T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

TOPLUMSAL FAYDANIN YARATILMASINDA VE SÜRDÜRÜLMESİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN İŞLEVİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

CAHİDE KIRAN

İstanbul, 2023

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

TOPLUMSAL FAYDANIN YARATILMASINDA VE SÜRDÜRÜLMESİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN İŞLEVİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

CAHİDE KIRAN

Danışmanı PROF. DR. EBRU ÖZGEN

İstanbul, 2023

ÖNSÖZ

Doktorayı bırakmayı düşündüğüm bir zamanda, her şeye baştan başlamam konusunda beni yüreklendiren, çalışma süresince desteğini her zaman hissettiğim danışman hocam Prof. Dr. Ebru Özgen'e sonsuz teşekkür ederim.

Tez izleme komitesinde yer alan, tezimin ilk halinden son haline gelmesine katkıları olan çok sevdiğim hocam Prof. Dr. Ayda Uzunçarşılı Soydaş'a ve değerli hocam Prof. Dr. Tolga Kara'ya teşekkür ederim. Değerli vakitlerini ayıran ve kıymetli görüşlerini paylaşan Doç. Dr. Sevda Deneçli ve Doç. Dr. Elif Başak Sarıoğlu hocalarıma teşekkür ederim.

Tezimin son zamanlarında Hızır gibi yetişip, katkılarıyla yol almama yardımcı olan canım arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Sema Ekincek'e teşekkür ederim.

Desteklerini daima hissettiğim doktora sınıf arkadaşlarım Özgenur Reyhan Güler ve Anıl Uğur Oğuzcan'a, Beykent Üniversitesi'nde iş arkadaşlığı ile başlayan münasebetimizin dostluğa dönüştüğü Dila Naz Odluyurt'a, Hande Aral Uluk'a, Deniz Benzer'e, Çise Ayhan Helvacıoğlu'na, Osman Uluçay'a ve Fatih Çalışkan'a teşekkür ederim.

Sevgilerinin gücünü her zaman hissettiğim canım aileme, kardeşlerime, yeğenlerime, bu meşakkatli yolda varlığını her zaman yanımda hissettiğim sevgili eşim Hakan Kıran'a yürekten teşekkür ederim.

ÖZET

TOPLUMSAL FAYDANIN YARATILMASINDA VE SÜRDÜRÜLMESİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN İŞLEVİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

21. yüzyılın ilk çeyreğinin sonuna yaklaşırken, tüm dünya küresel bir pandemi ile sınanmış, yangın, kasırga, deprem, savaş, göç, yoksulluk, açlık gibi sorunlar insanlığın esenliğine zarar vermiştir. Dünyanın her yerinde şahit olunan bu gelişmelerle birlikte toplumsal fayda kavramı şirketlerin radarına girmiştir ya da şirketler bu kavramı gündemlerine almak zorunda kalmıştır. Toplumsal fayda, en fazla sayıda insan için en geniş şekilde fayda anlamına gelmektedir. Günümüzde tüketiciler ve sivil toplum kuruluşları, geçmişe nazaran şiddetli bir şekilde şirketleri toplumun menfaatleriyle ilgilenmeye zorlamaktadır. İnsanlar, ürünler ve hizmetler arasında farklılığın olmadığı günümüzde seçimlerini, topluma duyarlı işletmelerden yana kullanmaktadır. Tüm bunlar neticesinde bugün kamuoyu şirketlerden toplumsal fayda odaklı hareket etmelerini, uzmanlık becerilerini toplumsal fayda için kullanmalarını bekler hale gelmiştir. Şirketlerin toplumsal faydayı merkezlerine almasında ise en büyük rol halkla ilişkilere düşmektedir. Toplumsal fayda, halkla ilişkiler literatüründe nispeten yeni bir kavramdır. Ancak yıllardır kamu yararı ve sosyal sorumluluğa yaptığı vurgu nedeniyle halkla ilişkiler, toplumsal faydanın yaratılması ve sürdürülmesinde anahtar bir bileşendir. Toplumsal fayda odaklı olmak, halkla ilişkilerin yönlendirmesi gereken bir idealdir. Halkla ilişkiler, toplumsal fayda idealine yöneldikçe, sistem içerisindeki diğer unsurları da bu alana çekecektir. Bu tezde, halkla ilişkilerin toplumsal faydanın yaratılmasında ve sürdürülmesinde oynadığı kritik rol irdelenmiştir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış, araştırma deseni olarak fenomenolojiden yararlanılmıştır. Veriler, doküman incelemesi ve yarı yapılandırılmış görüşme kullanılarak toplanılmıştır. Doküman incelemesinden elde edilen veriler içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler betimsel analiz yöntemi ile yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler, Toplumsal Fayda, Toplumsal Fayda İdeali

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE FUNCTION OF PUBLIC RELATIONS IN CREATING AND MAINTAINING SOCIAL BENEFIT

As we approach the end of the first quarter of the 21st century, the whole world has been tested by a global pandemic, and problems such as fire, hurricane, earthquake, war, migration, poverty, and hunger have damaged the well-being of humanity. With these evolvements witnessed all over the world, the concept of social benefit has entered the radar of companies or companies have had to incorporate this concept in their agenda. Social benefit means the broadest benefit for the greatest number of people. Today, consumers and civil society organizations are forcing companies to take care of society's welfare more strongly than in the past. Nowadays, when there is no difference between products and services, people choose socially sensitive businesses. As a result of all these, today, the public expects companies to act with a focus on social benefit and to use their expertise for social benefit. The biggest role for companies to center upon social benefit is played by public relations. Social benefit is a relatively new concept in public relations literature. However, because of its emphasis on public interest and social responsibility over the years, public relations is a key component in creating and sustaining social benefit. Being focused on social benefit is an ideal that public relations should guide. As public relations moves towards the ideal of social benefit, it will attract other elements within the system to this field. In this thesis, the critical role that public relations plays in creating and maintainig social benefit is examined. In this study, qualitative research method was used and phenomenology was used as the research design. Data were collected by using document analysis and semi-structured interviews. The data obtained from the document analysis was analyzed using content analysis. Semi-structured interviews with representatives of civil society organizations were interpreted with the descriptive analysis method.

Keywords: Public Relations, Social Benefit, the Ideal of Social Benefit

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ……i
ÖZET……...ii
ABSTRACT……iii
İÇİNDEKİLER……...iv
TABLOLAR LİSTESİ……..vii
ŞEKİLLER LİSTESİ……...viii

GİRİŞ……1

1. BÖLÜM: HALKLA İLİŞKİLERİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE HALKLA İLİŞKİLERE ELEŞTİREL BİR BAKIŞ

1.1. Halkla İlişkilerin Tanımı……5
1.2. Halkla İlişkilerin Amaçları……8
1.2.1. Halkla İlişkilerin İşletmeler Açısından Amaçları……8
1.2.2. Halkla İlişkilerin Toplumsal Açıdan Amaçları……..12
1.3. Halkla İlişkilerde Kuramsal Yaklaşımlar……14
1.3.1. İlişki Teorileri……16
1.3.1.1. Sistem Teorisi……16
1.3.1.2. Durumsal Teori……...20
1.3.1.3. Fikir Ayrılığı-Çatışma Çözümü Yaklaşımı……22
1.3.2. Davranış ve Biliş Teorileri……24
1.3.3. Halkla İlişkiler Teorileri……28
1.3.3.1. Toplumsal Teorik Yaklaşımlar……...28
1.3.3.1.1. Konstruktivist Yaklaşımlar……..28
1.3.3.1.2. Anlaşma Oryantasyonlu Yaklaşımlar……..31
1.3.3.2. Organizasyon Teorisi Yaklaşımları……34
1.3.3.2.1. Mükemmel Halkla İlişkiler Araştırması……...34
1.3.3.2.2. Durumsal Model……...37
1.3.4. Oyun Teorisi……..38
1.4. Halkla İlişkilere Eleştirel Bir Bakış ……42
1.4.1. Hegemonya……42
1.4.2. İdeoloji……...45
1.4.3. Rıza Üretimi……...49
1.4.4. Tüketim Kültürü……53
1.4.5. Ekonomi Politik……56
1.4.6. İş Dünyası – Toplum Çıkarı Çatışması……..58
1.4.7. Etik Sorunlar……..62
1.4.8. Toplumsal Hayatı Şekillendirme……...65

2. BÖLÜM: TOPLUMSAL FAYDA BAĞLAMINDA HALKLA İLİŞKİLER

2.1. Toplumsal Fayda Kavramı……69
2.2. Toplumsal Fayda için Halkla İlişkilere İhtiyaç Duyulan Ortam……75
2.3. Toplumsal Fayda Yaratmada Halkla İlişkilerin Rolü……86
2.4. Toplumsal Fayda İçin Halkla İlişkilerde Etkinlik Gösteren Sosyal Aktörler……...99
2.5. Halkla İlişkilere Eleştirel Bakış Bağlamında Toplumsal Fayda…….……...106
2.6. Halkla İlişkilerin Etik Boyutu Bağlamında Toplumsal Fayda……...108
2.7. Halkla İlişkilerin Toplumsal Rolleri Bağlamında Toplumsal Fayda……..117
2.8. Halkla İlişkilerin Uygulanma Biçimine Etki Eden Faktörler Bağlamında Toplumsal Fayda……119
2.9. Halkla İlişkiler Uygulamaları Bağlamında Toplumsal Fayda…….122
2.9.1. Sorun Yönetimi……122
2.9.2. Kriz Yönetimi……...126
2.9.3. İtibar Yönetimi……128
2.9.4. Sponsorluk……...132
2.9.5. Kurumsal İletişim……135
2.9.6. Kurum İçi İletişim……138
2.9.7. Sürdürülebilirlik İletişimi……141
2.9.8. Sosyal Sorumluluk……...145

3. BÖLÜM: TOPLUMSAL FAYDA BAĞLAMINDA HALKLA İLİŞKİLERİN İŞLEVİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı……...…….151
3.2. Araştırmanın Önemi……151
3.3. Araştırmanın Yöntemi…….152
3.3.1. Doküman İncelemesi……153
3.3.2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme…….163
3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları……166
3.5. Araştırmanın Bulguları……166
3.5.1. Dokümanlardan Elde Edilen Verilere İlişkin Bulgular…….166
3.5.1.1. Raporlama…….167
3.5.1.2. Misyon, Vizyon, Değerler ve Etik Standartlarda Yer Alma…..167
3.5.1.2.1. Misyon, Vizyon, Değerlerde Yer Alma……..167
3.5.1.2.2. Etik Standartlarda Yer Alma……...170
3.5.1.3. Paydaş İlişkileri…….173
3.5.1.3.1. İç Paydaşlar…….173
3.5.1.3.2. Dış Paydaşlar……..182
3.5.1.4. Toplumsal Sorumluluk……..187
3.5.1.5. BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile Uyumluluk…….195
3.5.1.6. Çevre Üzerindeki Olumlu Etki……..196
3.5.1.7. Ürün/Hizmet……..203
3.5.1.8. STK İşbirliği……..207
3.5.2. Görüşmelerden Elde Edilen Verilere İlişkin Bulgular…….208
3.5.2.1. Toplumsal Fayda Odaklı Hareket……..209

3.5.2.2. Toplumsal Fayda Amaçları……217
3.5.2.3. Toplumsal Fayda Politikaları…….224
3.5.2.4. Toplumsal Fayda ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları…228
3.5.2.5. Toplumsal Fayda Odaklı Harekette STK'ların Rolü…….232
3.5.2.6. Toplumsal Fayda Motivasyonları……..236
3.6. Araştırmanın Sonucu……...241

SONUÇ VE ÖNERİLER…….257
KAYNAKÇA……264

TABLOLAR LİSTESİ **Sayfa No.**

Tablo 3.1. Capital Dergisi "En Beğenilen Şirketler" Araştırması Kriterleri……...153

Tablo 3.2. Capital Dergisi "En Beğenilen Şirketler" Araştırması Son Yedi Yıl Sıralaması……..156

Tablo 3.3. Toplumsal Fayda Kriterleri ve Gösterge Kaynakları……..161

Tablo 3.4. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Katılımcı Listesi……..…..166

ŞEKİLLER LİSTESİ **Sayfa No.**

Şekil 3.1. Tema/Kod Modeli Kod Haritası……209
Şekil 3.2. Toplumsal Fayda Odaklı Hareket Ana Temasına İlişkin Kod Haritası……210
Şekil 3.3. Toplumsal Fayda Amaçları Ana Temasına İlişkin Kod Haritası……..218
Şekil 3.4. Toplumsal Fayda Politikaları Ana Temasına İlişkin Kod Haritası……...225
Şekil 3.5. Toplumsal Fayda ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Ana Temasına İlişkin Kod Haritası……...228
Şekil 3.6. Toplumsal Fayda Odaklı Harekette STK'ların Rolü Ana Temasına İlişkin Kod Haritası……...233
Şekil 3.7. Toplumsal Fayda Motivasyonları Ana Temasına İlişkin Kod Haritası……237
Şekil 3.8. Toplumsal Fayda İdeali Modeli……242
Şekil 3.9. Toplumsal Fayda İdeali Modeli – Yönetişim……....243
Şekil 3.10. Toplumsal Fayda İdeali Modeli – Paydaşlar……...245
Şekil 3.11. Toplumsal Fayda İdeali Modeli – Paydaşların Çalışanlar Alt Kolu……...245
Şekil 3.12. Toplumsal Fayda İdeali Modeli – Paydaşların Tedarikçiler Alt Kolu……247
Şekil 3.13. Toplumsal Fayda İdeali Modeli – Paydaşların Çevre Alt Kolu……..248
Şekil 3.14. Toplumsal Fayda İdeali Modeli – Paydaşların Toplum Alt Kolu……...249
Şekil 3.15. Toplumsal Fayda İdeali Modeli – Paydaşların Tüketiciler Alt Kolu……..249
Şekil 3.16. Toplumsal Fayda İdeali Modeli – Paydaşların Sivil Toplum Kuruluşları Alt Kolu……...250
Şekil 3.17. Toplumsal Fayda İdeali Modeli – Ürün/Hizmet……....251

GİRİŞ

Halkla ilişkiler, yeni bir fikrin veya fiilin yayılmasında halkın desteğini almak için ona bu yeni fikri ya da fiili takdim etmeye, benimsetmeye çalışmak sanatıdır (Asna, 2012, s.38). Halkla ilişkiler, kendimiz ve dış dünyayla konuşma ve tartışmayı, problemlerimizi saklamaktan çok, tüm şeffaflığıyla ortaya döküp modern dünyanın bir katılımcısı olarak onlara nasıl çözüm getirebileceğimizin yaklaşım ve yöntemini bulmaya yardımcı bir disiplindir. Bu tarafıyla halkla ilişkiler belli faydaları da sağlamaktadır (Kazancı, 1996, s.4). İşletme bakımından halkla ilişkiler, ilişkide olunan kişi ve kuruluşlarla karşılıklı bir şekilde sağlıklı, doğru ve güvenilir ilişkiler tesis etmek, geliştirmek, halkoyunda pozitif imaj yaratmaktır. Halkla ilişkiler, bir yönetim fonksiyonu, iletişim olgusu, halkoyunu etkileme ve yönlendirme sürecidir. Planlı ve tertipli bir çalışmadır. Sosyal sorumluluk çerçevesinde organize edilen etkinliklerdir. Kurumun toplumla bütünleşmesi, kurumsal imajın oluşması ve gelişimidir (Sabuncuoğlu, 2013, s.5-6). Buna göre halkla ilişkiler işletmeleri sosyal sorumluluk sınırları içerinde hareket etme konusunda yönlendirmektedir. Luhans ve Hodgets (1972, s.3)'e göre, Sanayi Devrimi'nden önceki zamanda, meslek hayatı, ahlaki ve sosyal kurallar, işi yapan kişinin bireysel vicdanı çerçevesinde yönlendirilirken (Özgen, 2017, s.35'den alıntı) bir takım gelişmeler, sosyal sorumluluk kavramının işletme yönetiminde yer bulmasını sağlamıştır (Özgen, 2017, s. 43).

