

## HALKLA İLİŞKİLER İÇİN BİR PARADİGMA ÖNERİSİ

Ali Kerem İNGEÇ\*

### Öz

Belirli bir çalışma alanının akademik bir disiplin olarak nitelendirilebilmesi için o alanla ilişkili disiplinlerin akademik birikiminden faydalanılarak bir teorik arka plan ve kavramsal çerçeve inşa edilmesi zorunludur. Halkla ilişkiler literatürü incelendiğinde, onu disiplinle etmeye yönelik bazı girişimler bulunmakta birlikte halkla ilişkilerin teorik arka planının inşa edilmiş olduğunu söylemek oldukça iddialı olacaktır. Ancak yönetim bilimine ait teorik birikim, halkla ilişkilerin teorik arka planını ve kavramsal çerçevesini inşa etmek, yani onu disiplin olarak var etmek açısından oldukça işlevsel gözükmemektedir. Klasik yönetim anlayışında işgörenlerin sadece üretim performansına odaklanılarak, bu performansı artırmaya yönelik çalışmalar yapılması ve bu çalışmalardan biri olan Hawthorne araştırmalarının sonuçlarının İnsan İlişkileri Yaklaşımını var etmesi halkla ilişkilerin organizasyonlarda kurum içi ölçekte bir "action" olarak ortaya çıkmasının fitilini ateşleyen gelişme olmuştur. İnsan İlişkileri Yaklaşımı organizasyonlara önemli kazanımlar sağlamış ancak işgörenlere odaklanan bu yaklaşım, kurumun dış çevresini göz ardı etmesine sebep olmuştur. Bertalanffy'nin sistem kuramının organizasyon yönetimine uyarlanması kurumların hem iç hem dış çevreleriyle dengeli ilişkiler geliştirmeleri gerekliliğini gözler önüne sermiş ve bir yönetsel işlev olarak halkla ilişkiler bugünkü işleyiş mantığını kazanmaya başlamıştır. Buna göre halkla ilişkiler önce kurumun iç çevresi daha sonra ise dış çevresiyle ilişkileri yönetme ihtiyacının bir sonucu olarak açığa çıkmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın amacı yönetim bilimi teorileri ve kavramları aracılığıyla halkla ilişkilerin teorik arka planını açıklamak ve bir alana bir paradigma önermektir. Nihayetinde yönetim bilimi teorileri ve kavramları aracılığıyla bu amaca ulaşılmıştır. Halkla İlişkilerin, organizasyonlarda yönetsel bir ihtiyaç olarak ortaya çıktığı ve yönetim ve iletişim alanındaki gelişmelerle bugünkü formunu aldığı anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Halkla İlişkiler, Yönetim Bilimi, Organizasyon Teorisi, Paradigma

\* Arş. Gör. Dr., Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, kerem.ingec@marmara.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9830-084X>.

## A PARADIGM PROPOSAL FOR PUBLIC RELATIONS

### **Abstract**

*In order for a particular field of study to be qualified as an academic discipline, it is necessary to construct a theoretical background and conceptual framework by utilizing the academic background of the related fields. The literature on the public relations reveals that it would be quite assertive to say that the theoretical background of public relations has been built, although there are some attempts. However, the theoretical background of management science seems to be quite functional in terms of constructing the theoretical background and conceptual framework of public relations, that is, qualifying it as a discipline. In the classical management approach, focusing only on the production performance of the employees, conducting studies to increase this performance, and the results of the Hawthorne researches, which is one of these studies, have triggered the Human Relations Approach. However, this approach has focused on only employees. Adaptation of Bertalanffy's system theory to organizations has revealed the necessity of institutions to develop balanced relations with both their internal and external environments, and public relations has begun to gain its current form. In this context, the aim of this study is to explain the theoretical background of public relations management science theories and concepts, and to propose a paradigm for public relations through management science theories and concepts. It is understood that public relations emerged as a managerial need in organizations and took its current form with the developments in the field of management and communication*

**Keywords:** *Public Relations, Management Science, Organization Theory, Paradigm*

### **Giriş**

Belirli bir çalışma alanının kendisini akademik bir disiplin olarak var edebilmesi için o alana ait bir teorik arka planın ve kavramsal çerçevenin kurulmuş olması gerekmektedir. Bu iki koşul sağlanmadıkça ilgili alanın akademik bir disiplin olduğunu iddia etmek mümkün değildir. Disipline olma gayretindeki bir alan, kendisiyle ilişkili disiplinlerin sahip olduğu bilgi birikiminden faydalanarak teorik arka planını ve kavramsal çerçevesini inşa etmek zorundadır. Bu bağlamda bu çalışmanın *assumption*'ı halkla ilişkiler alanının disipline olması için bir teorik arka plana ve kavramsal çerçeveye ihtiyaç duyduğu ve yönetim bilimi disiplinin özellikle son yüz yıllık birikiminin bu ihtiyacı karşılamaya haiz olduğudur.

Literatür incelendiğinde, aslında halkla ilişkileri teorik olarak temellendirmek adına bazı girişimlerin olduğu söylenebilir. Bu girişimlerden biri; halkla ilişkilerin, antik dönem hükümdarlarının tebaalarına hoş görünmek, onlarla iyi ilişkiler kurmak, karşılıklı anlayışı tesis etmek vb. amaçlarla ortaya koyduğu ilgi çekici giyinme, bahşiş verme, halkın arasına karışıp onlarla doğrudan iletişim kurma gibi uygulamalardan ortaya çıktığı ve bu uygulamaların aynı amaç doğrultusunda farklı araç ve yöntemlerle günümüze sirayet ettiği şeklinde literatürde yerini almıştır. Bir diğeri ve en çok itibar gören temellendirmeye göre ise 19. yüzyılın ortalarından itibaren kişi ve kurumların kamuyu tasarlanmış mesajlarla etkileme girişimlerinin tamamı halkla ilişkiler olarak nitelendirilmelidir. Bu girişimler Grunig ve

Hunt tarafından *Basın Ajansı Modeli*, *Kamuyu Bilgilendirme Modeli*, *İki Yönlü Asimetrik Model* ve *İki Yönlü Simetrik Model* olarak sınıflandırılmış ve modelleştirilmiştir. Diğer yandan işletme literatüründe işletmeler arasında rekabetin artmasıyla halkla ilişkilerin bir ihtiyaç olarak var olduğu şeklinde yüzeysel bazı açıklamalar bulunmaktadır.

Bu açıklamaların ve modellerin halkla ilişkiler nasıl bir ihtiyacın sonucu ortaya çıktığını, mantığını, rolünü ve işlevini açıklamaya muktedir olup olmadığı muğlaktır. Ancak yukarıda belirtildiği üzere yönetim bilimi disiplininin teorik ve kavramsal birikimi bu açıklamayı yapma fırsatı sunmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde yöneticilerin ortaya çıkan bazı yönetsel problemler karşısında ürettikleri çözüm önerileri ve organizasyonu daha verimli, etkin veya etkili kılma çabaları bazı yönetim yaklaşımları ve teorilerinin var olmasını sağlamıştır. Bu çalışmada, yönetim yaklaşımları, teorileri ve kavramları incelenerek, yönetim anlayışlarındaki değişimlerin halkla ilişkilerin varoluşuna etkisi açığa çıkarılacaktır. Bu bağlamda çalışmanın iddiası şudur: Halkla ilişkiler, organizasyon yönetiminde bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmış ve bu ihtiyacın derinleşmesiyle bugünkü niteliğini kazanmıştır. Tüm bu süreç halkla ilişkilerin teorik arka planını açıklamaktadır ve bu sürece yani yönetim bilimine ait bazı kavramlar, halkla ilişkilerin kavramsal çatısını kurma potansiyeline sahiptir. Çalışma, halkla ilişkilerin teorik arka planını saptama ve kavramsal çatısını kurmayı, literatürdeki bir boşluğu doldurmayı ve aynı zamanda doldurma girişimlerini tetiklemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada, geçmişte vukuu bulmuş olguların farklı olgularla ilişkilendirilmesi, analiz edilmesi, kavramsallaştırılması ve kuramsallaştırılmasına dayalı tarihsel yöntem kullanılmıştır. Çalışma kapsamında, organizasyon yönetim teorilerinden, klasik yönetim teorisi, insan ilişkileri yaklaşımı, siste teorisi, Japon yönetim anlayışı, Z teorisi ve durumsallık teorisi incelenecektir.

