, Dennis ve Druckman, James N (2007). "Framing Theory." Annual Review Political Science. 10: 103-126

Cornelissen, Joep (2011). Corporate Communication a Guide to Theory and Practice 3rd Edition. London: SAGE Publications.

Çelik, Celaeddin (2007). "Niklas Luhmann'da Sosyal Sistem Olarak Toplum Ve Modern Toplumun Karmaşıklığı Sorunu." Bilimname XII. 1: 51-74

Çoban, Melek (2009). Egemen Söylemin Yeniden Üretilmesinde Haber Çerçeveleme: Kanal D Ve STV Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirtaş, Hasan (2000). "Kriz Yönetimi." Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 2: 353-373

Durur, Elif Küçük (2011). "İnşacı Yaklaşım İçinde Çerçeveleme Kuramı ve Haberin Çerçevesi." Atatürk İletişim Dergisi. 2: 21-32.

Ertan, Bengü (2004). İşletmelerin Örgütsel Güven ve Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bütünleşik Kurumsal İletişim Yönlü Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Goodmann, Michael B ve Hirsch, Peter B (2014). Corporate Communications: Critical Business Asset for Strategic Global Change. New York: Peter Lang Publishing Inc.

Grunig, James E (2005). Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik. İstanbul: Rota Yayın Yapım (Tribeca İletişim Danışmanlık).

Güngören, İsmail (2010). Pazarlama İletişimi Bağlamında Arçelik'in Kurumsal İletişim Faaliyetleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güran, Mehmet Salih ve Özarlan, Hüseyin (2013). "Çerçeveleme Teorisinin Halkla İlişkilerde Kullanımı." Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi (Journal of Studies in Turkology). 34: 299-314.

Hallahan, Kirk (1999). "Seven Models of Framing: Implications for Public Relations." Journal Of Public Relations Research. 11(3): 205-242

Hallahan, Kirk (2008). "Strategic Framing." International Encyclopedia of Communication. 5/15/07, Blackwell.

Hübner, Hartmut (2007). The Communication Company: Toward and Alternative Theory of Corporate Communication. New York: Physica-Verlag Heidelberg.

Kaya, Bayram (2003). Bütünleşik Kurumsal İletişim. Ankara: Siyasal Kitabevi.

ılıç, Deniz (2007). "Türk Basınında İran Nükleer Krizi'nin Sunumu: Haberlerin Çerçevesi." Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi. 6: 67-86.

Kılıç, Seyfi (2011). "Tekel Eylemi Haberlerinde Çerçeveleme: Türk Yazılı Basını Örneği." İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi. 32: 1-36.

Murphree, Vanessa (2006). "Framing a Disaster FEMA Press Releases and Hurricanes Katrina and Rita". 9th International Public Relations Research Conference Proceedings: Changing Roles and Functions in Public Relations, South Miami, Florida, March 9-12

Okay, Ayla (2012). Kurum Kimliği. İstanbul: Derin Yayınları.

Okay, Ayla ve Okay, Aydemir (2012). Halkla İlişkiler Kavram Strateji Ve Uygulamaları. İstanbul: Der Yayınları.

Özarslan, Hüseyin (2007). Çerçeveleme Yaklaşımı Açısından Haber Çerçevesinin İzler Kitle Düşünceleri Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Priest, Staci L (2004). Public Relations in Primetime: A Framing Analysis of The West Wing. Master of Arts M.A Thesis. Florida: University Of Florida.

Reese, Stephen D ve Gandy, Jr. Oscar H ve Grant, August E (2001). Framing Public Life: Perspectives on Media and Our Understanding of the Social World. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Rohlinger, Deana A (2002). "Framing The Abortion Debate: Organizational Resources, Media Strategies, and Movement-Counter Movement Dynamics." The Sociological Quarterly. 43(4): 479-507.

Şahin, Ali (2007). "Türk Kamu Yönetiminde Yönetiş İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları." Maliye Dergisi. 152: 81-102.

Şişli, Gülçin ve Köse, Sevinç (2013). "Kurum Kültürü Ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet Ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama." Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 41: 165-193.

Tosun, Nurhan Babür (2003). "Kurumsal İletişim Sürecinde Reklamın ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu." Marmara Üniversitesi İ.I.B.F Dergisi. XVIII(1): 173-191.

Tunçel, Hakan (2011). "Kurumsal İletişimin Kavramsal Çerçevesi Hakkında Bir Yorum." Marmara İletişim Dergisi. 18: 252-267.

Tversky, Amos ve Kahneman, Daniel (1981). "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice, Science." New Series. 211(4481): 453-458.

Zerfass, Ansgar ve Huck, Simone (2007). "Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication." International Journal of Strategic Communication. 1(2): 107-122.