Nüfusun küresel olarak çoğalması nedeniyle gıdaya olan talebin artması endüstriyel tarımın gelişmesini tetiklemiştir. Tarımda sanayileşme ise çevresel bozulmaya ve kaynakların aşırı kullanımına sebep olan bir sistem oluşturmuştur. Sanayileşme, hızlı kentleşmeye neden olmuş, hızlı kentleşmenin yol açtığı işsizlik ve çevre kirliliği gibi problemler tüm dünyayı tehdit eder hale gelmiştir. Sera gazı emisyonlarının artması dünyanın giderek ısınmasına neden olmuştur. İklim değişikliği, şiddetli yağmurları beraberinde getirmiş, sel yıkımlarının etkisini arttırmıştır. Jeopolitik gerginlikler ve savaşlar zorunlu göçlere sebebiyet vermiştir. Bunlar ve daha nice problemler insanlığı olumsuz yönde etkiler olmuştur. Birleşmiş Milletler sayısızca kez toplanmış, raporları, amaçları, sözleşmeleri ile hükümetleri, küçük-büyük tüm işletmeleri, sivil toplumu ve ortak insanlığı vakit geç olmadan harekete geçmeye davet etmiştir.

Şirketler, 19. ve 20. yüzyılın büyük bir bölümünde, artan sermaye oluşturmak için kaynakları sıralamada son derece başarılıyken; bazı dikkate değer istisnalar dışında halk, şirketlerin daha fazla servet biriktirme çabasını desteklemiş ve şirketlerin sosyal açıdan sorumlu olması gerektiği fikrini çok az düşünmüştür (Ryan, 1986, s.740). Bununla birlikte eğitim seviyesinin yükselmesi, hayat tarzlarındaki başkalaşma, çevre bilincinin artması gibi birçok neden dolayısıyla 20. yüzyılın ortalarında halkın düşünceleri değişmeye başlamıştır. İnsanoğlu yıkıcı etkinin vahametini anlamış ve buna dönük olarak çözümler üretme ve çözümler üretilmesini sağlama gereksinimi duymuştur. Böylece sosyal sorumluluk kavramı işletmelerin üzerine eğildiği bir kavram haline gelmiştir.

Sosyal sorumluluk, kuruluşlar ve halklar arasındaki ilişkilerin doğası gereği teoriye girmektedir. İlişkiler, bir kuruluşun eylemlerinin kamular için sonuçları olması ve dolayısıyla organizasyonu etkilemesi nedeniyle oluşmaktadır. Kuruluşların ve kamuların iç içe geçmesi nedeniyle kuruluş, onlarla iyi ilişkiler içinde olacaksa, bu kamulara karşı sorumlu olmalıdır. Böylece halkla ilişkiler teorisinde, halkla ilişkiler ve kamu sorumluluğu neredeyse eşanlamlı terimler haline gelmektedir: Halkla ilişkiler, kamu sorumluluğunun pratiğidir (Grunig, 1993, s.146).

Sosyal sorumluluk ile birlikte öne çıkan bir diğer kavram kamu yararıdır. Brunner ve Smallwood, çoğu modern halkla ilişkiler uygulaması ve bilimi, kuruluşların amaçlarına ve faaliyetlerine odaklanırken, halkla ilişkilerde kamu yararının merkezi bir ilke olarak yeniden konumlandırılması gerektiğini savunmaktadır. Onlara göre, kamu yararını yeniden konumlandırmak ve önceliklendirmek, halkla ilişkileri nasıl yaptığımızı ve anladığımızı zorunlu olarak değiştirmektedir. Halkla ilişkilerin, karar verirken, iletişimde bulunurken ve toplumsal fayda adına çalışmak için etkinliklerde bulunurken kamu yararına hizmet etmek ve öncelik vermek için gerekli zihniyeti ve eylemleri benimsemesinin zamanının geldiğini savunmaktadır. Kamu yararını halkla ilişkiler pratiğinin ve biliminin merkezine yerleştirmenin, zorunlu olarak dikkati birincil odak noktası olan kuruluştan; kamu yararını ve kamu yararı ile örgütsel amaçlar arasındaki ilişkiyi anlamaya kaydırdığına inanmaktadırlar (2019, s.246-248).

Hill (1958, s.163, s.21, s.39)'e göre iyi halkla ilişkiler, ilk olarak, gerçekten kamu yararına olan sağlam politikalara ve ikinci olarak, politikaların ve gerçeklerin halka

açık ve etkili bir şekilde iletilmesine, açıklanmasına ve yorumlanmasına bağlıdır. Halkla ilişkilerin işi, yönetimin kendi çıkarlarını kamu çıkarlarıyla özdeşleştirmenin yollarını bulmasına yardımcı olmaktır. Büyük şirketler, eğer düzgün yönetilirlerse, keskin bir kamu sorumluluğu duygusuna sahiptirler. Politikalarını kamu yararına olacak şekilde yönlendirmektedirler (Heath, 2006, s.98-102'den alıntı).

Toplumsal fayda, halkla ilişkiler literatüründe üzerine pek konuşulmamış bir kavramdır. Bununla birlikte geçmişten bugüne sosyal sorumluluk ve kamu yararı kavramlarına gösterdiği ilgi nedeniyle halkla ilişkiler, toplumsal faydanın yaratılması ve sürdürülmesinde kilit bir roldedir. Toplumsal fayda, özce, en fazla sayıda insan için en geniş şekilde fayda manasındadır. Pandemi ve yukarıda kısaca bahsettiğimiz yangın, kasırga, deprem, savaş, göç, yoksulluk, açlık gibi sorunlarla sınanan ve zarar gören insanlık, bugün somut adımlara şahit olma konusunda geçmişle kıyaslandığında daha isteklidir. Bugün toplum ve sivil toplum, şirketleri, geçmişe göre bütünün çıkarıyla daha yakından ilgilenmeye zorlamaktadırlar. Bugün artık seçimler toplumsal olarak duyarlı işletmelerden yanadır. Dolayısıyla toplumsal fayda kavramı şirketlerin radarına girmiştir ya da şirketler dışsal ya da içsel bir takım etmenler nedeniyle bu kavramı gündemlerine almak zorunda kalmıştır. Şirketlerden toplumsal fayda odaklı hareket etmeleri, uzmanlık becerilerini toplumsal fayda için kullanmaları beklenmektedir.

Şirketlerin toplumsal faydayı merkezlerine almasında en büyük rol halkla ilişkilere düşmektedir. Bentham'ın belirttiği gibi "en büyük sayının en büyük mutluluğu"nu sağlamak, en fazla sayıda insan için en geniş yarara yoğunlaşmak, yani toplumsal faydayı odağına almak, halkla ilişkilerin yönlendirmesi gereken bir idealdir. Bu tezde, halkla ilişkilerin toplumsal faydanın yaratılmasında ve sürdürülmesinde oynadığı kritik rol irdelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde halkla ilişkilerin tanımı verilmiş, amaçlarından bahsedilmiştir. Halkla ilişkilerde kuramsal yaklaşımlar ile devam eden bölüm, halkla ilişkilere eleştirel bir bakış ile sona ermiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, toplumsal faydanın tanımı verilmiş, halkla ilişkiler ve toplumsal fayda arasındaki ilişki, çeşitli konu başlıkları altında derinlemesine incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, belirtilen hedef çerçevesinde gerçekleştirilen araştırma yer almaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış, araştırma deseni olarak fenomenolojiden yararlanılmıştır. Veriler, doküman incelemesi ve yarı yapılandırılmış görüşme kullanılarak toplanmıştır. Capital Dergisi tarafından 22 yıldır gerçekleştirilen ve iş dünyasının 21 kriterde en iyi 20 şirketini belirleyen "En Beğenilen Şirketler" araştırmasında, 2016 yılından bu yana birinci ve ikinci sırada yer alan Koç Holding ve Arçelik'in, mali olmayan raporlarında toplumsal fayda hakkında nasıl iletişim kurdukları doküman incelemesi yöntemiyle incelenmiştir. Doküman incelemesinden elde edilen veriler içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler betimsel analiz yöntemi ile yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda "toplumsal fayda ideali modeli" sunulmuş, halkla ilişkiler vasıtasıyla toplumsal fayda idealine ulaşma yolları açıklanmıştır.

1. BÖLÜM: HALKLA İLİŞKİLERİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE HALKLA İLİŞKİLERE ELEŞTİREL BİR BAKIŞ

Bu bölümde, halkla ilişkilerin tanımı verilecek, amaçlarından bahsedilecektir. Halkla ilişkilerde kuramsal yaklaşımlar ile devam edecek olan bölüm, halkla ilişkilere eleştirel bir bakış ile sona erecektir.

1.1. Halkla İlişkilerin Tanımı

Toplumsal fayda bağlamında halkla ilişkilerden bahsedebilmek için halkla ilişkilerin ne olduğuna kısaca değinmekte yarar bulunmaktadır. Asna (2012, s.32) halkla ilişkileri, "*kuruluşla hedef kitlesi arasında karşılıklı ve iki tarafın da yararına olan bir diyalog kurulması*" şeklinde ifade etmektedir.

Halkla ilişkiler, bir müessesenin toplumla bütünleşme yönünde harcadığı gayretlerin bütünüdür. Bir tanıma ve tanıtma sürecidir. Kuruluşların çevreyi tanıması ve kendini bu çevreye tanıtması hedefiyle iletişim yöntemlerinin planlı bir şekilde çift yönlü olarak ve yönetim felsefesine dayandırılarak yapılmasıdır (Sabuncuoğlu, 2013, s.4).

Halkla ilişkiler, bir kurumun algılanma birikimidir. Bir müessesenin üretimi, çalışmaları, felsefesi ile başkalarının o kurumla ilgili fikirlerinin araştırılması, yönlendirilmesi ve yönetilmesi sanatıdır. Algılanma, fikir ile tutumları etkileme ve tercih yaratma maksatlı bir iletişim bilimidir. Bir kurumun, kamuoyundaki olumlu imajı güçlü yanlar iyi ifade edilerek oluşturulmaktadır. Bu imaj, müessesenin mesajının, farklı hedef kitlelere daha etkin ulaşmasını sağlamaktadır. Hedef kitle, kurumu, somut donelere dayanmaksızın, değişik biçimlerde de algılayabilmektedir. Bu algılamalar müesseseyle ilgili yargılara temel oluşturmaktadır. Bu nedenle halkla ilişkilerin hedefi, kamuoyunda kurum ile ilgili olumlu yargılar uyandırmaktır (Aydede, 2009, s.13).

İki üst düzey Burson-Marsteller yöneticisine göre halkla ilişkiler "*kamuoyunu yaratma, değiştirme, güçlendirme veya üstesinden gelme sanatı ve bilimidir*" (Sauerhaft ve Atkins, 1989, s.13). Biber (2003, s.46) halkla ilişkileri, "*toplum nezdinde onay elde*

etmek ve sürdürmek için gereksinim duyulan çalışmalar" olarak tanımlamaktadır. Alanın en kapsamlı tanımlarından birinin yaratıcısı Harlow'a göre halkla ilişkiler (1998, s.53):

> Organizasyonla hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış, kabul görme, işbirliği ve iletişimin sağlanıp sürdürülmesine yardım eden; sorunların ve konuların yönetimiyle ilgili; yönetimi kamuoyu konusunda sürekli bilgilendirerek, ona karşı duyarlı olmasına yardımcı olan; yönetimin, kamu yararına hizmet etme sorumluluğunu tanımlayıp vurgulayan; eğilimlerin önceden saptanmasına yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi görevi yaparak yönetimin değişikliğe ayak uydurmasına ve değişiklikten yararlanmasına yardım eden; araştırma yöntemleri ile sağlıklı ve etik ilkelere uygun iletişim tekniklerinden birincil araçlar olarak yararlanan özgün bir yönetim fonksiyonudur.

Grunig'e göre halkla ilişkiler, bir organizasyonun iç ve dış kamularla, yani organizasyonun amaçlarına ulaşma kabiliyetine tesir eden gruplarla kurduğu iletişime ilişkin planlama, yürütme ile değerlendirme etkinliklerinin toplamını anlatmaktadır (2005, s.15). Halkla ilişkiler, paydaşların değerlerini ve sorunlarını stratejik kararlara dâhil eden ve bu kararlara ahlaki bir unsur katan işlevdir (2000, s.28). Etik ve sorumlu bir şekilde uygulandığında halkla ilişkiler, örgütler, uluslar ve hatta dünya için hayati bir iletişim işlevi sağlayarak, gruplar arasında bir anlayış geliştirmeye ve nihayetinde çatışmayı azaltmaya yardımcı olmaktadır (1993, s.138).