## 1. KLASİK YÖNETİM TEORİSİ

Adam Smith'in *Ulusların Zenginliği*'nde, toplumların ve organizasyonların, iş bölümü ve belirli bir alanda uzmanlaşma sayesinde bazı ekonomik kazanımlar elde edecekleri; zamandan ve emekten tasarruf ettirecek icat ve makineler kullanarak verimliliği (productivity) artıracakları sonucuna ulaşmasıyla klasik yönetim teorisinin ilk nüveleri kendisini hissettirmeye başlamıştır (Robins ve Coluter, 2012: 28). Nitekim Sanayi Devrimi ile birlikte buhar makinesinin, daha sonra elektrikli makinelerin icat edilmesi, tüm iş kollarında üretim biçimlerini ve organizasyonların yapısını köklü bir değişime uğratmıştır. Üretim tesisleri, küçük atölyelerden büyük fabrikalara evrilmiş ve seri üretim ortaya çıkmıştır. İş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı bu yeni işleyişte, iş görenler makinelerle entegre olarak çalışmaya başlamışlardır. Bu işleyişte, yöneticilere bütün bir üretim sürecinin her bir dalını ve aşamasını koordine etme ve sürece ilişkin performansı maksimum seviyeye çıkarma sorumluluğu yüklenmiştir. Bu gelişmeler ve sonuçları,

klasik yönetim teorisi uygulamalarının organizasyonlar arasında yaygınlaşmasını hızlandırmıştır (Williams, 2011: 43).

Klasik yönetim teorisinin temel varsayımı (assumption) şudur (Schermerhorn, 2013: 34): “İşçiler, kendilerine sunulan fırsatları rasyonel bir biçimde değerlendirirler ve kişisel ve maddi kazanımlar elde etmek için ne gerekiyorsa yaparlar”. Yani klasik yönetim yaklaşımının amaçlarından biri organizasyon ve iş görenleri mümkün olduğu kadar etkin (efficient) duruma getirmektir. (Robins ve Coulter, 2012: 29). Bir diğer amaç verimliliğin (productivity) artırılmasıdır ve yöneticiler, verimliliği artırmanın bir yolu olarak organizasyonun yapısını iyileştirmeye odaklanırlar (Mullins, 2005: 68; Certo ve Certo, 2016: 178). Demek ki klasik yönetim teorisini karakterize eden başlıca iki kavram vardır: Verimlilik ve etkinlik. Verimlilik kavramı, ortaya koyulan performans ile elde edilen çıktının niteliği ve niceliğinin arasındaki oranı gösterirken (Timmerman, 2017: 137); organizasyonel etkinlik girdinin (input) çıktıya (output) oranıdır. Etkinlik bize bir organizasyonun girdilerinin ne kadarının çıktıya dönüştürüldüğünü ve ne kadarının sistem tarafından emildiğini söyler (Katz ve Kahn, 1978: 254). Dolayısıyla, klasik yönetim anlayışında temel kaygı, kâr maksimizasyonudur ve bunu sağlamak için verimlilik sürekli kontrole tabidir (Parker ve Lewis, 1995: 215). Fredrick W. Taylor’un *Bilimsel Yönetim Yaklaşımı*, Henri Fayol’un *Yönetimsel (administrative) İlkeler Yaklaşımı* ve Max Weber’in *Bürokratik Organizasyon Yaklaşımı* klasik yönetim teorisini oluşturan temel yaklaşımlardır.

Bilimsel yönetim yaklaşımının fikir babası, dünyanın ilk verimlilik uzmanı olarak bilinen Frederick W. Taylor’dır. Bilimsel yönetim yaklaşımının temel prensibi, yöneticinin omuzlarına iş görenleri eğitmek, onların iş performanslarını denetlemek, geribildirimler almak ve daha işlevsel yöntemler geliştirip üretimi daha verimli hale getirmek gibi sorumluluklar yüklemektir (Schachter, 2010: 439). Taylor’a göre, meslek gruplarının hemen hepsinde yapılacak işin kısa sürede, yerinde ve deneyerek öğretilmesi, aynı işin onlarca yöntemle yapılmasına sebep olmuştur ve bu yöntemlerden biri muhakkak diğerlerinden daha sağlıklı ve hızlı sonuç veren *en iyi* yöntemdir. En iyi yöntem, ancak ve ancak bilimsel bir çalışma ve analiz yoluyla keşfedilebilir. Bilimsel yönetim yaklaşımının amacı, hedefi ve mantığı budur (Taylor, 1947: 25). Bunun sonucu olarak, nitel düşünme ve eylem biçimlerinin yerini nicel biçimler almıştır. Organizasyonlar maliyetler, gelirler, kârlılık vb. açısından ele alınmış, insan faktörü göz ardı edilmiştir (Morgan, 1990: 95).

Tıpkı Taylor gibi *en iyi* yönetim şeklini bulmaya çalışan diğer bir isim Fransız bir mühendis olan Henri Fayol’dur. Bugün organizasyonlarda hakim olan yönetim anlayışı büyük oranda Henri Fayol’un *Yönetimsel (Administrative) İlkeler Yaklaşımı*’nın mirasıdır (Rahim, 2001: 9). Kariyeri boyunca Fayol, yöneticilerin işine yarayacak pratik ve basit yönetim ilkelerini saptamaya çalışmıştır. Bu sorunsal üzerine yoğunlaştığı yıllarda verdiği konferanslardaki konuşmaları, daha sonradan ünlü olan eseri *Genel ve*

*Endüstriyel Yönetim* kitabı halini almıştır (Koontz ve O'Donnel, 1955: 23; Buchanan ve Huczynski, 2019: 535)

Henri Fayol'a göre (1954: 3) organizasyonların yönetim faaliyetlerini oluşturan ana bileşenler planlama, organize etme, komuta, koordinasyon ve kontroldür. Yönetim faaliyetleri organizasyonun en üst pozisyonundan, daha alt kademedeki diğer üyelere doğru yayılan bir faaliyettir (Fayol, 1954: 6). Yönetim pratiği öğretilbilir niteliktedir. Bu bağlamda Fayol, bir yöneticinin faaliyetlerinin objektif olarak değerlendirilmesine, analiz edilmesine ve yöneticinin yönetim kalitesinin artırılmasına olanak tanıyacak; aynı zamanda tüm organizasyonlara uygulanabilecek ve okullarda öğretilebilecek yönetim ilkeleri belirlemiştir (Buchanan ve Huczynski, 2019: 535; Schermerhorn, 2013: 36; Robins ve Coulter 2012: 31). Fayol'un belirlediği 14 yönetim ilkesi şöyledir (1954: 20-40): İşbölümü, otorite, disiplin, komuta birliği, yürütme birliği, genel çıkarların bireysel çıkarlara tercih edilmesi, ücretlendirme, merkezileştirme, emir-komuta zinciri, düzen, hakkaniyet, iş görenlerin istikrarı, inisiyatif ve birlik ruhu.

Henri Fayol, bu 14 ilkeyle, yöneticilerin son derece etkin bir yönetim performansı sergileyebileceğini (Pryor ve Taneja, 2010: 492) ve bu ilkelerle yönetilmeyen organizasyonda kaos ve belirsizliğin kaçınılmaz olacağını savunmuştur (Fayol, 1954: 42). Tüm bu ilkeler, bir klasik organizasyon teorisini olan Henri Fayol'un tıpkı Frederick Taylor gibi verimlilik ve etkinlik kavramlarını merkezde konumlandığı göstermektedir. Nitekim, kendisi de konferanslarında, iş bölümü ilkesini anlatırken amacın verimlilik ve etkinlik olduğunu açıkça belirtmiştir (Fayol, 1954: 20).

Klasik organizasyon teorisini besleyen bir diğer önemli yaklaşım Max Weber'in tasarladığı bürokratik yönetim yaklaşımıdır. Weber, gelişmiş bir bürokratik örgütlenme biçiminin karakteristik özelliklerini saptayarak ideal bir yönetimi tarzı elde etmeyi amaçlamıştır. Bu amaç, Weber'in yaklaşımındaki Taylor etkisini göstermektedir (Önday, 2016: 102). Bürokrasi kavramını ilk kez ele alan ve tanımlama girişiminde bulunan Weber (Lunenburg ve Ornstein, 2012: 9), bu kavramını, şu üç temel bileşeni içeren bir yönetim sistemini, tanımlamak için kullanmıştır (Certo ve Certo, 2016: 179): Ayrıntılı prosedürler ve kurallar, net bir biçimde kademelendirilmiş organizasyonel hiyerarşi ve organizasyon üyeleri arasında resmi (kişisel olmayan) bir ilişki.

Weber yönetim pratiğini, yasaklar, kısıtlamalar, kurallar ve yönetsel düzenlemeler üzerine inşa eder. Organizasyon içindeki hiyerarşi, kesin bir üst-üst ayrımı ve astın, üst tarafından sıkıca denetlenmesi bürokratik yönetimin temelini teşkil eder. Bürokratik yönetim anlayışında, iş görenlerin maksimum performans ortaya koyması önemlidir. Hatta mesaisini doldurup doldurmadığına bakılmaksızın iş görenler, daha fazla çalışabilecek durumdadır ise çalışmalıdırlar (Shafritz vd. 2016: 78). Yani Weber de tıpkı Taylor ve Fayol gibi verimlilik, etkinlik kavramlarını ve kâr maksimizasyonuna odaklanmaktadır (Wren ve Bedeian, 2018: 186). Klasik

yönetim teorisinin verimlilik, etkinlik ve kâr maksimizasyonu odaklı anlayışı ancak *İnsan İlişkileri Yaklaşımı*'yla kırılmıştır.