Heath'e göre etik açıdan sorumlu olan halkla ilişkiler, bir kuruluşun, misyon ve vizyonuna ulaşmak için kuruluşla karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri gerekli olan kişileri stratejik olarak dinleme, takdir etme ve onlara yanıt verme yeteneğini geliştiren bir dizi yönetim, denetim ve teknik işlevdir (2013, s.722). Halkla ilişkiler, varlıkların (kurumsal ve bireysel) paylaşılan sosyal anlamı birlikte yaratmak, ilişkileri müzakere etmek, etkilemek ve etkiye teslim olmak, çatışma yaratmak ve çözmek, kaynakları dağıtmak, güç kaynaklarını yönetmek, uygulamak ve kontrole boyun eğmek, riskleri yönetmek, tercihleri şekillendirmek ve bunlara yanıt vermek, belirsizliği çözmek için çalışmak, güveni beslemek, destek ve muhalefetle meşgul olmak, ödülleri ve maliyetleri dağıtmak,

karşılıklı bağımlılığı teşvik etmek ve aydınlanmış seçimler yapmak için yarıştığı birçok sosyal etki örneğinden biridir (2006, s.98).

Fawkes'e göre, 1987'de Halkla İlişkiler Enstitüsü'nün çerçevelediği tanım hala kullanışlıdır: "*Halkla ilişkiler, bir kuruluş ile kamuları arasında iyi niyet ve anlayış oluşturmak ve sürdürmek için planlı ve sürekli çabadır*." Burada kayda değer birkaç anahtar kelime bulunmaktadır: "planlı" ve "sürekli", bu ilişkilerin otomatik veya zahmetsiz olmadığını göstermektedir. Aslında "oluşturulmaları" ve "sürdürülmeleri" gerekmektedir. Halkla ilişkiler işi zaman içinde var olmaktadır, bir dizi ilgisiz olay değildir. Ayrıca, amaç popülerlik veya onay değil, iyi niyet ve anlayıştır (2012, s.5-6).

Seitel'e göre halkla ilişkiler, bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya odaklanan "stratejik" bir süreçtir. Temel görevi "iletişim" ve odak noktası "ilişkiler kurmak"tır. Tanıma yönelik başka bir yaklaşım ise, "*Halkla ilişkiler, karşılıklı olarak tatmin edici iki yönlü iletişime dayalı, sağlam karakter ve uygun performans yoluyla kamuoyunu etkilemek için planlanmış bir süreçtir*" şeklindedir. Bu tanım, sağlam halkla ilişkiler uygulamalarında çok zorunlu olan "planlama" unsurlarını, "iki yönlü iletişim" yoluyla "dinleme" yönünün yanı sıra "karakter" veya "etik" ve "performans" unsurlarını eklemektedir. Halkla ilişkiler, etik ilkelere ve uygun eyleme dayandığında en etkilidir. Bu iki temel gereklilik -karakter ve performans- olmadan sürekli etki elde etmek ya geçici ya da imkânsız olabilmektedir; diğer bir deyişle, bazı insanlar bazen kandırılabilmektedir ama herkes her zaman kandırılamamaktadır (2017, s.34).

Halkla ilişkiler, organizasyonel hedeflere ulaşmaya, felsefeyi tanımlamaya ve organizasyonel değişimi kolaylaştırmaya yardımcı olan bir liderlik ve yönetim işlevidir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, olumlu ilişkiler geliştirmek ve organizasyonel hedefler ile toplumsal beklentiler arasında tutarlılık yaratmak için ilgili tüm iç ve dış kamularla iletişim kurmaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, bir kuruluşun kurucu parçaları ve kamuları arasında etki ve anlayış alışverişini teşvik eden organizasyonel programları geliştirmekte, yürütmekte ve değerlendirmektedir (Lattimore ve diğerleri, 2012, s.4).

Halkla ilişkiler, iki yönlü ilişkiye dayalı bir iletişim sürecidir. Bir değişim sürecidir ve değişimi hedeflemektedir. İletişim vasıtasıyla birey ile örgütlerin denetimli

değişimi hedeflenmektedir. Halkla ilişkiler çalışmaları gerçekler üzerine oturur veya oturmuş olmalıdır. Gerçekler yansıtılmaktadır. İcraat da istemektedir. Bu icraat, tanıtımı yapılacak olan kuruluş ve halkla ilişkiler birimi için gereklidir. Halkla ilişkiler icraat olan yerde olmaktadır. Halkla ilişkiler çalışmaları uzun döneme yayılmakta, etkisi hemen görülmeyebilmektedir. Ana komutu üst düzey yönetici vermekte ancak örgütleyici ünite, kurumun sahip olduğu halkla ilişkiler birimi olmaktadır. Aksiyonu gerçekleştirecek olan da odur (Kazancı, 2002, s.60-61).

Bu tanımları, halkla ilişkilerin toplumsal faydaya sağladığı katkı doğrultusunda ele alacak olursak, sadece organizasyonların değil, hedef kitlelerin de yararına olan bir iletişim sürecinden bahsedildiği açıkça görülmektedir. Buna göre halkla ilişkiler, bir organizasyon ile hedef kitleleri arasında karşılıklı iletişim kurulması ve iki tarafın da yararına olan faaliyetler gerçekleştirilmesi esaslarına dayanmaktadır. Halkla ilişkilerin, toplumla bütünleşme yönünde harcanılan çabaların bütünü olduğu vurgulanmaktadır. Kuruluşun sadece kendini tanıtması değil, hedef kitleleri tanımasının gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Halkla ilişkilerin, ilişkileri müzakere etme ve belirsizliği ortadan kaldırma yetisine sahip olduğu kaydedilmektedir. Organizasyonun kamu yararına hizmet etme sorumluluğuna dikkat çekilmektedir. Halkla ilişkilerin, organizasyon ile hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış, güven, kabul görme, işbirliğinin sağlanıp sürdürülmesine yardım ettiğinin altı çizilmektedir. Hedef kitle onayının önemi belirtilmektedir. Son olarak, toplumun gelişimine katkı noktasında halkla ilişkilerin rolü bir üst noktaya çıkarılarak, halkla ilişkilere hayati bir önem atfedilmekte ve çatışmaları azaltmadaki işlevine vurgu yapılmaktadır.

1.2. Halkla İlişkilerin Amaçları

Halkla ilişkilerin amaçları, işletmeler açısından ve toplumsal açıdan izlenen amaçlar olarak iki başlık altında irdelenmektedir.

1.2.1. Halkla İlişkilerin İşletmeler Açısından Amaçları

Halkla ilişkiler, halkın desteğine bağlı olan örgütlü faaliyetin kendisine danışmanlık yapacak bir toplum teknisyenine -halkla ilişkiler danışmanına- ihtiyaç duyması nedeniyle ortaya çıkmıştır. Halkla ilişkiler toplumda yapıcı bir işlev

görmektedir. Bu meslek, bir birimin bağlı olduğu kamularla olan ilişkileriyle ilgilenmektedir. Halkla ilişkiler danışmanı, birim ile hedeflerini gerçekleştirmek için bağlı olduğu kamular arasındaki ayarlamaları veya uyumsuzlukları analiz etmektedir. Hedeflere ulaşmak için gerekli tutum ve eylemler konusunda birime tavsiyelerde bulunmaktadır. Halka, değerlendirmesi ve eyleme geçmesi için birim hakkında bilgi vermektedir. Halkla ilişkilerin amacı, bir birim ile kamuları arasında uyum, bilgi ve iknaya dayalı olarak mümkün olan en yüksek karşılıklı ilişkiye ulaşmaktır. Halkla ilişkiler danışmanı, bir yönetici ile kamuları arasında daha iyi ilişkiler kurma sorununu iki yönlü bir süreçte karşılamaktadır. Halkı yöneticiye, yöneticiyi halka yorumlamaktadır (Bernays, 1971, s.296-297).

Halkla ilişkiler mevzubahis olduğunda kuruluşların ana hedefi, saygınlıkları ve güvenilirlikleri ile ilgili halkoyunu ikna ederek kendilerine yönelik bilgi yokluğunu, peşin hükmü ve düşmanlığı ortadan kaldırmaktır (Ülger, 2003, s.80). Halkla ilişkilerin amacı kuruluş hakkında kamuoyunda pozitif bir imaj yaratmak, prestijini yükseltmek, güven ve destek sağlamaktır (Asna, 2012, s.25). Kuruluşlarla halk arasında birbirine karşı güvene dayanan ilişkilerin kurulması mecburiyeti, halkla ilişkilerin kesinlikle olması gereken bir olgu olarak kabul edilmesini sağlamıştır (Işık, 2016, s.32). Kamuda ve özelde, halkla ilişkilerle güdülen ana hedef kamuoyuna tesir etmek ve onun desteğini sağlamaktır (Tikveş, 2005, s.7). Halkla ilişkilerin önemli görevlerinden biri halkı etkilemektir. Onları belli bir eylemle inanışa doğru itmek, kuruluşu sevdirmek hedeftir (Ülger, 2003, s.9). Halkla ilişkiler, kuruluşlarla hedef kitleler arasında güven tesis ederek, kamuoyunda kuruluş hakkında olumlu bir imaj yaratarak işletmelere fayda sağlamaktadır.

Barry, halkla ilişkilerin işe yarayacağı durumları şöyle özetlemektedir: Şirket ve çalışanları arasında iletişim sağlamaktadır. Kamuoyunu meydana getiren güçlerle güven ilişkisi kurulmasını temin etmektedir. Tartışmayı teşvik etmekte, tavır ve yaklaşımlarda değişikliğe öncü olmaktadır. Bir ikna işi olan halkla ilişkiler, tartışmalar ve kampanyalar aracılığıyla işletmeye değişiklik, yenilik yapma cesareti vermektedir. Seferber etmekte, kayıtsızlıkla savaşmakta ve ilgi uyandırmaktadır (2003, s.25-27). Halkla ilişkiler, işletmelere sadece dış kamuoyu değil, iç kamuoyu ile de iletişiminde destek olmaktadır. Tartışmayı teşvik etmekte, çözüme aracılık etmekte, değişime ön ayak olmaktadır.

Halkla ilişkiler, işverenlere, değişim korkusunu, global ve yerel ölçekte topluma ve bireye pozitif katkı sağlayacak üretken imkanlara dönüştürmelerinde yardımcı olmaktadır (Sjöberg, 1998, s.16). Halkla ilişkiler işletmelerin gelişmeleri takip etmesini ve değişimlerden haberdar olmasını sağlayıp bunları yeni iş fikirlerine dönüştürmesine aracılık ederek işletmelere katkıda bulunmaktadır.

Halkla ilişkilerin, bir kuruluşa sağlayabileceği en mühim yarar, halkın, kuruluşu nasıl algıladığı ve belli durumların gelecekteki çalışmalara ne biçimde tesir edeceği hakkında kuruluşu aydınlatmaktır (Ülger, 2003, s.6). Hedef kitlelerin kuruluş hakkında ne düşündüğünü öğrenmesini sağlamak bakımından halkla ilişkilerin işletmelere büyük faydası dokunmaktadır. Ayrıca halkla ilişkiler kuruluşlara geleceği okuma konusunda da yardımcı olmaktadır.

Halkla ilişkiler, organizasyonlara, bilginin değiş tokuş edildiği, anlamın inşa edildiği ve yönetildiği ve başkalarıyla kazanılan veya kaybedilen fikir birliği, rıza ve meşruiyetin olduğu tartışmalı konumlarda kasıtlı temsil için dinamik ve kapsamlı yöntemler ve süreçler sağlamaktadır. Temsil, başkalarını etkilemek için kurumsal ses(ler)in ve görünüm(ler)in amaçlı ifadesi anlamına gelmektedir (Berger, 1999, s.186).

Halkla ilişkiler, memnun tüketicilere ürün ve hizmet satmasına, bağışçılardan fon elde etmesine, hükümetlerden veya diğer kaynaklardan fon sağlamasına veya bir kuruluşun misyonunu geliştiren mevzuat ve politikaları güvence altına almasına izin vererek bir kuruluşa para veya diğer kaynakları getirebilmektedir. Halkla ilişkiler ayrıca davalar, düzenlemeler, olumsuz hükûmet politikaları, boykotlar, grevler veya yeni çalışanların eğitimi nedeniyle harcanmış olabilecek kuruluş parasını da kurtarabilmektedir (Grunig, 1993, s.140). Halkla ilişkiler mutlaka kendisi için ayrılmış bir bütçeyi gerektirse de Grunig'in de belirttiği gibi halkla ilişkiler faaliyetleri neticesinde kuruluşa para akışı sağlanabilmektedir.

Harlow, halkla ilişkilerin işletmelere yaptığı katkıyı, halkla ilişkiler çalışanları üzerinden anlatmaktadır. Halkla ilişkiler çalışanı, şu şekillerde danışmanlık yapmakta ve iletişim kurmaktadır: Kuruluşun geçmişte ve şu anda ne olduğunu ve gelecekte ne olacağını yansıtmak için çalışmakta, bunu kitlelerin kavrayabileceği dille kitlelere,

kitleleri de kuruluştaki kişilerin kavrayabileceği dille kuruluştaki kişilere anlatmaktadır. Kuruluş gereksinimleri için araştırmalar yapmakta, program ve politika önermekte ve bunların etkisini ölçmektedir. Hedef kitle tutumlarına yönelik araştırma yapmakta ve bulguları paylaşmaktadır. Yönetimin günü doğru okumasına yardım etmektedir. Kuruluşun iyi bir ünle bilinmesini sağlamakta ve bu ünü sürdürmektedir. Kuruluş ile kitleler arasında bilgi alış verişi sağlamaktadır. Kuruluşun bırakabileceği yanlış izlenimi tahmin edip düzeltmeye ve eleştirilere doğru cevaplar vermeye çabalamaktadır. Devlet ile ilişkiler kurulmasına, kuruluşla ilgili yasaların ve düzenlemelerin yönetime bildirilmesine, bunlar için önerilerde bulunulmasına dikkat etmektedir. Kuruluşun toplumsal sorumluluk duygusunu göstermesine yardım etmektedir (1998, s.53-54).

Berger, işletmelerin halkla ilişkilere neden ihtiyaç duyduğunu ayrıntılarıyla anlatmaktadır. Halkla ilişkilerin varoluş nedenine ilişkin çeşitli açıklamaların her birinin içinde, halkla ilişkileri kavramsallaştırmada hesaba katılması gereken en az dört temel özellik bulunmaktadır. İlki, kuruluşlar bir şekilde kendilerine (ve bazen başkalarına) fayda sağlamak için kasıtlı olarak halkla ilişkiler eylemleri başlatmaktadır. İkincisi, diğerleri ister istemez halkla ilişkilere dâhil olmaktadırlar. Diğerleri genellikle kuruluşun dışındaki kişilere (örneğin, hükûmet temsilcileri, tedarikçiler, tüketiciler, medya temsilcileri ve yatırımcılar) atıfta bulunmaktadır. Bu stratejik halkların her birinin örgütsel uygulamaların veya amaçların bazı yönlerini etkilediği görülmektedir. Üçüncüsü, halkla ilişkiler uygulamaları, temsil pratiklerinin (mesajlar, resimler ve semboller biçiminde) bir "öteki" ile buluştuğu bir yerde, konumda gerçekleşmektedir. Gerçekte, kuruluşlar genellikle halkla ilişkileri birden fazla yerde neredeyse aynı anda uygulamaktadır. Bu tür konumlar, neredeyse her türlü insan etkileşiminin ve iletişiminin yürütüldüğü lokasyonları, forumları, kanalları ve bağlamları içermektedir. İletişim, bilgi ve eğlence teknolojilerinin hızla genişlemesi ve yayılmasıyla, organizasyonel temsil için mevcut olan konumların sayısı son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Son olarak, bir kuruluşun halkla ilişkiler uygulamaları bir boşlukta gerçekleşmemektedir: Hemen hemen tüm konumlar, tartışmaya açık, istikrarsız ve değişen, dolayısıyla anlam ve anlayışı karmaşıklaştıran çok sayıda mesaj ve görünümle doludur. O halde, bu özelliklere dayandırarak, neden halkla ilişkiler sorusuna şu şekilde bir yanıt formüle edilebilmektedir: Organizasyonlar karmaşık, gelişen ve dinamiktir; genellikle birden çok

kültürde birden çok yerde bulunmaktadırlar. Çeşitli temsil biçimleri aracılığıyla, etkileşim ve iletişimin gerçekleştiği yerlerde kelimenin tam anlamıyla sayısız diğerleriyle tanışmaktadırlar. Hemen hemen her yer sıkışık ve tartışmaya açık, bu da yerdeki anlamın hem ortaya çıkan hem de karmaşık olduğunu, dolayısıyla tutarlı ve kalıcı bir temsil gerektirdiğini göstermektedir. Örgütsel uygulamalar ve temsil süreçleri bu nedenle gereklidir ve koordine edilmeli, ancak esnek, uyarlanabilir ve yenilikçi olmalıdır; zaman ve mekânda temsilin hızını ve verimliliğini en üst düzeye çıkarmak için iletişim ve bilgi teknolojilerindeki en son gelişmeleri içermelidir (1999, s. 189-190).

1.2.2. Halkla İlişkilerin Toplumsal Açıdan Amaçları

Halkla ilişkiler halka birçok farklı düzeyde ve birçok farklı şekilde fayda sağlamaktadır. Halkla ilişkiler alanındaki hem akademik hem de profesyonel toplulukların büyük bir kısmı, halkla ilişkiler uygulamasını olumlu olarak görmektedir. Rollerini yalnızca müşteri çıkarlarına hizmet etmek olarak gören bazı eleştirel bilim insanları ve birçok uygulayıcı, halkla ilişkileri toplumdaki manipülatif bir güç olarak görse de, çoğu bilim insanı ve profesyonel, halkla ilişkilerin demokratik bir toplumda önemli bir rol oynadığına inanmaktadır (Grunig, 2000, s.23-24).

Halkla ilişkilerin kamuda gelişiminin neticesi olarak özel kesimde yaygınlaşması, yöneticilik anlayışında, yönetimin esas hedefinin, kuruluşun ve ortaklarının getirilerinin artması kadar, halkoyu için doyum ve beğeni yaratmak olduğunun altını çizen bir devrime yol açmıştır. Bundan dolayı halkla ilişkiler, iktisadi, toplumsal ve politik kuruluşların yöneticilerini, çalışmalarında halkın faydasını ön plana alan bir tavra çeviren yönetim felsefesi haline gelmiştir (Asna, 1997, s.203-204).

Halkla ilişkiler, stratejik yönetim, kamu sorumluluğu ve iki yönlü simetrik model ilkelerine göre uygulanırsa, küresel iletişim sisteminin önemli bir parçasıdır – kuruluşlar ve kamular arasında ilişkiler kurmaya ve bu kamulara karşı sorumlu politikalar geliştirmeye yardımcı olan iletişimi kolaylaştırmaktadır (Grunig, 1993, s.157-158).

İlişkilerin kısa süreli ve geçici olmamasının onu yaratanların, söz konusu ilişkiye has enerjiyi yerinde ve eksiksiz kullanmasına tabi olduğu bilinmektedir. Kuruluşlar ile insanlar arasında türeyen kuruluş çıkarları, şahsi ve toplumsal çıkarlar gibi birbiriyle

çatışan konularda problemlere çözüm bulacak, sosyal sorumluluğa sahip uzlaştırıcılara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu vazifeyi üstlenen arabuluculardan biri de halkla ilişkilerdir. Sosyal yapıdaki değişimlere koşut olarak "kurumsal çıkar" ile "toplumsal çıkar" arasındaki farklı beklentilerin gerçeğe dönüştürülmesinde takip edilecek yolların tespit edilmesi ve uygulanması halkla ilişkilerin hedefini oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda toplumsal çıkarlar ve ihtiyaçlar öncelik kazanmaktadır (Gün, 1993, s.212).

Halkla ilişkilerin faydacı değeri, fikir pazarına veya kamuoyu mahkemesine yaptığı katkılardan doğmaktadır (Stoker ve Stoker, 2012, s.38). Halkla ilişkiler değerli toplumsal faydalar sağlamaktadır; toplumun etkin işleyişi için gerekli ilişkilerin sürdürülmesine yardımcı olmaktadır (Coombs ve Holladay, 2014, s.140). İnsan ve yarattıkları kuruluşlardan oluşan bir toplum, eylemlerden, tepkilerden, hatalardan ve hataların analizine dayanan yeniden değerlendirmelerden öğrenmektedir. Bir meslek olarak halkla ilişkiler, bu hatalardan kaçınmaya ve bunları çözmeye yardımcı olarak topluma hizmet edebilmektedir (Heath, 2013, s.855).

Halkoyu yaratmak, gündemi belirlemek veya popüler kültür ile sistemi tekrar üretmek halkla ilişkilere yönelik eleştirilerin sebeplerindendir. Hâlbuki iki yönlü simetrik iletişime dayalı halkla ilişkiler pratiklerinin ilk hedefi, demokrasinin itici gücü olan katılma yaklaşımıdır. Halkla ilişkiler kampanyalarıyla toplumsal fayda projeleri yapılabilmekte, fakirliğe çareye katkıda bulunabilmekte, ülkenin ve/veya kurumların müşterek değerleri korunabilmektedir. Ayrıca değişimlerin mühim bir aktörü olan halkla ilişkiler, geleceğin inşasında da rol üstlenebilmektedir (Peltekoğlu, 2016, s.8).

Halkla ilişkilerin önemli, karmaşık ve gerekli bir işlevi vardır; bu, tartışmaya yol açmaya yardımcı olacak bilgileri sağlamaktır. Serbest fikir alışverişine, fikirlerin açık tartışmasına ve bu tür tartışmalara eşit erişime izin vermek, demokrasinin özüdür ve özellikle etik olarak uygulandığında halkla ilişkiler için büyük önem taşımaktadır. Fikirlerin özgürce tartışılması gerçekleştiğinde ve tüm sesler temsil edildiğinde topluluk ve ilişkiler kurulmaktadır. Halkla ilişkiler diyalog, bilgi dağıtımı ile ilişki kurma dâhil olmak üzere birçok yolla halka hizmet etme gücüne ve yeteneğine sahiptir (Brunner, 2017, s.47-49).

Halkla ilişkiler, halk diyaloglarına bireysel ve örgütsel katılım için gerekli tanıtımı oluşturmak amacıyla gereklidir. Kamusal tartışma alanları, sivil katılım ve sorunları desteklemek için olumlu bir şekilde organize edilen organizasyonlarla mümkün olmaktadır. Kamusal alanlar sivil toplumun bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır. Halkla ilişkiler, karşılıklı güven, karşılıklılık ve katılım ortamının yaratılmasına katkıda bulunabilmektedir. Çeşitli etnik, kültürel, dini veya sınıf temelli gruplar arasında kültürel bir tercüman olarak hizmet edebilmektedir. Topluluklar oluşturmak, toplumu daha işlevsel ve yaşamak için daha iyi bir yer haline getirmek, halkla ilişkilerin demokrasiye nihai katkısı olabilmektedir. Ortak anlam yaratmanın, kolektif görüşü dile getirmenin ve gruplar arasında ilişkiler kurmanın bir aracı olarak sosyal sermaye yaratmanın yükü doğrudan halkla ilişkiler mahkemesindedir (Sommerfeldt, 2013, s.281-287).

Özetlemek gerekirse halkla ilişkiler kamulara karşı sorumlu politikalar geliştirmek konusunda işletmeleri teşvik etmektedir. Kuruluşların faaliyetlerinde halkın faydasını önceleyen bir tavra bürünmesini sağlamaktadır. Halkla ilişkiler, sorunlara çözüm bularak, çatışmaları çözerek, arabuluculuk yaparak, tarafları uzlaştırarak, toplumsal çıkarları önceleyen çalışmalar gerçekleştirilmesine aracılık ederek topluma fayda sağlamaktadır. Halkla ilişkiler sosyal fayda projeleriyle de topluma katkıda bulunmaktadır. Halkla ilişkiler diyalog yoluyla fikirlerin özgürce tartışılmasına, problemlerin aşılmasına yardımcı olmaktadır. Halkla ilişkiler örgütsel katılım yanı sıra bireysel katılıma da aracılık etmektedir. Topluluk oluşturmak, müşterek anlam yaratmak, kolektif görüşü belirtmek halkla ilişkilerle mümkün olabilmektedir.

1.3. Halkla İlişkilerde Kuramsal Yaklaşımlar

Cevizci'ye göre teori; olgulardan yola çıkarak, şeyleri birbirleriyle olan evrensel ve ideal münasebetleri doğrultusunda anlamanın ürünü olan kapsayıcı yargı; bilimsel bir bilgi sistemi içinde, konusunun bir kısmına veya bütününe bağlı sistemli bir yargı geliştiren soyut, genel ve açıklayıcı prensip; doğa ya da toplumdaki düzenlilikleri anlatan, kendisine atfedilerek görüngülerin açıklandığı, görüngülere ilişkin ön sözlerde bulunulduğu, doğru varsayılan hipotez veya yorumdur. Gözlemlenebilen ile ölçümlenebileni aşan, dünyaya dair izah ve yorum olarak teori, olgular dünyasını sistemli

bir şekilde kavrama olanağı veren mefhumları düzenleyen birbirlerine bağlı tanım ve ilişkiler kümesinden oluşmaktadır (2005, s.1611).

Temelde insanların nasıl düşündüğü ve davrandığına dair genellemeler olan teoriler, bir iletişim programı için uygun hedeflerin belirlenmesine katkıda bulunmaktadır. Bilimsel olarak test edilmiş teoriler, iletişim programcılarının bu hedeflere ulaşmak için etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Teoriyi uygulamak, iletişim planlamasını daha bilimsel ve daha az gelişigüzel yaptığından, etkileyiciliğin sağlanmasına destek olmaktadır. Bilimsel olmanın değeri, yaratıcılığa duyulan ihtiyacı azaltmamaktadır, ancak bilim, mümkün olduğu ölçüde olacakları kontrol etmeyi mümkün kılmaktadır. Başarıya ulaşmak için, yönetici mümkün olduğu kadar çok kontrol istemekte ve uygulamalı teori, belirsizliğiyle ünlü bir alanda mümkün olan en fazla kontrolü sağlamaktadır. Teoriler, insanların neden belirli şekillerde davrandıklarını ve insanların bir şeye nasıl tepki vereceğini açıklamaktadır. Bu, stratejik yöneticiye iletişim süreçleri ve etkilerinin anlaşılmasına dayalı olarak tahminlerde bulunma yeteneği vermektedir (Austin ve Pinkleton, 2006, s.271-272).

Hazleton ve Botan (1989, s.11-13)'a göre, teoriler, tanımlayıcı bir işlev yerine getirmektedir. Halkla ilişkiler ile ilgili konuşulabilecek ve çalışılabilecek terimler sunmaktadırlar. Teoriler, bilgi kapsamını geliştirmektedirler. Halkla ilişkiler bilgisinin niçin mevcut olduğunu söyleyebilmektedirler. "Daha iyi" teorilerin halkla ilişkiler süreç ve etkinliklerini izah etmede yeterli olduğu gözlemlenebilmektedir. Teoriler, halkla ilişkiler pratikleri ve etkileri ile ilgilenerek rasyonalitesi ve hedefi konusundaki bilgiyi artırmıştır. Çevresel etmenlerin hedef gruplar üzerindeki tesirine yönelik öngörülerde bulunmaktadırlar. Uygulayıcıların, etik ile hukuk sınırları içerisinde, teori tarafından tavsiye edilmiş halkla ilişkiler etkinliklerinin çıktılarını nasıl denetleyebileceklerini ortaya koymaktadırlar (Okay ve Okay, 2015 s.98-99'dan alıntı).