## 2. İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI

*İnsan İlişkileri Yaklaşımı*, Hawthorne Deneyleri'nin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Hawthorne Deneyleri, Harvard Üniversitesi'ne mensup F. Roethlisberger ve Elton Mayo önderliğindeki bilim adamları tarafından, *Western Elektrik Şirketi*'nin Chicago'daki fabrikasında gerçekleştirilen deneylerdir. Elde edilecek sonuçlarla verimlilik ve etkinliğin artırılmasının amaçlandığı bu araştırmalar, 1924 yılında başlamış ancak sonuçları 1930 yılında alınmıştır. Araştırmaların temel hipotezi şudur: “*Işıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttıkça üretkenliğe katkı yapacaktır*” (Koçel, 1998: 147). Bu öngörü ile 21.000'i aşkın iş görenin katıldığı araştırmalar gerçekleştirilmiştir ancak araştırmalar sonucunda hipotez doğrulanmamış, fiziksel faktörlerde yapılan iyileştirmelere rağmen verimlilik artmamış, bazen de herhangi bir iyileştirme yapılmadan verimlilik artmış ve formel olmayan sosyal ilişkilerin iş görenlerin davranışları üzerinde oldukça etkili olduğu saptanmıştır (Buchanan ve Huczynsk, 2019: 327-328; Lunenburg ve Ornstein, 2012: 9; Wren ve Bedeian, 2018: 230-238; Koçel, 1998: 147; Efil, 2015: 70).

Öyle ki araştırmalar sırasında yapılan görüşmeler ve gözlemler, iş yerinde insani ve sosyal unsurların belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Verimlilikteki artışların, herhangi bir işverenin talebi veya fiziksel faktörlerden çok, grup dinamiklerinin ve etkili yönetimin bir sonucu olduğu anlaşılmıştır. Araştırmacılar, verimlilikteki artışın moral, aidiyet duygusu, motive edici liderlik, katılımcı karar verme ve etkili iletişim gibi insani ve sosyal faktörlerden kaynaklandığını keşfetmişlerdir. Yani, insan davranışını ve özellikle grup davranışını yönetim perspektifinden anlamının önemi kuşkuyla yer bırakmayacak biçimde tespit edilmiştir (Lunenburg ve Ornstein, 2012: 9). Hawthorne araştırmalarının sonunda elde edilen bu sonuçlar, organizasyon yönetiminde *İnsan İlişkileri Yaklaşımı*'nın ortaya çıkmasına önayak olmuştur (Morgan, 1990: 28).

İnsan ilişkileri yaklaşımı, insana ve onun psikolojik ve sosyal yönlerine odaklanır. Çünkü bir organizasyonda yönetici ile iş gören arasındaki ilişkilerin organizasyonun kazanımlarına doğrudan etki ettiği açıktır (Anık ve Soncu, 2017: 22). Bu yaklaşımla beraber, iş görenler sadece makinelerin birer uzantısı olarak değil, kendi başlarına değerli bir kurumsal kaynak olarak ele alınmaya başlanmıştır. İş görenlerin ihtiyaçlarının önemi anlaşılmış, onların iş görme performanslarının, patronlarıyla, iş arkadaşlarıyla ve çalışma gruplarıyla olan ilişkilerinden etkilendiği kabul görmüştür. Bir başka deyişle, verimlilik ve etkinlik gibi kavramların yeterli olmadığı anlaşılmıştır (Williams, 2011: 58). Bu kavramların yanı sıra insan ilişkilerinin de üzerinde durulmasının iş görenlerin performansını artıracığı fikri kabul görmüştür (Griffin, 2013: 38). Nihayetinde verimlilik ve etkililik kavramları, etkinlik kavramıyla ikame

edilmeye başlanmış; kar maksimizasyonu yerine kar optimizasyonu esas hedef haline gelmiştir.

Etkililik (effectiveness) kavramı geri dönüşlerin (return) maksimizasyonu anlamına gelmektedir. Ancak bu geri dönüş sadece maddi unsurları kapsamaz ki maddi unsurların maksimizasyonu etkinliğin alanına girer. Maddi olmayan, daha çok politik araçlarla elde edilen maksimizasyon etkinliğinin göstergesidir. Etkililiği maksimize etmenin; organizasyonel büyüme, organizasyonel dayanıklılık, organizasyonun ömrü ve organizasyonun kendi çevresinin kontrolü gibi konulara dolaylı olumlu yansımaları olacaktır (Katz ve Kahn, 1978: 255). Bu bağlamda organizasyonların verimlilik ve etkinlik kavramlarını etkililik kavramıyla ikame etmesiyle organizasyonel sürdürülebilirlik fikri de tebarüz etmiştir.

### 3. ORGANİZASYONLARDA SİSTEM TEORİSİ

İnsan ilişkileri yaklaşımının, insanın ihtiyaçları üzerine fazlaca yoğunlaşmış olması organizasyonun gereksinimleri ıskalanmasına sebep olmuştur. Bu zaaf ancak sistem teorisinin organizasyonlara sirayet ettirilmesiyle giderilmiştir. Zira, sistem teorisi, organizasyonların yönetim anlayışıyla ortaya çıkmış bir teori değildir. Doğa bilimleri, fizik ve biyoloji gibi alanlarda hali hazırda yer bulmaktaydı. Sistem teorisinin kurucusu 1951 yılında yayınlanan *Problems of General System Theory: A New Approach to the Unity of Science* adlı makalesinde *sistem teorisi* ifadesini ilk kez kullanan biyolog Ludwig von Bertalanffy'dir. Daha sonra, E. J. Miller ve A. K. Rice, 1967 yılında yayınlanan *System of Organization* adlı makalelerinde, sistem teorisini organizasyonlar kapsamında ele almışlardır (Mullins, 2005: 83-84).

Bertalanffy *General System Theory* adlı eserinde bütün bir sistem teorisinin temel fikrini şu şekilde özetler: “*Bütün, parçaların toplamından daha fazlasıdır*” (1969: 18). Sistem, “*iç ve dış bileşenleri ayırt eden; varlığın kendisiyle ilgili olan ve varlığın var ettiği girdi ve çıktılarını tespit eden*” (Mele vd. 2010: 126), “*tutarlı bir bütün olarak tanımlanabilir*” (Ng vd. 2009: 379). Dolayısıyla bir sistem, yalnızca temel parçaların toplamı olarak değil, bir bütün olarak belirli bir olguyu analiz eden teorik bir perspektiftir. Bu yaklaşımın odak noktası; bir organizasyonun, işleyişini sağlayan etkileşimler ve parçalar arasındaki ilişkilere (Mele vd. 2010: 126). Bu bağlamda; sistem, kendisini oluşturan kendisinden küçük parçalara sahiptir. Esasen bu küçük parçalar da kendi başlarına birer sistemdir. Sistem, kendisini oluşturan daha küçük parçalara göre bir üst sistem; küçük parçalar da sisteme nazarında birer alt sistemdir. Tüm sistemlerde, alt ve üst sistemler arasında ilişkiler mevcuttur ve sistemler ilişki kurdukları bir çevreye sahiptirler. Sistemlerin kendilerini oluşturan parçalarıyla olan ilişkileri, çevreleriyle kurdukları ilişkilerden daha sık ve süreklidir. Demek ki sistemler, “*hem çevrelerini etkilemekte hem de çevrelerinden etkilenerek değişime uğramaktadırlar*” (Anık, 2002: 65).

Katz ve Kahn (1978: 52-55), bir sistemin sahip olduğu alt sistemleri şu şekilde sınıflandırmıştır: (1) *Üretim veya teknik alt sistemler*, (2) *destekleyici alt sistemler*, (3) *varlık koruma alt sistemleri*, (4) *uyumlayıcı alt sistemler* ve

(5) *yönetmel alt sistemler*. *Üretim veya teknik alt sistemler*, sistemin ana işlevini oluşturan iş hacmi ile ilgilidir. Enerji ve bilgi dönüşümü sağlayan alt sistemlerdir. *Destekleyici alt sistemler*, girdinin sağlanması ve çıktının elden çıkarılması sürecine yardımcı olur, tüm çevresel işlemleri yürütür. *Varlık koruma alt sistemleri*, sistemin beşeri kaynaklarına odaklanır. İşe alma, iş görenin motivasyonu, sosyalleştirme, ödüllendirme veya cezalandırma gibi yöntemlerle kalıcı ve sürdürülebilir organizasyon yapısını kurar. Bu alt sistemler, görevlerin başarılması için gerekli olan birbirine bağlı davranış dokusunu örme ve sürdürme işlevi görür ve insanları, işleyen parçalar olarak sisteme bağlarlar. *Uyumlayıcı alt sistemler*, organizasyonun, zevkler, normlar, değerler gibi hususlardaki dışsal değişimlere uyum sağlaması işlevini yerine getirir. Bu amaç doğrultusunda uyumlayıcı alt sistemler, uzun vadeli planlama, araştırma ve geliştirme gibi görevler üstlenir. *Yönetmel alt sistemler*, organizasyonun alt sistemlerini denetleme, koordine etme ve yönetme sorumluluğunu üstlenir.