Teori, halkla ilişkilerin organizasyonlar ve toplum için nasıl en etkili hale getirileceğini açıklamaktadır. Teoriler, işlerin nasıl yürüdüğünü veya gerçekleştiğini tahmin etmektedir. Bir teori, eylem ve olayların nasıl ilişkili olduğuna dair bir tahmindir. Eylemler ve olaylar arasındaki ilişkinin anlaşılmasını sağlamaktadır. Halkla ilişkilerde birçok eylem ve olay hakkında teori bulunmaktadır. Bazı teoriler, düzenli olarak test

edildiği ve zaman içinde aynı ilişkiler gözlemlendiği için iyi hizmet etmektedir. Diğer teoriler dinamiktir ve gelişmektedir. Daha iyi tahmin değerlerine sahip olmaları için daha fazla test ve iyileştirmeye ihtiyaç duymaktadır. Halkla ilişkilerde veya başka herhangi bir disiplinde bilinmesi gereken her şeyi kapsayan tek bir teori bulunmamaktadır. Tüm halkla ilişkiler uygulamalarını açıklayacak tek bir teori olmaması nedeniyle teorileri nasıl kullanıldıklarına göre gruplandırarak incelemek değerlidir (Lattimore ve diğerleri, 2012, s.51-52).

Okay ve Okay'ın belirttiği üzere, sosyal bilimlerde ve bununla ilişkili olarak halkla ilişkiler teorilerinde ayırımlar yapılmaktadır. Halkla ilişkiler ile ilişkili olarak bir gruplama Fischer tarafından yapılmıştır (2015, s.100). Kitapta ayrıntılı olarak ele alınan bu ayrımdan bu tezde de faydalanılmıştır.

1.3.1. İlişki Teorileri

İlişki teorileri başlığı altında sistem teorisine, durumsal teoriye ve fikir ayrılığı-çatışma çözümü yaklaşımına yer verilecektir.

1.3.1.1. Sistem Teorisi

Alman filozof Luhmann, sosyal sistemleri açıklamak için sistem teorisini geliştirmiştir. Bu açıklama, bir işi sosyal bir çevre bağlamına yerleştirmektedir. Çevreyi ve ayrıca organizasyonun toplum üzerindeki etkisini bilmek ve anlamak, etik karar verme için bir zorunluluktur. Çevre, kuruluşun etkileşimde bulunduğu birbirine bağlı birçok sistemden oluşmaktadır. Halkla ilişkilerin, bir organizasyondaki yönetim alt sisteminin bir parçası olması gerekmektedir. Yönetim alt sistemi, sorunsuz ve verimli organizasyonel operasyonlar sağlamak için diğer alt sistemlerin koordinasyonundan ve gözetiminden sorumludur. Diğer organizasyonel alt sistemlere örnek olarak, satış ve pazarlamayı kapsayan elden çıkarma veya sistemin çalışması için bulunması gereken fiziksel ve enerji veya işgücü girdileri dâhil bakımı içermektedir (Bowen, 2008, s.273).

Sistem teorisine göre, kuruluşlar çevreleriyle etkileşime girdiklerini, çevrelerini etkilediklerini ve çevrelerinden etkilendiklerini kabul ettiklerinde en etkili olmaktadırlar. Başarılarını artıran ve hayatta kalmalarını tehlikeye atabilecek tehditleri çeviren

kaynakları getirmeleri gerekmektedir. Açık sistemlerdeki kuruluşlar, çevreleriyle bilgi, enerji ve malzeme alışverişinde bulunmaktadırlar. Kapalı sistemlerde faaliyet gösteren kuruluşlar, başka herhangi bir kuruluş veya kişi ile etkileşimde bulunmadan veya herhangi bir şey değiş tokuş etmeden bir boşluk içinde var olmaktadırlar. Açık bir sistemde, kuruluş bazen çevredeki değişikliklere uyum sağlamak için değişiklikleri uygulamaktadır. Kuruluş ayrıca etkili bir şekilde çalışmasına yardımcı olan çevreye uyum sağlamaya çalışmaktadır. Açık sistem modeline göre, bu değiş tokuş sürecine kendini kapatan örgütler alakasız ve etkisiz hale gelmekte veya dağılmaktadırlar. Sistem teorisine göre başarılı olmak için gerekli faaliyetler arasında gözetim, yorumlama ve yönetime danışmanlık yer almaktadır. Gözetim, çevre ve olası zorluklar veya fırsatlar hakkında bilgi toplamak anlamına gelmektedir. Yorumlama, sorunlara ve kamulara öncelik verebilmek, durumun kuruluşa yardımcı olabilecek veya zarar verebilecek şekillerde nasıl değişebileceğini tahmin edebilmek ve eylem önerileri geliştirebilmek için toplanan bilgileri anlamlandırma yeteneğine sahip olmak anlamına gelmektedir. Yönetime danışmanlık yapmak, kurumsal hedeflerle tutarlı ölçülebilir hedeflere ulaşacak somut eylemler için güvenilir önerilerde bulunmak anlamına gelmektedir. Sistem teorisini özetlemek gerekirse, organizasyonlar bir boşlukta var olmamaktadırlar. Değişen çevresel kısıtlamaları ve olasılıkları anlamak için sürekli araştırma yapmaları gerekmektedir (Austin ve Pinkleton, 2006, s.274-275).

Sistem teorisi, doğal ve insan fenomenlerinin dinamiklerini anlamak için geliştirilmiştir. Sistem temel bir analiz birimidir. Teori, diğer sistemlerden oluşan çevresinin bir parçası olarak her sistemin doğasını ele almaktadır. Sistem teorisinin savunucularının temel endişesi, her bir sistemin diğer sistemlerle dinamik ilişkisi içinde ne kadar iyi veya zayıf çalıştığını anlamaktır. Halkla ilişkiler alanındaki pek çok bilim insanı, halkla ilişkilerde araştırma ve teorileştirmenin sistem teorisinden güçlü bir şekilde etkilendiğini ve sistem teorisinin halkla ilişkiler için bir meta teori olarak kabul edilebileceğini iddia etmektedir (Plowman, 2013, s.905-906). Sistem; ortak hedefe yönelmiş, birbirlerini etkileyen öğelerden oluşmuş bir bütündür. Bu yaklaşımda; hadiseleri çevre koşullarından kopuk, tek bir yönden, diğerleriyle alakasını araştırmadan incelemek yerine, belirli bir çevre içinde, başkalarıyla ilişkilendirerek ele almanın, onları anlama ve kontrol etme bakımından daha doğru sonuçlar verdiği öne sürülmüştür. Sistem

yaklaşımının, halkla ilişkileri kuramsal temellere oturtmak için uygun bir zemin sağladığı söylenebilmektedir (Biber, 2003a, s.93). Sistem teorisi halkla ilişkilerde yararlıdır çünkü ilişkiler hakkında düşünmek için bir yol vermektedir. Genel olarak, sistem teorisi, organizasyonları faaliyet gösterdikleri politik, ekonomik ve sosyal çevrelerdeki değişikliklere uyum sağlayan birbiriyle ilişkili parçalardan oluşan olarak görmektedir. Organizasyonlar, içinde, organizasyonel hedeflere ulaşmak için organizasyonun bölümlerine rehberlik eden bir iletişim yapısının olması gereken tanınabilir sınırlara sahiptir. Organizasyonun liderleri bu içyapıları yaratmakta ve sürdürmektedir (Lattimore ve diğerleri, 2012, s.52-53).

Sistem teorisi, bir organizasyonun dâhilen iyi olması ve dışarıdan içeriye bir bakış açısıyla kararlar alması gerektiği argümanını desteklemektedir. Bir organizasyonun amacı, hareketli bir dengeye ulaşmak ve karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmaktır, bu da süreklilikle sonuçlanır çünkü organizasyon muhalefetten (dengesizliğin sonucu) ziyade destekten (dengenin ürünü) hoşlanmaktadır. Organizasyonel mükemmellik için bir gerekçe olan sistem teorisi, simetri veya dengenin, asimetri veya dengesizliğe dönüştükçe ilişkilerin gerginleştiğini ileri sürmektedir. Bu tür endişelerin özü, bizi halkla ilişkilerin cevherine, karşılıklı yarar sağlayan ilişkilerin yaratılmasına götürmektedir (Bowen ve Heath, 2005, s.84-94).

Eğer organizasyon sadece hızlı bir geri dönüş istiyorsa ve sonra dağılır veya yeniden yapılandırılırsa, halkla ilişkiler tarafından sağlanan ilişki girdilerine ilişkin sistem teorisi perspektifinin sunabileceği çok az şey bulunmaktadır. Bununla birlikte, bir kuruluş uzun vadeli hayatta kalma, hedefe ulaşma, kârlılık ile pazar ve pazar payının genişletilmesini istiyorsa, o zaman halkla ilişkiler, ilişki kurma ve ilişkiyi koruma yoluyla organizasyonel etkililiğe katkıda bulunacak çok şeye sahiptir. Halkla ilişkilerin organizasyonel etkililiğe katkısı, yönetim sistemine bilgi toplama (girdi), yorumlama, analiz ve strateji (verimlilik) yoluyla hiç de küçük olmayan bir şekilde yapılmaktadır. Kuruluştan kamulara iletişim kararı verildiğinde (çıktı), halkla ilişkiler işlevi bunu yapmak için gerekli ilişkileri yeniden sürdürmekte ve belirli mesajlar için kitleleri etkili bir şekilde bölümlere ayırma ve hedefleme bilgisine sahip olmaktadır (Bowen, 2008, s.275-276).

Her fiziksel organizma gibi her beşeri veya sosyal sistem de geçirgen sınırlarla çevrilidir. Açık sistemlerdeki kuruluşlar, çevrelerindeki diğer kuruluşlara veya gruplara bağımlıdır. Kapalı bir sistemdeki gibi sadece iç süreçlere ve etkileşime bağlı olmamaktadırlar. Kapalı sistemleri temsil eden kuruluşlar, çevresel etkilerden bağımsız olduklarına inanmaktadırlar. Bununla birlikte, göz ardı edilemeyecek, giderek çalkantılı bir ortamda başarılı olmak ve hayatta kalmak için kuruluşlar, çevrelerindeki faktörlere bağımlıdır veya bunlarla baş etmek zorundadır. Halkla ilişkiler, kuruluşa hem dâhili hem de harici olarak bu karşılıklı bağımlılığı sürdürmede birincil bağlantılardan biridir. Bir kuruluşu etkileyen çevredeki faktörler aynı zamanda kuruluşun paydaşlarıyla olan ilişkileri için kaçınılmaz sonuçları olan kararlarla sonuçlanmaktadır. İlişkiler kabul edilse de edilmese de vardır, halkla ilişkilerin bir kuruluşun varlığına katkıda bulunduğu yer burası olmaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından bir kuruluş ile paydaşları arasındaki bu ilişkileri yönetmek için kullanılan stratejik beceri, sınırları genişletmedir. Bu, uygulayıcının kuruluşun çevresindeki paydaşları o çevreye uyum sağlaması için yararlı bir şekilde taradığı süreçtir. Sınır anahtarları, kuruluşun çevresiyle sık sık etkileşime giren ve çevreden bilgi toplayan, seçen ve bir kuruluşun karar alıcılarına ileten kuruluş içindeki bireylerdir. Bu paydaşlar, halkla ilişkiler sistemi olarak adlandırılabilecek halkla ilişkiler ile bir mikro sistemde hizmet vermektedir. Halkla ilişkiler sisteminde bir paydaşın diğeri üzerinde kaçınılmaz etkileri bulunmaktadır. Bu doğası gereği etiktir çünkü paydaşların kısıtlayıcı etkisi ve birbirleri için sonuçları bulunmaktadır. Modern toplumun düzenlenmiş sistemlerinde kuruluşlar diğer paydaşlarla ilişki kurmaktan kaçınamamaktadırlar. Her ikisinin de iyi durumda olması için her iki tarafın da kişisel çıkarlarını gözeten bir karşılıklı bağımlılık modeli bulunmaktadır. Sistem, aynı sistemde bir arada var olmak için etik veya karşılıklı davranışı kendi kendine zorlamaktadır. Sistem teorisindeki paydaş ilişkileri veya halkla ilişkiler uygulaması, düzenleme, hukuk, ekonomi ve kişisel çıkarlar aracılığıyla farklı paydaşlar veya sistemler arasındaki çatışmalar sorunu haline gelmektedir. Amaç, sürekli çatışma ve anlaşmazlıkların olduğu bir toplumda karşılıklı öz düzenleme, öz kısıtlama ve uyum yoluyla sürdürülebilirliktir. Bu kaçınılmazdır çünkü sistemler, organizasyonlar, bireylere kadar biyolojik olarak ayrı varlıklardır. Kişisel çıkarlarda da ayrı varlıklardır. Halkla ilişkiler yöneticisi, belirli bir kişisel çıkarda bir sistemin temsilcisi olarak hareket etmektedir (Plowman, 2013, s.905-908).

Halkla ilişkilere ilişkin sistem perspektifleri, bir organizasyonun uyum içinde olmadığı ve davranışsal olarak kamularının ve paydaşlarının çıkarlarına adapte olmadığı takdirde uzun süre başarılı olamayacağını ve hatta hayatta kalamayacağını düşünmüştür (Heath, 2013, s.855). Kuruluş bir sistemdir, bir çevresi bulunmaktadır ve bu çevrede, kendilerine ait çevrelere sahip başka sistemler de mevcuttur. Kuruluş ayrıca alt sistemlere sahiptir ve halkla ilişkiler bunlardan biridir. Halkla ilişkiler kuruluşun çevresini ve bu çevredeki sistemleri takip ederek kuruluşa katkıda bulunmaktadır. Halkla ilişkiler ayrıca kuruluş içindeki diğer alt sistemleri de yoklamaktadır. Halkla ilişkiler bir işletmenin iletişim halinde olduğu grupların değerlerini, düşüncelerini ve çıkarlarını dikkate alarak, bunları stratejik karar alma süreçlerine dâhil etmektedir. Bu durum işletmenin hedef kitleleriyle aynı dili konuşmasını ve değişen koşullara adapte olmasını sağlamaktadır. Bunları başaramayan kuruluşlar ise yok olmaya mahkûm olacaklardır.