Öte yandan, sistem yaklaşımı organizasyonların, insanları, makineleri ve çeşitli üretim materyallerini akılcı ve mantıklı kullanarak etkinlik ve kârlılığı artırmayı amaçlayan finansal birimler olduğu fikrine karşı çıkar. Buna göre organizasyonlar; parçaların, süreçlerin, amaçların, değişimlerin ve insan teşebbüslerinin kaynaşması; bir araya gelerek ahenk oluşturmasıdır. Birbirlerini etkileyen parçalar, onları doğrudan organizasyonel hedeflere yönlendiren iletişim ve karar verme gibi süreçlerle birbirlerine bağlanırlar. Böylece sistem yaklaşımı, yönetim anlayışını verimlilik, kârlılık ve etkinliğe öncelik veren dar bakış açısından kurtarır. Keza sistem, kendisini ve yönetimin eylemlerini etkileyen birçok değişkeni içerir (Haimann vd. 1978: 37). Bu noktada, Katz ve Kahn'ın sınıflandırdığı alt sistemlerden bir veya birkaçı devreye girerek organizasyonel etkililiğe hizmet eder.

Sistem teorisinin en önemli iki kavramını açıklamak zarureti bu noktada zuhur etmektedir: Entropi ve negatif entropi (negentropi). Entropi tüm sistemler için geçerli bir özelliktir ve bu kavram sistemlerin tükenme ve yok olma, ölme eğilimlerini ifade eder. Yani bir sistem çevresinden taze girdi (input) ve enerji almazsa, sonunda varlığını yitirecektir. Organizasyonlar hayatta kalmak ve gelişmek için çevrelerini takip etmeli, değişikliklere uyum sağlamalı ve sürekli olarak yeni girdiler edinmelidir. Buna göre yöneticiler, entropiyi azaltmak için organizasyon-çevre ilişkisini tasarlamaya ve yönetmeye gayret ederler. (Daft, 2008: 53). Bir başka deyişle, entropi sistemin çökmesine neden olan normal bir süreçtir. Bir organizasyon, çevresinden gelen geri bildirimlere hakim olmadığında başarısız olacaktır. Sistem perspektifinden bakıldığında, yönetimin birincil amacı, entropiyi önlemek için kuruma sürekli olarak enerji vermektir (Griffin, 2013: 45). Entropiyi önleyici, onun etkisini zayıflatacak tüm girişimler negatif entropi olarak ifade edilir (Koçel, 1998: 169). Örneğin; biyolojik bir sistem olarak insan vücudunu ele alacak olursak, yeterli ve doğru besin almadığında insan vücudu hasta olmaya veya ölmeye meyillidir. Bu durum entropinin göstergesidir. Vücuda giren



yiyecekler, içecekler, ilaçlar, takviye gıdalar vb. ise negatif entropi kavramına denk düşmektedir.

Sistem teorisinin bir uzantısı veya eklentisi olarak nitelendirilen *Yönetimde Durumsallık Yaklaşımı*'na bu noktada değinmek gerekmektedir. Yaklaşımın göre yöneticinin ne tür bir performans sergileyeceği organizasyonun ve çevresinin içerisinde bulunduğu duruma göre değişmektedir. Bu yaklaşım, evrensel yönetim teorilerinin olmadığını ve etkili yönetim teorisinin veya anlayışının, yöneticilerin veya organizasyonların karşılaştıkları sorun veya durumlara bağlı olarak ortaya koyulan yönetim performansı olduğunu açıkça belirtir (Williams, 2011: 71). Diğer bir deyişle, etkinliği ve verimliliği artırmak için en iyi örgüt yapısını ve bir dizi genel ilkeleri bulmayı amaçlayan yönetim anlayışlarının aksine durumsallık yaklaşımı, örgüt yapısını, çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre biçim alan bir yapı olarak görmektedir (Akat vd. 1997: 99).

Durumsallık yaklaşımında da organizasyon bir sistem olarak ele alınır. Bu yaklaşımda organizasyon içindeki alt-sistemlerin kendi aralarındaki ve dış çevrelerindeki unsurlarla ilişkileri incelenir (Efil, 2015: 113-114). Durumsallık yaklaşımı kavramsal olarak gerçekçilik, karmaşıklık, açık sistem ilkeleri üzerine bina edilmiştir (Luthans ve Stewart, 1977: 183). Somut bir biçimde ifade etmek gerekirse, durumsallık yaklaşımı; kararların kalitesi ve kabulü düşük olduğunda yöneticinin otokratik bir yönetim tarzı ortaya koymasına gerektiğini öne sürer. Aksine, hem karar kalitesi hem de kabulü yüksekse, yönetici, katılımcı bir yönetim tarzı ortaya koymalıdır. Demek ki, etkili yönetim, yönetim tarzlarının durumlarla eşleştirilmesine bağlıdır (Rahim, 2001: 85). Öte yandan, organizasyon yapısı ve dış çevre arasındaki uyum ne kadar iyi olursa, yönetsel etkililik seviyesi o kadar yüksek olur (Rahim, 2001: 93). Özetle durumsallık yaklaşımı her koşulda geçerli olanın değil; her bir farklı durum için ayrı ayrı geçerli olanın peşindedir.

#### 4. JAPON ORGANİZASYON YÖNETİMİ

1980'li yıllara gelindiğinde, Japonların elde ettiği yüksek verimlilik Batılı ülkelerin, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nin dikkatini çekmeye başlamıştı. 1940'lı yılların sonlarından 1980'li yılların ortalarına kadar Japonya firmaları verimlilik konusunda -sadece OECD ülkeleri değil Latin Amerika ülkeleri ve Asya ülkeleri de dahil- dünyadaki tüm büyük ekonomileri geride bırakmıştı. II. Dünya Savaşı'nın yarattığı tahribatı diğer tüm ülkelerden daha hızlı bir biçimde atlatan Japonya, ciddi bir ekonomik büyüme de sağlamıştı (Saxonhouse, 1993: 151). Bu sırada ABD, düşük verimlilik, yüksek faiz ve aşırı istihdam gibi sorunlarla boğuşmaktaydı. Japonya'nın ise ABD'nin 4 katı verimlilik elde edilmesi ve Japonya'nın dünyanın süper gücü olabilme ihtimali ABD'li yöneticilerin ve akademisyenlerin yönlerini Japonya'ya çevirmelerine neden olmuştur (Daft, 2004: 117-118). Japonya'nın bu başarısının onların organizasyon yönetim biçiminden kaynaklandığı ve bu yönetim biçimini de Japon tarihi, kültürü ve inanç sistemi tarafından biçimlendirildiği çok geçmeden anlaşılmıştır (Saxonhouse, 1993: 153;

Mullins, 2005: 98). Japonların kaliteye atfettikleri önemin ve kendi kültürlerini organizasyon yönetimine yansıtılmalarının, organizasyon yönetim teorisine en belirgin iki katkısı; *Toplam Kalite Yönetimi* ve *Z Teorisi* olmuştur.

Toplam kalite yönetiminin fikri temeli, 1950 yılında Japon yöneticilerin Amerikalı istatistikçi W. Edwards Deming'i kalite kontrol tekniklerini öğretmesi amacıyla Japonya'ya davet etmeleriyle atılmıştır. Deming onlara 3 tip kaliteden bahsetmiştir (Gitlow ve Gitlow 1987: 7-8): Tasarım/yeniden tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi ve performans kalitesi. Buna göre toplam kalite yönetimi; organizasyonun tamamında iş görenlerin katılımı, yüksek ürün kalitesi, sürekli kıyaslama ve geliştirme ve müşteri ihtiyaçlarına odaklı bir süreç yönetimidir (Schermerhorn, 2013: 47; Daft, 2008: 54). Toplam kalite yönetiminin Japon organizasyonlarının başarı anahtarlarından biri olduğu ABD'li akademisyenler ve yöneticiler tarafından anlaşılınca, Deming önderliğinde Ford Motor Company, General Motors, Pontiac Division gibi firmalarda uygulanmaya başlanmıştır (Gitlow ve Gitlow 1987: 7). Bu uygulamanın nihai amacı, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, kalitesizliğin getirdiği ek maliyetlerden kurtulmak ve insan kaynaklarından maksimum verim almaktır (Pentecost, 1991: 8). Böylece, kaliteli ürün ve müşteri ilişkileri aracılığıyla, müşteri memnuniyeti, düşük maliyet, olumlu imaj, organizasyon ömrü açısından sürdürülebilir olma gibi kazanımları elde edilecektir.

Japonların yönetim alanına diğer önemli katkısı Z teorisinin mimarı ise Japon firmalarının başarısının arkasındaki gerçeğin ne olduğu üzerine araştırmalar yapan yönetim bilimci William Ouchi'dir. William Ouchi, 4 seneyi aşkın bir süre boyunca Amerika'daki ve Japonya'daki organizasyonların yönetim pratiklerini ve ilkelerini mercek altına almış ve bazı farklılıklar saptamıştır. Bu farklılıkların Japon organizasyonlarındaki başarının anahtarı olduğunu ancak Japon kültürünün ve çevresel koşullarının Amerika'dan farklı olduğunu idrak eden Ouchi, sentez bir yöntemin biçimi ortaya koymuş ve teorisini *Z Teorisi* olarak adlandırmıştır. Ouchi'nin Japon ve Amerikan organizasyonlarıyla ilgili bulguları (1981: 58) ve Z tipi organizasyona ilişkin tespitleri şu şekildedir:

*Japon Organizasyonları:* Ömür boyu istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, uzmanlığa dayanmayan kariyer planı, örtülü kontrol mekanizması, ortak karar alma, ortak sorumluluklar, iş görenlere bütüncül (özel hayat dahil) ilgi

*Amerikan Organizasyonları:* Kısa vadeli istihdam, hızlı değerlendirme ve terfi, uzmanlığa dayalı kariyer planı, aleni kontrol mekanizması, bireysel karar alma, bireysel sorumluluklar, iş görenlere belirli bir alanda (sadece iş hayatı) ilgi

*Z Tipi Organizasyonlar:* Uzun vadeli istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, yarı-uzmanlaşmaya dayalı kariyer, örtülü/aleni kontrol mekanizması, ortak karar alma, bireysel sorumluluklar, iş görenlere bütüncül ilgi

William Ouchi, 7 kategoriden oluşan bulguları Amerikan organizasyonlarına uyguladığında ilk önce uzun vadeli istihdamın gerekliliğine vurgu yapar. Uzun vadeli istihdam, yavaş değerlendirme ve terfiyi de beraberinde getirir. (Ouchi, 1981: 71). Z tipi organizasyonlardaki

uzmanlaşma sadece o organizasyonda yapılan iş konusunda uzmanlaşmayı işaret eder ve *örtülü ve aleni kontrol mekanizması* aynı anda işlemde ve dengededir (Ouchi, 1981: 72). Öte yandan ortak karar alma süreci önemlidir ancak Z tipi organizasyonlarda sorumluluklar bireysel olmalıdır (Ouchi, 1981: 78-79). Son olarak iş görenlere *bütüncül ilgi* gösterilir ve formel olmayan ilişkiler önemsenir (Ouchi, 1981: 79).

## 5. YÖNETSEL BİR İHTİYAÇ OLARAK HALKLA İLİŞKİLER

Halkla ilişkilerin nasıl bir ihtiyacın sonucu olarak var olduğunu yönetim teorileri ve yönetim bilimi literatürü vasıtasıyla değerlendirmeden önce, halka ilişkileri tanımlamak ve tarif etmekte fayda var. Her şeyden önce, organizasyonların kamu ile tüm ilişki, iletişim ve etkileşimlerinin doğrudan halkla ilişkilerin kapsam alanına girmektedir (Soncu, 2018: 187). Detaylı bir tanım için literatür incelendiğinde 500'ün üzerinde halkla ilişkiler tanımı bulunduğu görülmektedir. Bu tanımları filtreleyen Rex F. Harlow kapsamlı bir halkla ilişkiler tanımını literatüre kazandırmıştır (1976: 36): “*Halkla ilişkiler, bir kuruluş ile onun kamuları arasında karşılıklı iletişim sürecine; kabulü, anlayışı ve işbirliğini kurmaya ve sürdürmeye yardımcı olan özgün bir yönetim işlevidir*”. Yönetime; sorunları yönetme, onları kamu hakkında sürekli bilgilendirilme ve kamunun görüşlerine yanıt verme gibi konularda yardımcı olur. Yönetimin kamu yararına hizmet etme sorumluluğunu vurgular. Yönetimin dış çevredeki değişimleri takip etmesine ve buna ilişkin verilerin etkili bir şekilde kullanmasına yardımcı olarak, kamunun yönelimlerini tahmin etmeye yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi görevi görür. Bu bağlamda, halkla ilişkilerin kamu ile münasebetlerin tamamında var olduğu ve yönetsel bir işlev ve süreci ihtiva ettiği açıktır (Hanavcı, 2019: 310). Ancak, halka ilişkilerin, her ikisi de *yönetim* olarak Türkçeye çevrilen *management* kavramının mı yoksa *administration* kavramının mı anlam alanına dahil olduğunu çözümlmek, netleştirmek onun mantığının ve işlevinin ve teorik arka planının anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Camilla Stivers, *Administration Versus Management* (2003) adlı makalesinde bu iki kavramı mercek altına almıştır. Buna göre, Latince *administrare* kelimesinden türeyen *administration* kelimesi, kökeni itibariyle bakan-besleyen-büyüten, hizmet eden, iletişim kuran, yardım eden, bilgi veren, adalet sağlayan, iyileştiren, kılavuzluk eden gibi anlamlara sahiptir ve bu sıfatlar çerçevesinde bir yönetim biçimini ifade eder. Fransızca *manège* kelimesinden türeyen *management* ise hane halkı/haneye ait olan anlamına gelir ve kontrolcü bir idareyi işaret eder. Ancak zaman içerisinde bu kavramların anlamları ters-yüz olmuştur. Günümüzde, literatür *administration* kelimesini teknik veya bilimsel bilgiyle ve kurullarla problem çözme ve insanları yönetme pratiği olarak kabul eder; bu gücü elde eden kişi ise *administrator*'dür. *Management* ise *administration* kelimesinin ilk anlamındaki gibi yetiştiren, iyileştiren, iletişimi ön planda, dinleyen, demokratik vb. nitelikleri barındıran bir yönetim anlayışına işaret eder ve bu

tip bir yönetim anlayışının uygulayıcısı da *manager*'dir. Literatürde bu iki farklı yönetim pratiğine cinsiyet atfetmekten kaçınılsa da *administration*'un şirket yönetimi gibi eril, *management*'in ise annenin aile yönetmesi gibi dişil bir pratik olduğu söylenebilir. Bu bağlamda halkla ilişkiler *management* anlamında bir yönetsel işlevidir ve ancak *management* (günümüzdeki anlamına göre)anlayışıyla yönetilen organizasyonlarda var olabilir.

Klasik yönetim teorisinin hakim olduğu dönemde, organizasyonlarda bir halkla ilişkiler uygulamasına rastlanmamasının sebebi böylece anlaşılmaktadır. Literatürde genellikle *management* olarak adlandırılrsa da klasik yönetim teorisi -Fayol'un yaklaşımını isimlendirdiği gibi- aslında *administrative* bir yönetim anlayışını vaaz etmektedir. Kurallara endeksli, katı bir hiyerarşinin bulunduğu, verimliliğin ve etkinliğin ön planda olduğu, iletişimin gereksiz görüldüğü, iş görenlerin makinelerin birer parçası gibi çalıştırıldığı ve ilişkilerin ve iletişimin formel olarak yürütüldüğü yönetim biçiminin en iyi yönetim biçim olduğu düşüncesini barındıran klasik yönetim teorisi, *administration* anlamındaki yönetim anlayışıyla örtüşmektedir. Dolayısıyla iletişimi önceleyen halkla ilişkiler hem kendisinin bir *management* olması hem de ön koşul anlamda *management* anlayışıyla yönetilen organizasyonlarda var olabilmesi sebebiyle klasik anlayışla yönetilen organizasyonlarda kendisine yer bulamamıştır.

Halkla ilişkilerin organizasyonlarda tebarüz etmesi ancak Hawthorne Araştırmaları'nın sonuçlanmasıyla mümkün olmuştur. İş görenlerin performansını artıracak fiziksel koşulları saptamak amacıyla gerçekleştirilen araştırmaların sonuçları göstermiştir ki; iş görenlerin performansı fiziksel koşullardan ziyade onların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına bağlıdır. Bu sonuç, yönetimde insan ilişkileri yaklaşımını var etmiştir. İnsan ilişkileri yaklaşımına göre; yöneticiler, kar maksimizasyonuna, verimliliğe ve etkinliğe odaklı, eril, bürokratik, hiyerarşik ve kuralcı yaklaşımı yani *administration*'ı terk ederek; iletişim temelli, bireylerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına odaklı, etkililiği önceleyen, kucaklayıcı, dişil bir yönetim yaklaşımını yani *management*'i benimsemelidir. Buna göre, yöneticiler ancak iş görenlere kurumu sevdirecek, kurumla aidiyet bağı kuracak, kurumsal kültür inşa edecek, onu sadece maaş karşılığı çalışıyor hissinden uzaklaştıracak faaliyetler yürüttükleri takdirde iş görenlerin performansını ideal seviyeye getirebilirler. Bu düşünce sayesinde halkla ilişkiler -*management* olarak- bugün "kurum içi halkla ilişkiler" ismiyle anılan kapsamda tebarüz etmiştir. Öte yandan, insan ilişkileri yaklaşımıyla birlikte verimlilik ve etkinlik fikrinin yerini etkililiğe bırakmasının, organizasyonel büyüme, organizasyonel dayanıklılık, organizasyonun ömrü gibi hususlara yaptığı olumlu katkı, günümüzde halkla ilişkiler uygulamalarının sık sık yolunun kesiştiği *kurumsal sürdürülebilirlik* fikrinin ortaya çıkararak esas gelişme olmuştur. Demek ki insan ilişkileri yaklaşımı *management* olarak halkla ilişkilerin var olmasını ve sürdürülebilirlik fikrinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Bertalanffy'nin genel sistem teorisinin organizasyonlara adapte edilmesiyle birlikte halkla ilişkiler günümüzdeki formunu almaya başlamıştır.