1.3.1.2. Durumsal Teori

Durumsallık Kuramı, durumsal konular olarak isimlendirdiği başlıklar çevresinde meydana gelen hedef halk kesimlerini tespit etme gayretiyle Grunig tarafından geliştirilmiştir. Grunig'e göre iletişim araştırmalarının büyük kısmı, hedef halk kesimleri yerine, sunulacak yeni ürünlerin pazarlarına yapılmaktadır. Durumsallık kuramına göre, insanlar, bir kurumun onlara etki eden sonuçları nedeniyle bir araya gelmekte ve kendi kendilerine hedef halk kesimlerini yaratmaktadır. Grunig, iletişim kampanyaları için hedef halk kesimlerinin en uygun hedefler olduğunu belirtmektedir. Dört çeşit hedef halk kesimi bulunmaktadır. Her konuda aktif ve duyarlı olanlar "her konunun hedef kitlesi", hiçbir konuya ilgi göstermeyenler "kayıtsız halk kesimleri" olarak adlandırılmaktadır. Yalnız bir konuda veya nüfusun ufak bir kısmını ilgilendiren dar bir alandaki bir dizi konuda hassas olanlar "tek konu hedef kitleleri", belli bir dönemde nüfusun büyük kısmını ilgilendiren ve basın yayın organlarında yer alan bir konuda duyarlı halk kesimleri "sıcak konu hedef kitleleri" olarak isimlendirilmektedir (Wright, 1998, 28-29).

Durumsal teori, insanların neden iletişim kurduklarının ve bunu en çok ne zaman yaptıklarının açıklanmasından oluşmaktadır. Aktif ve pasif iletişim davranışı kavramlarını, genel nüfusu, organizasyonel davranışların sonuçlarıyla ilgili bir veya daha fazla problem hakkında iletişim kurması muhtemel kamulara bölmek için kullanmaktadır.

Teori durumsaldır çünkü problemler gelir ve gider ve sadece organizasyonel davranışlarla ilgili problemli durumlar deneyimleyen kişilerle ilgilidir. Sonuç olarak, kamular durumlar değiştikçe ortaya çıkmakta ve kaybolmaktadır. Kuruluşlar nadiren kalıcı bir kamu kümesine sahip olmaktadırlar. Belirli bir zamanda bir kuruluşun kamularının kim olduğunu açıklamaya ek olarak, durumsal teori, iletişim programlarının ne zaman etkili olma olasılığının yüksek olduğunu açıklamaktadır; yani farklı kamuların kısa vadeli bilişleri, tutumları ve davranışları ve bu kamularla uzun vadeli ilişkiler üzerinde etkileri olması. Sonuç olarak, durumsal teori halkla ilişkiler programlarını stratejik olarak yönetmek için -kamuları belirlemek, iletişim programları için gerçekçi kısa ve uzun vadeli hedefler seçmek ve bu programların sonuçlarını değerlendirmek- yararlı bir araç sağlamaktadır (Grunig, 2013, s.835).

Durumsal teori, pazar bölümleme teorilerine benzemektedir, çünkü genel nüfusu halkla ilişkiler uygulayıcıları ile ilgili gruplara ayırmak için bir yöntem sağlamaktadır. Pazarlama teorisyenleri, segmentasyon için bir konsept seçmek için çeşitli kriterler sağlamaktadır. Segmentlerin birbirini dışlayan, ölçülebilir, erişilebilir, bir kuruluşun misyonuyla ilgili ve önemli olacak kadar büyük olması gerekmektedir. En önemlisi, pazar segmentlerindeki insanların pazarlama stratejilerine farklı tepkileri olmalıdır. Bu anlamda, kamuların durumsal teorisi, halkla ilişkiler profesyonelleri için en önemli olan farklı tepkileri tahmin etmektedir: (a) sorunlara ve konulara cevap vermeye hazır olma; (b) iletişim davranışının miktarı ve niteliği; (c) iletişimin bilişler, tutumlar ve davranışlar üzerindeki etkileri; (d) kuruluş-kamu ilişkilerinin kapsamı ve kalitesi; (e) kamuların kuruluşlara baskı yapmak için toplu davranışlara katılma olasılığı. Durumsal teori resmi olarak ifade edildiğinde, iki bağımlı değişkenden (aktif ve pasif iletişim davranışı) ve üç bağımsız değişkenden (problem tanıma, sınırlama tanıma ve ilgi düzeyi) oluşmaktadır. Üç bağımsız değişken şöyle tanımlanmaktadır: Problem tanıma: İnsanlar bir durum hakkında bir şeyler yapılması gerektiğini algılar ve ne yapacaklarını düşünmek için dururlar. Sınırlama tanıma: İnsanlar, bir durumda, durumla ilgili herhangi bir şey yapma yeteneklerini sınırlayan engeller olduğunu algılarlar. İlgi düzeyi: İnsanların kendilerini bir durumla ilişkilendirme derecesi. Aktif olarak iletişim kuran insanlar daha düzenli bilişler geliştirirler. Bu insanların bir durum hakkında tavır sergileme olasılıkları daha yüksektir. Bu insanlar, durum hakkında bir şeyler yapmak için daha sık bir davranışta

bulunurlar. Bu insanların bir kuruluşla ilişki geliştirme olasılığı daha yüksektir (Grunig, 2013, s.835).

Durumsal teori aynı zamanda neden bazı grupların tek bir konuda aktif olduğunu, diğerlerinin birçok konuda aktif olduğunu ve diğerlerinin neden hep kayıtsız kaldığını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Spesifik ilişki, grubun türüne (aktif, pasif) ve bir organizasyonun konu ile nasıl bağlantılı olduğuna göre belirlenmektedir. Halkla ilişkiler insanları, paydaşlarının örgütten ne kadar aktif bilgi arayacaklarını bilirlerse, iletişim stratejilerini çok daha doğru olarak planlayabilmektedirler. Durumsal teori, organizasyonun dağıtmak için bilgi seçiminden ziyade halkın istediği bilgi türlerine odaklanılmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda, kamunun dikkat edeceğini ve kendi çıkarlarına en uygun olan bilgiyi arayacağını varsaymaktadır (Lattimore ve diğerleri, 2012, s.56).

1.3.1.3. Fikir Ayrılığı-Çatışma Çözümü Yaklaşımı

Prior-Miller (1989, s.73-74)'a göre, çatışma teorisi, halkla ilişkiler dünyasının katkılarını göz ardı ettiği mühim teorilerden biridir. Karl Marx, George Simmel, Ralf Dahrendorf, L. A. Coser gibi isimlerin öncülük ettiği çatışma teorisi örgütleri, birey veya grupların uzlaşmasının ürünü olarak değil aktörler arasındaki çatışmanın ürünü olarak görmektedir. Çatışma kuramı, sosyal ilişkilerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu vurgulamaktadır. Bireyler ile örgütler, amaç ve değerler bakımından sürekli rekabet halindedir. Kurama göre, etkileşim halindeki insanlar kaynakların paylaşımı için devamlı birbirleriyle mücadele etmektedir (Becerikli, 2008, s.165'den alıntı).

Çatışma teorisi literatürünün, karşılıklı bağımlı taraflar için mevcut olan etkileşim stratejileri hakkında zengin bir bilgi içerdiğini, ancak genellikle yalnızca kişilerarası ilişkilere odaklandığını belirten Cancel ve diğerleri, bu çatışma stratejilerinin örgütsel düzeyde de belirleyici olduğunu ve bu nedenle bir kuruluş tarafından dış kamularıyla ilişkilerinde kullanılabileceğini savunmaktadırlar (1997, s.47-48).

Çatışma, iletişim açısından, algılanan uyumsuzluklar kavramıdır. Çatışmalar daha fazla kuruluşta daha karmaşık hale gelmekte ve çeşitli konuları da içermektedir. Başka bir deyişle, daha önce hiç olmadığı kadar çok kuruluş, çözülmesi gereken çatışma

potansiyeline sahiptir. Halkla ilişkiler yöneticilerinin, anlaşmazlığa dâhil olan tarafları tatmin edecek alternatifleri formüle etmek için farklı grupların çeşitli çıkarlarını değerlendirmek amacıyla becerilere ihtiyacı vardır. Aksi takdirde, çatışmalar çözülene kadar ortaya çıkmaya devam edecektir (Plowman, 1998, s.239).

Fischer (1997, s.56-57)'a göre çatışma, bir birey ya da grubun hedef ve değerlerdeki farklılıklar nedeniyle karşı tarafın düşüncesine katılmamasını anlatmaktadır. Bazıları fikir ayrılığını kaçınılması gereken bir olgu, bazıları da doğal bir aşama olarak görmektedir. Fisher ve Ury, fikir ayrılığını çözümlemek adına dört unsur önermektedir (Okay ve Okay, 2015, s.106-107'den alıntı):

1. İnsanları sorunlardan ayrı tutmak: Aynı fikri paylaşmayan bireylerle problemlerin çözülmeye çalışılması gerekmektedir.

2. Makama değil, çıkar ve ilgilere odaklanmak: Karşı tarafın ne istediğini kavramak için mevkiinin ötesine bakmak gerekmektedir.

3. Karşılıklı kazanç ve tercihler oluşturmak: Bu durumu, sorunu çözmek olarak düşünmek mümkündür. Mutabakata varılmadan önce amaçların karşılanabileceği çözüm yollarının planlanması gerekmektedir. Çatışma ötesinde hareket etmek için tarafların menfaatlerine saygı gösteren belli kabuller gerekmektedir.

4. Objektif ölçütler konusunda ısrarlı olmak: Doğru çözümün ne olduğunu belirlemek için anlaşmanın araştırılması ve çözüme temel oluşturacak bir standart ya da indeksin olup olmadığına bakılması gerekmektedir. Çözümleri etüt edecek birisinin bulunması da anlaşmaya varmada yararlı olmaktadır.

Resmi bir teori olarak ifade edilmese de bu ilkeleri kullananlar şunu kabul edecektir: İlkeler; uyuşmazlıkları başlangıçta çözümleme olasılığını arttırmakta, çözümlerle sonuca ulaştırmakta ve fikir ayrılığı yaşayan taraftarlar arasındaki ilişkinin bütünlüğünü korumaktadır.

Bir şirket, kuruluş-halk ilişkilerini, halkla ilişkiler stratejilerini ve çatışma yönetimi tekniklerini geliştirmekle ilgilenirse fayda sağlayabilmektedir. Her iki taraf da kendi çıkarlarını gözetebilmekte, hem örgütler ve hem de stratejik kamuları bencil,

çekişmeli, ilkeli veya işbirlikçi olabilmektedir. Kuruluşlar için sorun çözme, doğrudan uygulayıcıların iki yönlü modelleri ve müzakere taktiklerini kullanma becerilerinden ve uzmanlıklarından elde edilmektedir. Problem çözmeye katkıda bulunmak, doğal yetenek, alandaki bilgi ve deneyim ile sağlam muhakeme gibi nitelikleri içeren halkla ilişkiler yöneticilerinin arka planıdır. İster bir halkla ilişkiler yöneticisi ile baskın koalisyon arasında, ister bir kuruluş ile stratejik halkları arasında olsun, herhangi bir uzun soluklu ilişkinin çoğunlukla hayatta kalması karşılıklı olarak olumlu faaliyetlere bağlıdır. Uzun soluklu bu ilişki inşası, halkla ilişkiler yöneticileri için stratejik düşünmenin önemli bir parçasıdır. Karma güdüler, müzakere taktikleri ve kayıtsız şartsız yapıcı olmak, sorunların çözümü için ortak zemin oluşturulmasına büyük katkı sağlamaktadır (Plowman, Briggs ve Huang, 2001, s.306-307).

1.3.2. Davranış ve Biliş Teorileri

Davranış ve biliş teorileri altında sosyal değişim teorisi ve sosyal öğrenme teorisi irdelenecektir. Bir ilişkideki her bir partnerin diğerinden bir standardı veya beklentisi bulunmaktadır. Bir partner bu standardı veya karşılaştırma seviyesini karşıladığında veya aştığında, ilişkiden tatmin oluşmaktadır. Standart veya beklenti karşılanmadığında memnuniyetsizlik meydana gelmektedir. Dahası, ortaklar sürekli olarak ilişkinin ödüllerini ve maliyetlerini tartmaktadırlar. Bir kişinin kabul edeceği ödüllere ne kadar maliyetle katlanacağı ve bir ilişkide kalacağı, o kişinin alternatifler için karşılaştırma düzeyine bağlıdır. Başka bir deyişle, eşit derecede çekici veya daha çekici başka seçenekler varsa, o zaman kişinin memnuniyet standardının altındaki herhangi bir şey için daha az tolerans olacaktır. Ayrıca, diğer uygulanabilir seçeneklere sahip olmak, bireyin tatmin beklentisinden daha azını kabul etmesini azaltacaktır. Elbette, ilişkiye bağlılık düzeyi ve kişinin ilişkiye ne kadar yatırım yaptığı, kişinin diğer mevcut seçeneklere ne kadar dikkat edeceğini etkileyecektir. Çok sayıda seçeneğe sahip olmanın da karşılaştırma düzeyini veya memnuniyet standardını değiştirme eğiliminde olduğu görülmektedir. Sosyal değişim teorisine göre, beklentiler karşılanmadıkça veya aşılmadıkça, eğer mevcutsa diğer uygulanabilir alternatifler seçilmektedir. Sosyal değişim teorisinin savunucuları, kişiler arası ilişkileri etkileşimsel olarak görmektedirler, tıpkı bir pazardaki değiştokuşları etkileşimsel olarak gördükleri gibi… Bir birey bir şey

verdiğinde bir şey almayı beklemektedir. Bireyin verdiği şey, kendi iç hesap defteriyle dengede olmadığında, ilişkinin tatmin edici olmadığı kabul edilmektedir. Dolayısıyla, eğer (a) ilişkide olanlar için mevcut seçenekler, (b) karşılaştırma düzeyi ve (c) ilişkidekilerin memnuniyet düzeyleri belirlenebilirse, o zaman ilişkinin ne zaman sona ereceğini teorik olarak tahmin etmek mümkündür (Ledingham ve Bruning, 2001, s.530-531).

Sosyal değişim teorisi, davranışı tahmin etmek için maliyet ve faydaların ekonomik metaforunu kullanmaktadır. Bireylerin ve grupların algılanan ödül ve maliyetlere dayalı stratejiler seçtiklerini varsaymaktadır. John Thibaut ve Harold Kelley tarafından geliştirilen bu teori, kişilerarası iletişim, halkla ilişkiler ve organizasyon teorileri dâhil olmak üzere birçok çalışma alanı için geçerlidir. Sosyal değişim teorisi, insanların harekete geçmeden önce davranışlarının sonuçlarını hesaba kattığını iddia etmektedir. Genel olarak, insanlar maliyetlerini düşük ve ödüllerini yüksek tutmak istemektedirler (Lattimore ve diğerleri, 2012, s.56).