Çünkü insan ilişkileri yaklaşımında örgüt tek yönüyle, iç hedef kitlesiyle ele alınmıştır ancak sistem kuramı organizasyonun çevresine dikkat çekmekte ve onun çevresinden bağımsız düşünülemez bir organizma olarak görmektedir (Anık, 1997: 31). Her sistem gibi organizasyonlar da ilişki ağı kurduğu bir çevreye sahiptir ve sistemler hem çevrelerini etkiler hem de çevrelerinden etkilenerek değişime uğrarlar. Birer sistem olarak organizasyonlar, varlıklarını sürdürmek ve koruyabilmek için çevrelerinden sürekli girdi alarak bu girdileri işleyip çevrelerine çıktı olarak vermeli ve böylece çevreye uyum sağlamalı ve çevreyi kendileriyle uyumlu hale getirmelidirler (Anık, 1997: 28) Sistemler bu girdiyi iletişim yoluyla elde ederler. Çevreyle iletişim kurarak varlığını kabul ettiren ve sürdüren sistemler, çevreden aldığı geribildirimler (feedback) ile çevreyi kontrol eder ve uyumu yakalar (Anık, 1997: 38). Yani sistem olarak organizasyon, kendinden bağımsız bir sistem olan çevreyle sürekli iletişim halindedir ve ona duyarlıdır. Ayrıca organizasyon sistemi, daha etkili işleyebilmek adına kendi alt sistemlerine bazı görev ve roller atar (Anık, 1997: 36-37). Buna göre Katz ve Kahn'ın sınıflandırdığı alt sistemlerden destekleyici alt sistemler ve uyumlayıcı alt sistemler organizasyonun çevresiyle iletişimini ve uyumunu, varlık koruma alt sistemleri ise iç hedef kitlesiyle iletişimini ve dengeli ilişkisini temin etmekle yükümlüdür. Demek ki sistem yaklaşımında bazı alt sistemlere halkla ilişkiler rolü yüklemiştir ve kuşkusuz günümüzdeki anlamıyla halkla ilişkiler anlayışı sistem yaklaşımıyla şekillenmiştir.

Halkla ilişkilerin, organizasyonlarda, bir tür negatif entropi uygulaması olarak konumlandırıldığı anlaşılmaktadır. Entropi her sistemin yeteri kadar girdi almazsa zamanla yok olacağına işaret eden bir kavramken; negatif entropinin ise bu yok oluşun önüne geçmeye yönelik her türlü eylemi kapsamakta olduğu yukarıda belirtilmişti. Buna göre halkla ilişkilerin, iletişim süreciyle organizasyonun dış çevresinden girdi alması, bu girdileri işleyerek çıktı olarak çevresine vermesi ve bu sayede dengeli ilişkiler kurarak organizasyonun varlığını korumasını yani sürdürülebilir olmasını sağlaması, onun somut bir negatif entropi pratiği olduğunu göstermektedir.

Sistem teorisi, organizasyon yönetiminde bir paradigma değişimi yaşanmasını sağlamış ve daha sonra ortaya koyulan yönetim teorileri, yaklaşımlar ve modelleri de organizasyonları dış çevreleriyle birlikte değerlendirilmiştir. Nitekim, sistem teorisinin devamı veya eklentisi olarak nitelendirilen yönetimde durumsallık yaklaşımı da yöneticilere, iş görenlerden alınan geribildirimlere göre yönetsel tutum (otokratik veya demokratik gibi) sergilemeyi önerirken aynı zamanda organizasyonun dış çevresiyle, özellikle kamuyla koşullar bağlamında dengeli bir iletişim ve ilişki yakalanmasını hedefler. Böylece kamudan, iletişim süreciyle girdi ithal edip onlara çıktı ihraç ederek sürdürülebilir olmak amaçlanır. Çünkü organizasyonun etkililiği ve dolayısıyla sürdürülebilirliği büyük ölçüde organizasyon ile dış çevre arasındaki uyuma bağlıdır. Demek ki tıpkı sistem teorisinde gibi olduğu durumsal yaklaşımda da organizasyonların kamu ile ilişkilerinin sağlıklı yürütülmesini sağlayan iletişim faaliyetleri olarak halkla ilişkilere (Soncu ve

Kurt 2018: 729) kilit bir rol yüklenmiştir. Böylece halkla ilişkilerin tüm organizasyonlar için mutlak bir yönetsel ihtiyaç olduğu düşüncesi yerleşmeye başlamıştır.

1980'li yıllara gelindiğinde dünya genelinde organizasyonlar verimlilik ve etkinlik açısından gerilerken Japon organizasyonlarının yükselişi özellikle ABD'li ve Avrupalı yöneticilerin ve yönetim bilimcilerin ilgisini çekmişti. Japon organizasyonların mercek altına alınmasıyla, Japonların bu başarısının en önemli iki sebebinden ilkinin onların kendine has organizasyon yapısı; ikincisi ise toplam kalite yönetimi anlayışının olduğu anlaşılmıştı. Toplam kalite yönetimi, organizasyonun tüm birimlerinde, özellikle ürün ve müşteri ilişkileri konusunda kaliteyi artırarak hem ek maliyetlerden kurtulma hem de iletişim süreciyle müşterilerle uyumu ve dengeli ilişkiler kurarak sürdürülebilir olma fikrine dayanmaktadır. Buna göre, bugün halkla ilişkiler alanında sıkça duyduğumuz olumlu imaj, itibar, marka güvenilirliği, marka sadakati gibi konular, toplam kalite yönetimi anlayışıyla birlikte organizasyon için doğrudan hedef haline gelmiştir. Bu hedef doğrultusunda ortaya koyulan performans, bugün, halkla ilişkiler olarak adlandırılmaktadır.

Japon yöneticiler, toplam kalite yönetimi anlayışıyla dış çevrelerine uyarlanıp, dış çevrelerini de kendileriyle uyumlu hale getirmeyi ve dengeli bir ilişki yürütmeyi başarırken, kendilerine özgü organizasyon yapılanmaları sayesinde iç çevreleriyle iletişim ve ilişkileri dengeli bir biçimde yürütebilmişlerdir. Japon organizasyonların ortak karar alma, ortak sorumluluklar ve iş görenlere bütüncül ilgi prensipleri iç hedef kitleyle kurulan iletişim ve ilişkilerin dengeli olmasında önemli rol oynamıştır. Organizasyonun kararlarıyla ilgili fikir beyan edebilmeleri, yani yönetimde söz sahibi olabilmeleri, iş görenlerin organizasyona aidiyetlerini güçlendirmiş ve duygusal bağ kurmalarını sağlamıştır. Ortak sorumluluklar üstlenmek, iş görenler açısından bir özgüven kaynağı olmuştur. Bugün halkla ilişkiler alanında kurumsal kültür, kurumsal aidiyet, kurumsal davranış gibi kavramlar, insan ilişkileri yaklaşımıyla tebarüz etmiş ve Japon yönetim anlayışıyla olgunlaşarak oradan tevarüs etmiştir. Ayrıca, iş görenlere bütüncül ilgili prensibi, iş görenlerin sadece iş hayatı ile alakalı sorun veya görüşlerine değil, aynı zamanda onların özel hayatına ilişkin sorunlarına ve hatta ailelerinin sorunlarına ve bu sorunların çözümüne odaklanmaktadır. Bu prensip hem bir organizasyonun dışarıya açılan penceresi olan iş görenlerin gözünde hem de onların çevrelerinin nezdinde olumlu imaj oluşturmaya yardımcı olmuştur. Bugün iç çevrenin organizasyon için en önemli halkla ilişkiler aracı olduğuna ilişkin görüşün ve iç çevreye yönelik halkla ilişkiler çalışmalarının kaynağının, Japonların bu şekilde elde ettiği organizasyonel başarı olduğu söylenebilir.

### **Sonuç**

Halkla ilişkilerin kendisini bir disiplin olarak var etmesi için teorik bir arka plana ve kavramsal çerçeveye ihtiyaç duyduğu açıktır ve yönetim bilimi literatürü bu ihtiyacı karşılamak için tüm birikimini halkla ilişkilerin emrine

amade kılmıştır. Halkla ilişkilerin yönetsel bir ihtiyaç olarak ortaya çıktığı, halkla ilişkilerin kendisinin de yönetsel bir pratik olduğu muhakkaktır. Yönetim bilimini, halkla ilişkilerin *administration* mı, *management* mi olduğu sorusuna gösterdiği çözüm yolunun sonu, halkla ilişkilerin *management* olduğu sonucuna çıkmaktadır. Çalışmanın halkla ilişkilere ilişkin ilk somut sonucunun onun *management* anlamında bir yönetim fonksiyonu olduğunu başta belirtmek, diğer çıkarımları daha anlaşılır kılacaktır.

Halkla ilişkilerin teorik arka planını açıklamaya aracı olacak diğer tüm çıkarımlar yönetim teorilerinin tarihsel akışı içerisinde saklıdır. Öyle ki fabrikaların gittikçe büyümesi ve iş gören gruplarının kalabalıklaşması, yöneticileri ideal organizasyon yönetimi biçimi keşfetmeye yöneltmiş ve bu yönelim klasik yönetim anlayışını doğurmuştur. Klasik yönetim anlayışı, organizasyonlarda iletişim etkinliklerin kısıtlamaya eğilimli bir fikri yapının ürünüdür. Bu anlayışa göre, insanlar yorgunluk, açlık, hastalık, sakatlık vb. biyolojik problemleri olmadıkça, farklı bir şeye gereksinim duymaksızın çalışabilirler. Bu açıdan iş görenlerin bir makineden ya da robottan farkı yoktur. İş görenler maksimum verimliliği, etkinliği ve kârlılığı sağlayacak şekilde çalışmalıdır. Buna göre klasik yönetim anlayışının organizasyonlarda yaygın olduğu dönemde, herhangi bir halkla ilişkiler uygulamasına rastlamak mümkün değildir.

Klasik yönetim teorisi, verimlilik, etkinlik ve kâr maksimizasyonu kavramları üzerine inşa edilmiştir. Bu bakış açısıyla, iş görenlerin performansının nasıl artırabileceğini saptamak için Hawthorne araştırmalarına başlanmıştır. Araştırmalarda, işyerlerinin fiziksel şartlarının iş görenler üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi hedeflenirken; sonuçların, psikolojik ve sosyal ihtiyaçların iş görenlerin performansında daha belirleyici olduğunu göstermesi ve böylece, yönetimde bireyi merkeze alan insan ilişkileri yaklaşımı ortaya çıkması organizasyon yönetimi açısından dönüm noktası olmuştur. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, insan ilişkileri yaklaşımını benimsemiş yöneticilerin uygulamalarının günümüz kurum içi halkla ilişkiler pratiklerinden farklı olmadığı açıktır. Buna göre, organizasyon yönetimi insan ilişkileri anlayışının hakim olmasıyla birlikte halkla ilişkiler (kurum içi kapsamda), yönetsel bir fonksiyon olarak var olmuştur. Ayrıca insan ilişkileri yaklaşımıyla birlikte verimlilik ve etkinlik kavramlarının etkililik kavramı ile ikame edilmesi ve buna bağlı olarak kâr maksimizasyonu yerine kar optimizasyonunun esas hedef haline gelmesi, günümüzde halkla ilişkilerin çalışma alanlarından amaçlarından biri olan kurumsal sürdürülebilirlik fikrinin var olmasını sağlamıştır.

İnsan ilişkileri yaklaşımı organizasyonları tek boyutuyla yani sadece kurum içi ölçekte ele almıştır. Genel sistem teorisinin organizasyonlara uyarlanmasıyla, yöneticilerin organizasyonun dış çevresini keşfetmiş ve yönetim pratikleri ve halkla ilişkiler uygulamaları hacim kazanmıştır. Nitekim organizasyonun kendisinden bağımsız bir çevreden etkilendiği ve o çevreyi de etkileyebildiğinin idrak edilmesi, yöneticileri iç çevreyle birlikte dış çevreye de yönelik uygulamalar geliştirmeye icbar etmiştir. Kendi içerisinde belirli alt

sistemler var edebilen bir sistem olarak organizasyon, varlık koruma, destekleyici ve uyumlayıcı alt sistemlerine iç ve dış çevreyle ilişkileri iletişim süreciyle dengeleme rolü yüklemiştir. Bu alt sistemlerin faaliyetlerinin tamamı esasen halkla ilişkilerin bugünkü anlamına tekabül etmektedir. Diğer yandan sistem teorisine göre, her alt sistemde olduğu gibi bir alt sistem olarak halkla ilişkiler uygulamalarında ortaya çıkacak olumlu ve olumsuz durumlar sistemin performansını doğrudan etkileyecektir. Bu noktada insan ilişkileri yaklaşımıyla ortaya çıkan sürdürülebilirlik fikrinin sistem yaklaşımında halkla ilişkilere apaçık bir sorumluluk olarak yüklendiği anlaşılmaktadır. Bu sorumluluğu yerine getirme çabası olarak halkla ilişkiler organizasyonlar için negatif entropi niteliğindedir.

Sistem teorisinin organizasyonun çevresiyle ilişki ve iletişiminin önemini ortaya koyması ve sürdürülebilirliğe vurgu yapması organizasyon yönetiminde çevreyle ve özellikle kamu ile ilişkilerin merkeze alınmasını sağlamıştır. Sistem teorisinin bir devamı olarak nitelendirilen yönetimde durumsallık yaklaşımında da dış çevre ile ilişki ve iletişim ayrı bir yer tutmaktadır. Yaklaşımına göre organizasyon kamu ile ilişkilerini onlardan aldıkları geribildirimler çerçevesinde sürdürmelidir. Yani kamunun talep, istek ve ihtiyaçları bir organizasyonun faaliyetlerini ve iletişimin rotasını belirlemelidir. Bu şekilde, uzun vadede sürdürülebilir bir organizasyon olma fırsatı elde edilebilir. Dolayısıyla halkla ilişkiler uygulamaları vasıtasıyla kamu ile dengeli ve uyumlu iletişim ve ilişki tesis etmek sürdürülebilir bir organizasyon olmanın anahtarıdır.

1980'li yıllara gelindiğinde, dünya genelinde, özellikle ABD ve Avrupa'daki organizasyonların verimlilik açısından gerilemesine karşın, Japon organizasyonlarının sürekli yükselişi, Batılı yöneticilerin gözlerini Japonya'ya çevirmelerini sağlamıştır. Japon organizasyonlarının mercek altına alınması sonucu, bu başarıya onların kendine özgü organizasyon yapıları ve kalite anlayışları sayesinde ulaşıldığı anlaşılmıştır. Japonların organizasyon yapısı esasen kurum içi halkla ilişkilerin önemini ortaya koymuştur. Öyle ki, iş görenlerle birlikte karar alma, ortak sorumluluklar paylaşma, iş görenlerin iş yaşamı ile birlikte özel hayatlarıyla da ilgilenme, onları baskı yaratmadan denetleme gibi uygulamalar esasen kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarıdır ve kurumsal aidiyet, kurumsal sadakat, kurumsal bağlılık ve kurumsal kültür gibi olguları inşa eder. Böylece kurum içi çevreyle denge ve uyum yakalanarak sürdürülebilir bir organizasyon amacı sağlanmaktadır. Diğer yandan toplam kalite yönetimi anlayışı gerek ürün gerekse hizmet açısından müşteriyi merkeze koyar. Ürün ve müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerden gelen geribildirimler yani talep ve isteklerle şekillendirilir ve kalite maksimum seviyede tutulur. Böylece hedef kitleyle ilişkiler, iletişim süreciyle sağlıklı bir biçimde sağlanarak sürdürülebilirliğe katkı sağlanır. Demek ki Japon organizasyon yapısı müstakil biçimde kurum içi çevreye yönelik halkla ilişkiler uygulamalarını; kalite eksenli yönetim anlayışı da dış çevreye yönelik halkla ilişkiler uygulamalarını barındırır.



Özetle, halkla ilişkiler, insan ilişkileri yaklaşımıyla ve tabii olarak organizasyonel etkililik fikriyle birlikte yönetsel bir araç olarak kurum içi ölçekte var olmuş, sistem kuramının organizasyonlara uyarlanması sonucu organizasyonların çevrelerinin farkına varmasıyla birlikte kendisini organizasyonun bir alt sistemi olarak konumlandırmış ve negatif entropi işlevi görerek bugünkü formuna yakın bir form kazanmıştır. Böylece günümüzdeki anlamına yakın bir halkla ilişkiler anlayışı tecessüm etmiştir. Organizasyonların iç ve dış çevreyle ilişkilerinin önemi pekiştikçe kamu ile ilişkilerin organizasyon yönetimindeki hacmi genişlemeye devam etmiştir. Sözelimi durumsallık yaklaşımı, organizasyonun her işleminin dış çevrenin fikirleri ekseninde gerçekleştirilmesi gerektiğini vaaz eder. Diğer yandan Japon organizasyonları iç çevreyle ilişkileri organizasyon yapıları sayesinde; dış çevreleriyle ilişkileri de kalite anlayışları sayesinde -yani başarılı bir halkla ilişkiler süreciyle- dengede tutmuşlardır. Böylece halkla ilişkiler yönetsel bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmış ve işlevselliği anlaşıldıkça konumunu sağlamlaştırmıştır. Günümüzde halkla ilişkilere yüklenen misyonun ve organizasyonlardaki konumu teorik arka planı bu şekildedir.