Sosyal ilişkilerin nasıl oluştuğunu, genişlediğini ve bozulduğunu açıklamak için sosyal değişim teorisine başvurulmuştur. Bu teoriler ayrıca bireysel paydaşlar ve organizasyonlar arasındaki ilişkileri karakterize etmek için uygulanmıştır. Basit sosyal değişim modelleri, bir ilişkinin ödüllerinin ve maliyetlerinin ilişki kararlarını yönlendirdiğini varsaymaktadır. İlişki ödülleri maliyetleri aştığında, bir taraf tipik olarak bir ilişkideki değişimi genişletmeye yönelmektedir. Maliyetler ödülleri aştığında, kişi değişimi dondurabilmekte veya ilişkiyi sonlandırabilmektedir. Karşılıklı yarara dayalı bir ilişkide, her bir taraf, diğer tarafın istediği ve sağlayıcı için diğer taraftan alınan kaynaklardan daha az değerli olan kaynakları sağlamaktadır. Böyle bir değişim, karşılıklı ilişki tatmini ve istikrar ile sonuçlanmaktadır (Leichty, 2013, s.842).

Halkla ilişkiler pratisyeninin işi, karar vericinin ilgili maliyetler ve ödüllerle birlikte bir dizi seçeneği görmesine izin vermektir (Lattimore ve diğerleri, 2012, s.58). Örneğin müşterilerin organizasyonlardan birtakım beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentiler karşılandığında müşteriler organizasyonla münasetlerinin devamlılığını sağlamada istekli olacak, ilişkiden memnuniyet duyucaklardır. Beklenti karşılanmadığında ise memnuniyetsizlik gözlemlenecektir. Müşteriler birçok alternatife

sahip olduklarından, seçimlerini sürekli olarak tartmaktadırlar. Beklentiler karşılanmadığında, diğer seçeneklere yönelim olacaktır. Halkla ilişkiler, hem organizasyonun hem de müşterinin bu alternatiflerin farkına varmasına, ödülleri veya maliyetleri tartmasına aracılık etmektedir.

Sosyal öğrenme teorisi, insanların yalnızca doğrudan kendi deneme yanılma çabalarıyla değil, aynı zamanda başkalarının davranışlarını ve bu davranışların olumlu veya olumsuz sonuçlarını gözlemleyerek nasıl öğrendiklerini açıklayan genel bir öğrenme teorisidir. Sosyal öğrenme teorisinin teorik temelleri Albert Bandura'nın çalışmasında bulunabilmektedir. Sosyal öğrenme teorisinin ilkelerine göre, insanlar başkalarını gözlemleyerek ve ardından bu davranışları modelleyerek davranışları gerçekleştirmeyi öğrenmektedirler. Bu nedenle, öğrenme süreci modelleme, gözlemsel öğrenme veya dolaylı öğrenme olarak adlandırılmaktadır. Sosyal öğrenme teorisi, davranışın hem açık (gözlemlenebilir) hem de gizli (duygular ve düşünceler) davranışları içerecek şekilde geniş anlamda kavranması gerektiğini savunmaktadır. Sosyal öğrenmeyi açıklayan dört faktör bulunmaktadır: (1) dikkat, (2) akılda tutma, (3) davranışın yeniden üretilmesi ve (4) motivasyon. İlk faktör dikkattir. Modelin davranışından öğrenebilmek için kişinin o davranışa dikkat etmesi gerekmektedir. Davranışa dikkat edilmemesi, davranış sürecinin bellekte kodlanamayacağı anlamına gelmektedir. İkinci faktör olan akılda tutma, zorunlu olarak birinci faktöre bağlıdır. Davranış performansının sözlü olduğu kadar görsel unsurlarının da saklanması ve başka bir zamanda geri çağrılması gerekmektedir. Performansı saklamanın yanı sıra, kişi bu davranışın sonuçlarını da saklamaktadır. Davranış, değer verilen başkaları tarafından ödüllendirildi mi yoksa cezalandırıldı mı? Belirli bir davranışın ödüllendirildiğini ve başka bir davranışın cezalandırıldığını hatırlamak, ödüllendirilen davranışın canlandırılma olasılığını artırmaktadır. Davranışın ve sonuçların bilişsel provası akılda tutmaya yardımcı olmaktadır. Üçüncü faktör, gözlenen davranışın yeniden üretilmesidir. Bireyin, istenen davranışı etkili bir şekilde tekrarlamak için gereken bilginin yanı sıra fiziksel veya sözel becerilere ya da her ikisine de sahip olması gerekmektedir. Kişinin, davranışın ödüllendirilmesine neden olan koşulları ve ayrıca davranışı nasıl gerçekleştireceğini anlaması gerekmektedir. Son faktör, bireyin iç zihinsel durumlarıyla ilgili olan motivasyondur. Bir kişi, bir eylemi nasıl gerçekleştireceğini hatırlayabilmekte, ancak onu

yeniden üretmemeyi seçebilmektedir. Motivasyon hem iç hem de dış faktörlerden kaynaklanabilmektedir. İç faktörler, bireyin duygu durumlarını, kişisel özelliklerini (örneğin, riskten kaçınma, dışa dönüklük) ve öz-yeterlik duygularının yanı sıra davranışı gerçekleştirmek için hayal edilen sonuçları (ödüller veya cezalar) içermektedir. Bir bireyin davranışı üretme motivasyonu, beklenen olumlu ödüller, ister içsel (ustalık veya öz-pekiştirme duyguları gibi) ister dışsal (somut ödüller veya sözlü ifadeler gibi) olsun, davranış performansına bağlı olduğunda artacaktır. Modelin davranışı gerçekleştirmek için istenen olumlu pekiştirmeyi aldığını hatırlamak da motivasyonu artırmalıdır (Holladay, 2013, s.844).

Sosyal öğrenme teorisi, kişisel örneklerin ve kitle iletişim araçlarının yeni davranışlar edinen alıcılar için önemli olabileceğini anlamaya yardımcı olur. Sosyal psikolog Albert Bandura, yeni davranışların yalnızca başkaları gözlemlenerek öğrenilebileceğini kaydetmektedir. İlgilendiren bir davranış görüldüğünde, bu davranışın failinin ödüllendirilip ödüllendirilmediği not edilmektedir. Bu ödüller, övgüde olduğu gibi dışsal veya "havalı görünüyor" gibi içsel olabilmektedir. Bandura, zihindeki davranışların denendiğini belirtmektedir. Davranışın potansiyel olarak faydalı olduğu konusunu kabul etme durumunda, ona ihtiyaç duyulana kadar uzun süre uykuda kalabilmektedir. Belirli bir davranışın meydana gelme olasılığı, o davranışı gerçekleştirmenin beklenen sonuçları tarafından belirlenmektedir. Sonuçlar ne kadar olumlu ve ödüllendirici olursa, davranışın ortaya çıkma olasılığı o kadar artmaktadır. Bunu bilen halkla ilişkiler çalışanları, yeni veya deneyimsiz çalışanların, özellikle bu davranış ödüllendirilirse, daha deneyimli çalışanların davranışlarını model alacağını tahmin edebilmektedir. Bir şirket, müşterileri memnun etmek için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya istekli çalışanları başarı ile ödüllendirirse, ilerlemek isteyenlerin bu davranışları model alacağı tahmin edilebilmektedir. Ödüllendirilen davranış alınmaktadır. Sosyal öğrenme teorisi, bu davranışa giden yollardan birini açıklamaktadır (Lattimore ve diğerleri, 2012, s.58-59).

Holladay'e (2013, s.845) göre sosyal öğrenme teorisi, halkla ilişkilerde sosyal pazarlama kampanyalarından etkili risk önleme çabalarına kadar birçok uygulamaya sahiptir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, hedef kitlenin özdeşleşebileceği modeller

sunarak, arzu edilen sağlıklı davranışlara nasıl girileceğini veya istenmeyen risk oluşturan davranışlardan nasıl kaçınılacağını etkili bir şekilde açıklayarak ve istenen davranıştan kaynaklanan olumlu sonuçları göstererek, halkı hedef davranışları canlandırmak için stratejileri ve taktikleri öğrenmeye teşvik etmektedir. Bu nedenle teori, davranışı etkilemek için tasarlanmış kampanyaların etkili tasarımı için çıkarımlara sahiptir

1.3.3. Halkla İlişkiler Teorileri

Okay ve Okay'ın belirttiği üzere, pek çok araştırmacı, halkla ilişkiler teorisine yönelik yaklaşım sunmuştur. Kitapta faydalanılan, Signitzer'in gerçekleştirmiş olduğu yaklaşıma göre halkla ilişkiler teorileri, toplumsal teorik yaklaşımlar, organizasyon teorisi yaklaşımları ve diğer yaklaşımlar olarak üç başlık altında incelenmiştir (2015, s.112). Bu ayrımdan tezde de yararlanılmıştır.

1.3.3.1. Toplumsal Teorik Yaklaşımlar

İletişimin, halkla ilişkiler teorisi üzerindeki ağırlığını inceleyen toplumsal teorik yaklaşımlar altında konstruktivist yaklaşımlar ve anlaşma oryantasyonlu yaklaşımlar irdelenecektir.

1.3.3.1.1. Konstruktivist Yaklaşımlar

Birçok alanda kullanılan konstrüktivizm kavramının, alanlara göre içerdiği ve ifade ettiği şeyler farklılık göstermektedir. Konstrüktivizm, iletişim bilimlerinde, 80'lerin sonu ile 90'ların başında Almanya'da hayata geçirilen etkinlikler ve üretilen bilimsel yayınlarla kendisine yer bulmaya başlamıştır. Halkla ilişkilerde konstrüktivist teori, iletişim bilimlerinde tartışılan konstrüktivizm mefhumunun alanda kullanımını açıklamaya çalışmaktadır ve birçok bilim insanının katkısıyla bugünlere gelmiş bir yapıdır (Tarhan ve Kaya, 2022, s.609).

Konstrüktivist yaklaşımlar, dünya görüşünü, bireylerin (ve iletişimlerinin) sosyo-kültürel anlam ve deneyim potansiyelleri aracılığıyla oluşturulmuş bir fenomen olarak paylaşmaktadır. Homojen bir yaklaşım değildir, daha çok çeşitli farklı düşünce ve yön okullarına bölünmüştür (Langer, 1999, s. 77). Kückelhaus (1998, s.275)'a göre konstrüksiyon, gerçeklik taslaklarının biyolojik, psikolojik ve toplumsal şartlara uygun

bir şekilde oluşturulması süreci manasındadır. Bu minvalde halkla ilişkiler, akışında gerçeklik taslaklarının meydana getirildiği bir meta iletişim süreci manası taşımaktadır (Okay ve Okay, 2015, s.118'den alıntı). Merten ve Westerbarkey (1994, s.210)'e göre halkla ilişkiler, halkta imajların meydana getirilmesi ve sağlamlaştırılması vasıtasıyla arzu edilen gerçekliklerin hedef doğrultusunda ve tesadüfi konstrüksiyonu olarak betimlenmektedir (Okay ve Okay, 2015, s.118'den alıntı).

Merten ve Westerbarkey (1994, s.206-211)'e göre, konstrüktivist perspektifinden imaj, insanın bir nesne ile ilgili tasarladığı bilişsel ile duygusal yapıların ahenkli bir şemasıdır. Konstrüktivist bakış açısından mühim olan imaj "bir nesne ile ilgili yargı ve enformasyonların, kamuoyunun tesiri altında ortak yargıya varılmış şemalarının bir parametresi" olarak açıklanmaktadır. İmajlar, zihindeki "objektif" gerçeklik içeriği mühim olmayan yapılardır. Bir imajın işlevi daha çok, gerçek deneyimlerle elde edilemeyecek olan nesneler ile ilgili bilgi ve bakış açılarının meydana getirilmesinde yatmaktadır. Bu sebeple imaj, konstruktivizmin ana teoremine mantıklı bir cevaptır. İmaj oluşturmak, halkla ilişkilerin temel vazifesidir. Artan iletişim gereksinimi ve hayali ögeleri kullanma olanağı, imajların konstrüksiyonu için yeni bir saha açmakta, bu da, bunun için donatılanmış "konstrüksiyon büroları" yani halkla ilişkiler ajanslarınca ifa edilmektedir. İmajların kesinlikle gerçekliğe dayanması icap etmemektedir. İmajların konstrüksiyonu, kamuoyunun konstrüksiyonundaki ilkelere benzemektedir. Zihinsel, hayali büyüklüklerden faydalanabilmektedir. Doğruluk mecburiyeti imaj için bağlayıcı değildir. Konstruktivistler, başta ahlaki bakımdan olmak üzere halkla ilişkilere dair bu yönden sorunlar görmektedir. Başarılı olanın mübah görülmesi halkla ilişkiler ahlak ilkeleriyle ters düşmektedir. İnandırıcılık sorunu da eleştirilmektedir. Zihinsel ögeler, alıcılar bunları kabul ettiği ve bunlara inandığı oranda tesirli olabilmektedir. Arzu edilen etkinin her alıcı için farklı olması sebebiyle etkinlik kontrolü de sorun oluşturmaktadır (Okay ve Okay, 2015, s.119-120'den alıntı).

Kückelhaus (1998, s.276)'a göre, konstruktivist yaklaşım bakımından halkla ilişkiler, gerçeklik taslakları sunan bir iletişim sistemidir. Konstrüktivizme göre, gerçek, objektif olarak öğrenilememektedir, özneye bağımlı olarak, bilişsel ve iletişim süreçleri vasıtasıyla oluşturulmaktadır. Halkla ilişkiler gerçeklik meydana getirmektedir ve kendi

gerçeklik modellerini (kurum kimliği gibi) uyum için sunmaktadır. Konstrüktivizm, birinci ile ikinci sıradaki gerçeklik arasında fark gözetmektedir. Birinci sıradaki gerçeklik, çalışan sayısı gibi "objektif" olgulardır. İkinci sıradaki gerçeklik ise birinci sıradaki gerçekliğe mana, önem ve değerin atfedildiği bir gerçekliktir ve iletişime dayanmaktadır. Meydana gelen bir olay (birinci sıradaki gerçeklik) iletişim vasıtasıyla başka değerler edinerek, belki de farklılaşarak hedef kitleye iletilmektedir (ikinci sıradaki gerçeklik). Gerçeklik konstrüksiyonu vasıtasıyla halkla ilişkiler, medya ile eylem kabiliyetine sahip olmaktadır. Halkla ilişkiler pratisyenleri, gerçekleri özerk bir şekilde oluşturmamakta; objeler, ilişkiler ve tutumlar ile ilgili nesnel beyanlarda bulunamayan gözlemciler olarak görev sürdürmekte, ekseriyetle farklılıklar, bağlantılar/ilişkilere göre gözlemde bulunabilmektedir. Kendi enformasyon tekliflerini özel bir şekilde yapılandırmakta lakin varsayılmış ögelerle meşgul olmaları nedeniyle nesnellik talep edememektedirler. Eylemlerinin sorumluluğu kendilerindedir (Okay ve Okay, 2015, s.120-121'den alıntı).