### Kaynakça

- Akat, İ., Budak G., Budak G. (1997). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayıncılık.
- Anık, C. (2002). “Sistem Kuramları Açısından Baskı Grupları”. *İletişim*. 14. ss.61-92.
- Anık, C. (1997). *Çoğulcu Sistemde İş Sendikası*, Ankara: Hizmet-İş Sendikası Eğitim Yayınları.
- Anık, C., Soncu, A. G. (2017). “Management Relations in the Context of Proverbs: The Case of Turkey”, *Practise Fields in Public Relations: The Panaroma of Turkey..*( Ed. Ü. Arklan). Frankfurt: Peter Lang, ss.11-36
- Bertalanffy, L. V. (1969). *General System Theory*, New York: George Braziller.
- Buchanan, D. A., Huczynski, A. A. (2019). *Organizational Behaviour*, Harlow: Pearson.
- Certo, S. C., Certo, S. T. (2016). *Modern Management: Concepts & Skills*, Boston: Pearson.
- Daft, R. L. (2008). *Management*, USA: Thomson South-Western.

- Efil, İ. (2015). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Dora.
- Fayol, H. (1954). *General and Industrial Management*, (Çev. C. Storrs) London: Sir Isaac Pitman and Sons.
- Gitlow, H. S., Gitlow, S. J. (1987). *The Deming Guide to Quality and Competitive Position*, New Jersey: Prencite-Hall.
- Griffin, R.W. (2013). *Management*, USA: South-Western Cengage Learning.
- Haimann, T., Scott, W. G., Connor, P. E. (1978). *Managing the Modern Organization*, Boston: Houghton Mifflin.
- Hanavcı, İ. (2019). "The Use of New Media As A Tool in The Context of Governmental Public Relations: The Sample of Maltepe Municipality", *New Horizons in Communication Age*. (Ed. B. Alici, Ö Aydınlioğlu). Ankara: İksad Publishing House, ss.309-355.
- Harlow, R. F. (1976). "Building a Public Relations Definition". *Public Realtion Review*. 12. ss.34-42.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizastions*, New York: John Wiley & Sons.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım.
- Koontz, H., O'Donnell, C. (1955). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Funcitions*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Lunenburg, F. C., Ornstein, A. C. (2012). *Educatioanl Administration: Concepts and Practices*, USA: Wadsworth Cengage Learning.
- Luthans, F., Stewart, T. I. (1977). "A Brief Contingency Theory of Management". *The Academy of Management Review*. 2. ss.181-195.
- Mele, C., Pels, J., Polese, F. (2010). "A Brief Review of System Theories and Their Managerial Applications". *Service Science*. 2. ss.126-135.
- Morgan, G. (1990). *Organization in Society*, New York: McMillan Educaiton.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organizational Behaviour*, Harlow: Prentice Hall.
- Ng, I., Maull, R., Yip, N. (2009). "Outcome-based Contracts as a Driver for System Thinking and Service-Dominant Logic in Service Science:

Evidence from the Defence Industry”. *European Management Journal*. 6. ss.377-387

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*, USA: Addison-Wesley Publishing.

Önday, Ö. (2016). “Classical Organization Theory: From Generic Management of Socrates to Bureaucracy of Weber”. *International Journal of Business and Management Review*. 1. ss.87-105.

Parker, L. D., Lewis, N. R. (1995). “Classical Management Control in Contemporary Management and Accounting: The Persistence of Taylor and Fayol’s Word”. *Accounting Business and Financial History*. 5(2). ss.211-236.

Pentecost, D. (1991). “Quality Management: The Human Factor”. *European Participation Monitor*. 6. ss.8-10.

Pryor, M. G., Taneja, S. (2010). “Henri Fayol, Praticioner and Theoretician – Revered and Reviled”. *Journal Management History*. 4. ss.489-503.

Rahim, A. M. (2001). *Managing Conflict in Organizations*, London: Quorum Books.

Robins, S. R., Coulter, M. (2012). *Management*, Boston: Prentice Hall.

Saxonhouse, G. (1993). “Economic Growth and Trade Relations: Japanese Performance in Long-Term Perspective”. *Trade and Protectionism NBER-EASE Vol 2*.(Ed. T. Ito,. O. Krueger). USA: University of Chicago Press, ss.149-182

Schacter, H. L. (2010). “The Role Played by Frederick Taylor in the Rise of the Academic Management Fields”. *Journal of Management History*. 4. ss.437-448.

Schermerhorn, J. R. (2013). *Management*, USA: John Wiley and Sons.

Shaftritz, J. M., Ott, J. S., Jang Y. S. (2016). *Classics of Organization Theory*, Boston: Cengage Learning.

Soncu, A. G. (2018). “Halkla İlişkiler Açısından Hermeneutik Yöntem”. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*. 46. ss.186-206.

Soncu, A. G., Kurt, M. C. (2018). “Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde Kullanılan Dil: T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Örneği”. *Erciyes İletişim Dergisi*: 4. ss.713-732

Stivers, C. (2003). "Administration Versus Management: A Reading From Beyond the Boundaries". *Administration and Society*. 35. ss.210-230.

Taylor, F. W. (1947). *Principles of Scientific Management*, Connecticut: Greenwood Press.

Timmermann, D. (2017). "Productivity, Effectiveness, Efficiency Basic Concepts of the Economics of Education", *Schools in Transition*. (Ed. P. Siljander, K. Kontio, E. Pikkarainen). Rotterdam: Sense Publishers.

Williams, Chuck (2011). *Management*. USA: South-Western Cengage Learning.

Wren, D. A., Bedeian, A. G. (2018). *The Evolution of Management Thought*. New Jersey: John Wiley and Sons.

### **Extended Abstract**

In order for a particular field of study to be qualified as an academic discipline, it is necessary to construct a theoretical background and conceptual framework by utilizing the academic background of related fields. When the public relations literature is examined, it would be quite assertive to say that the theoretical background of public relations has been built, although there are some attempts. However, the theoretical background of management science seems to be quite functional in terms of constructing the theoretical background and conceptual framework of public relations, that is, qualifying it as a discipline.

The development of paradigms, theories and approaches related to management science in the historical process and the development of public relations as an "action" show parallelism. So much so that the classical management approach and the way of organizational management prior to it, equated the employees with a robot or a machine with the effect of the industrial revolution. Only the physical competencies and production performance of the employees were focused on, and their human aspects, social, psychological and cultural dimensions were completely ignored. Therefore, in the period when the classical understanding was dominant in organizations, it was not possible to see any core of public relations focused on people in a holistic way. The strict and narrow-minded management approach prevented the necessity of public relations from being realized. In the classical understanding, all organizational relations are established on the axis of profit maximization, productivity and efficiency. With this understanding, many studies have been conducted to increase the performance of employees and to benefit more from them. However, one of these studies, the Hawthorne Experiments, revealed some unexpected results. In short, the results of this research revealed that the production performance of employees

is determined not by physical conditions, but by their social and psychological conditions. These results have led to the existence of the approach known as the Human Relations Approach. Thus, the strict hierarchy and rules based mechanical understanding in organizations has been abandoned. Instead, a management approach based on communication, human relations, in which employees are at the forefront and some organizational freedoms are given to them has been adopted. The concepts of efficiency and productivity have been replaced by the concept of effectiveness. Therefore, the first public relations practices on an in-house scope emerged. After the human relations approach ignited the fuse, public relations began to take its current form due to the adaptation of Bertalanffy's general system theory to organizations. In the human relations approach, the organization has been dealt with in one dimension, with its internal target audience; however, system theory draws attention to the environment of the organization and sees it as an organism that cannot be considered apart from its environment. Namely organizations have started to turn to external target audiences with the system approach. The fact that the system theory reveals the importance of the relationship and communication of the organization with its environment and emphasizes the sustainability has ensured that the relations with the environment and especially with the public are placed in the center in the organization management.

In the contingency approach in management, which is described as a continuation of the systems theory, the relationship and communication with the external environment has a separate place. According to the approach, the organization should maintain its relations with the public within the framework of the feedback they receive from them. In other words, the demands, wishes and needs of the public should determine the activities of an organization and the route of communication.

On the other hand, in the 1980s, Japanese organizations rose steadily, despite the decline of organizations worldwide in terms of efficiency. As a result of focusing on Japanese organizations, it has been understood that this success has been achieved due to their unique organizational structures and quality understanding. The organizational structure of the Japanese has essentially revealed the importance of internal public relations. And their quality understanding revealed importance of external public relations practice. The organization management success of the Japanese is largely due to their public relations practices.

The aim of the study is to explain the theoretical background of public relations and public relations concepts through management science theories and concepts and to propose a paradigm for public relations field. Ultimately, this aim has been achieved through management science theories and concepts. It has been understood that public relations emerged as a managerial need in organizations and took its current form with the developments in the field of management and communication especially after Human Relations Approach and adaptation of system approach to organizations.