Konstrüktivist teori, sosyal inşacılık olarak da tanınmaktadır. Halkla ilişkilerde sosyal olarak inşa edilen olgu imajlardır. Halkla ilişkilerde konstrüktivist teoriye göre imajların sosyal inşası, gerçeklik yaratmakta, bu gerçeklik, kuruluşa üstünlük ve kazanç sağlamaktadır. Konstrüktivist teoriye göre halkla ilişkiler, kazançlara ulaşmanın basit bir aracı değildir, imaj inşa eden ve gerçeklik yaratan toplumsal bir olgudur (Tarhan ve Kaya, 2022, s.594-595).

Halkla ilişkiler, arzu edilen gerçeklikleri inşa ederek arzu edilen etkileri yaratmak için iletişim süreçlerini kullanma stratejisidir. Bir imaj orijinalinden (kişi, olay, organizasyon vb.) çok daha kolayca, süratle ve ucuzca değiştirilebildiği için, medya toplumu inşa etmeyi, sürdürmeyi veya değiştirmeyi yeni bir meslek olarak şart koşmaktadır, o da halkla ilişkilerdir. Halkla ilişkiler, uygun iletişim yoluyla arzu edilen gerçekliklerin inşası olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir deyişle halkla ilişkiler, bir şeyin semantiğini o şeyin kendisine koşullu bir mesafede tutma olasılığıdır. Medya toplumunda, gerçek ve kurgu arasındaki ilişki derinlemesine değişmektedir: kurgusal ve "gerçek" gerçeklik artık birbirinin yerine geçebilmekte ve "gerçek" eylem veya "gerçek" kişiler, medyada, imaj gibi, kendi ilgi alanlarını geliştiren bazı ikameler edinmektedir. Bu

özellikler, bir mesleğin, imajları yaratması, dengede tutması veya değiştirmesi için temel sağlamaktadır ki bu da halkla ilişkilerin konusudur. Ayrıca, asıl gerçeklikler üzerinde etkili bir şekilde hareket edebilen kurgusal gerçeklikler yaratma potansiyeli, halkla ilişkilere özgül gücünü vermektedir (Merten, 2004, s.45-54).

1.3.3.1.2. Anlaşma Oryantasyonlu Yaklaşımlar

İletişimsel Eylem Kuramı'nda Habermas, insan iletişim süreci içindeki evrensel anlayış koşullarını yeniden inşa etmektedir. Habermas, temel bir demokratik süreç olarak "anlamayı" (ve dolayısıyla iletişimi) fark edilebilir kılmayı amaçlamaktadır. Yaklaşımın amacı, halkla ilişkilerin Habermas'ın anlayış kavramı açısından incelenmesine yönelik öneriler getirmektir. Bilgi sunan halkla ilişkiler uzmanları ile bu bilgiyi alan hedef grup üyeleri arasındaki ilişkiyi aydınlatmak için bu bakış açısı kullanılabilmektedir. Özellikle çatışma çıkma ihtimalinin yüksek olduğu durumlarda, kuruluşlar çıkar ve fikirlerini iletmek için iyi argümanlar sunmaya zorlanmaktadırlar. Kamuoyunun eylemlerini anlamasını sağlamaları gerekmektedir. Bu nedenle, Anlaşma Yönelimli Halkla İlişkiler açısından anlayış halkla ilişkiler yönetimi sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Burkart, 2009, s.141-145).

İlk başta, Anlaşma Yönelimli Halkla İlişkiler modeli halkla ilişkileri değerlendirmek için bir araç olarak geliştirilmiştir. Ancak değerlendirme sürecinde halkla ilişkiler planlaması için de kullanılabilir olduğu ortaya çıkmıştır. Temel olarak, model iki ön koşula ve bunların halkla ilişkiler için sonuçlarına dayanmaktadır: (1) Mevcut iletişim toplumumuzda, işletmelerin çıkarları giderek daha fazla kamu meşruiyetini gerektirmektedir. Halkın, kazanan bir takımın bir üyesi olarak kabul edilmek isteyenlerin eylemlerini anlamasının sağlanması gerekmektedir. Özellikle kriz durumlarında bu çok önemli görünmektedir. Bu gibi durumlarda şirketler, ilgi alanlarını ve fikirlerini iletmek için iyi argümanlar sunmaya zorlanmaktadırlar. (2) Temel bir bakış açısından, insan iletişimi genellikle karşılıklı anlayış süreci olarak görülebilmektedir. Halkla ilişkiler alanında çalışan kişiler şunları hatırlaması gerekmektedir: İşlerini ciddiye alıyorlarsa, anlamanın gereklerini ve ön koşullarını araştırmalı ve kendilerini bu ilkelere yöneltmelidirler (Burkart, 2004, s.459).

Anlaşma Yönelimli Halkla İlişkiler modeli, kabul oluşturmak için bir reçeteden başka bir şey değildir. İnsanlar bir "halkla ilişkiler düğmesine" basarak bir projeyi kabul etmeye ikna edilememektedir. Çünkü kabul ancak anlama süreci başarılı bir şekilde çalıştığında dâhil olan kişiler arasında ortaya çıkabilmektedir. Bunun önkoşulu, özellikle kamunun şirket çıkarları ve planları tarafından kısıtlandığını ve hatta tehdit edildiğini hissettiğinde, kamuoyu nezdinde diyalog ve söylem ihtiyacının ilgili şirketler ve iletişim yöneticileri tarafından ciddiye alınmasıdır. Bu tür durumlarda şirketlerin, etik temellere veya ahlaki kurallara halel getirmeksizin, rahatsız olan paydaşlarla iletişim kurması neredeyse bir zorunluluktur. Aksi halde planlarını ertelemek, hatta iptal etmek zorunda kalacaklardır. Başka bir deyişle, yukarıda belirtilen şekilde iletişim kurmaya "zorlanmaktadırlar". Anlaşma Yönelimli Halkla İlişkiler, çatışmaların ortaya çıkmasını engelleyemez. Çatışmalar hava ve su gibi hayata aittir; genellikle farklı çıkarlar çatıştığında ortaya çıkmaktadır, bu durum demokratik toplumların özelliğidir. Tek başına iletişim, çatışmaların ortadan kaybolması için yeterli değildir. Bununla birlikte, Anlaşma Yönelimli Halkla İlişkiler'in çatışmaların artmasından kaçınmaya katkıda bulunma olasılığı çok yüksektir (Burkart, 2007, s.253-254).

Anlaşma Yönelimli Halkla İlişkiler modeli için kullanılan iletişim teorisi ve terimleri, Habermas tarafından İletişimsel Eylem Teorisi'nde kurulanlardır. Bu teoriye göre, iletişim her zaman çok boyutlu bir süreç olarak gerçekleşir ve bu süreçteki her katılımcının, anlayışa ulaşmak için belirli yarı evrensel taleplerin geçerliliğini kabul etmesi gerekmektedir. Bu, iletişim sürecindeki ortakların izleyen kriterleri karşıladıklarına güvenmeleri gerektiği anlamına gelmektedir. (a) Anlaşılabilirlik (uygun gramer kurallarını kullanabilme). (b) Hakikat (partnerin varlığını kabul ettiği bir şey hakkında konuşmak). (c) Güvenilirlik (dürüst olmak ve partneri yanıltmamak). (d) Meşruiyet (karşılıklı olarak kabul edilen değer ve normlara göre hareket etme). Bu iddiaların yerine getirilmesi konusunda ortaklardan hiçbirinin şüphesi olmadığı sürece iletişim süreci kesintisiz olarak işleyecektir. Bununla birlikte, bu ideal koşullar nadirdir, gerçekte asla gerçekleşmedikleri bile söylenebilmektedir. Temel iletişim kuralları sıklıkla ihlal edilmektedir ve bu nedenle belirli bir "onarım mekanizması" bulunmaktadır, söylem. "Söylem", ilgili herkesin iddiaların doğruluğundan, ifadelerin güvenilirliğinden ve çıkarların meşruiyetinden şüphe etme fırsatına sahip olması gerektiği anlamına

gelmektedir. Ancak makul cevaplar verildiğinde iletişim akışı devam edecektir (Burkart, 2004, s.460).

Anlaşma Yönelimli Halkla İlişkilerin amacı, halkla ilişkiler müşterisi ile kamunun ilgili üyeleri arasında sorunsuz bir iletişim süreci olmasına yardım etmektir. Bu, iletişim kuran taraflar arasındaki üç farklı iletişim düzeyinin uyumlu olması durumunda geçerlidir. Geçerlilik iddialarıyla ilgili anlaşma şu anlama gelir: (1) Meselenin konusu açıkça anlaşılmış olmalı ve müşteri tarafından sağlanan önerme ve açıklamaların doğruluğu hakkında fikir birliği bulunmalıdır. (2) İletişimciler, işletmelerin plan ve amaçlarından kimin sorumlu olduğu konusunda netleşmelidir ve kuruluş ile sözcüsünün doğruluğu tartışılmaz olmalıdır. (3) Sahip olunan veya temsil edilen pozisyonlar anlaşılır olmalıdır, çıkarların meşruiyeti konusunda bir fikir birliği bulunmalıdır. Halkın ilgili üyeleri bir veya daha fazla geçerlilik iddiasından şüphe duyduğunda iletişim sürecinde bir arıza meydana gelebilmektedir. Bu, iletişimsel eylem teorisine göre söylemi gerektirmektedir. Anlaşma Yönelimli Halkla İlişkilerin söylem ihtiyacını ciddiye alması ve bu söylemi kolaylaştırmak için girişimlerde bulunması gerekmektedir. Söylem aşaması, Anlaşma Yönelimli Halkla İlişkiler sürecindeki adımlardan biridir. Bilgilendirme, Tartışma, Söylem ve Durum Tanımı olarak verilen dört aşama, önemli olarak önerilmekte ve sonuçların ölçülmesine yardımcı olmaktadır (Burkart, 2009, s.150-155).

Bir konu hakkında rasyonel yargıda bulunabilmenin ön koşulu, konuya ilişkin oldukça iyi bir bilgiye sahip olma ihtiyacıdır. Halkla ilişkiler uygulayıcısının, ilgili gerçeklere sahip olması ve bunları etkilenen kamuların kullanımına sunması gerekmektedir. Bir konu tartışmalı olduğunda ve bu, geçerlilik iddialarından ciddi şekilde şüphe duyulduğu anlamına geldiğinde, "tartışma aşaması" başlatılmaktadır. Tartışma aşamasındaki başarı, halkla ilişkiler müşterilerinin, bir eleştiri veya açıklama ihtiyacı olduğunda "kapalı" görünmemeleri, tartışmalara dâhil olmaları ve etkilenen kamular ile kuruluş arasındaki teması sağlayacak şekilde örgütlenmeleri gerektiği anlamına gelmektedir. Tartışma aşamasının, halkla ilişkiler müşterisi ile etkilenen kamuların üyeleri arasında iletişimsel fikir birliğine yol açabileceği düşünülebilmektedir. Ancak, oldukça tartışmalı konularda durum böyle değildir. Bu, halkla ilişkiler uygulayıcısının

hangi geçerlilik iddialarının tartışmalı olduğunu ve söylemi gerektirdiğini değerlendirmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Durum tanımı aşamasında geriye kalan, iletişimin statükosunun oluşturulması ve kamunun ilgili üyelerinin bilgilendirilmesidir. Bu da medya kapsamının yanı sıra etkilenen kamuların tutumlarının/pozisyonlarının önemini göstermektedir. Anlaşma derecesi yüksek olduğunda, karar vermek daha kolay olacaktır (Burkart, 2009, s.152-156).

Burkart, iletişimin temel ilkelerini düşünen halkla ilişkiler yöneticilerinin faaliyetlerini her zaman toplumdan gelecek olası eleştirilere göre yönlendireceklerini belirtmektedir (2007, s.251).

1.3.3.2. Organizasyon Teorisi Yaklaşımları

Organizasyon teorisi yaklaşımları başlığı altında mükemmellik teorisi ve durumsal model incelenecektir.

1.3.3.2.1. Mükemmel Halkla İlişkiler Araştırması

Mükemmellik Kuramı, Profesör Grunig yönetiminde, IABC International Association of Business Communicators (Uluslararası İşletme İletişimcileri Derneği) tarafından sağlanan fonlarla birkaç sene süren bir araştırmanın neticelerine dayanmaktadır. Bu çalışma, Grunig ve diğer akademisyenlerin bulgu, önerme ve teorik katkılarını toplamakta ve kuruluşların, stratejik hedef kitleleriyle uzun süreli ilişkiler kurarak "mükemmel" halkla ilişkiler çalışmalarına nasıl geçebileceklerini açıklayan bir kuramda birleştirmektedir (Wright, 1998, 30).

Mükemmellik çalışması, şirket, devlet kurumu, kâr amacı gütmeyen kuruluş ve dernek dâhil her türden uluslararası düzeyde 312 kuruluşu içermiştir. Araştırma ekibi, halkla ilişkileri "mükemmel" kılan temel faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Ekip, birçok disiplinden alınan literatürü gözden geçirerek teorik önermeler geliştirmiştir. Bu önermeler ve araştırmaya dayalı sonuçlar, mükemmellik teorisinin oluşturulmasına yardımcı olmuştur ve mükemmellik ilkelerine dönüştürülmüştür. Verilerin faktör analizi, araştırmacıların "mükemmellik faktörü" olarak adlandırdığı şeyi ortaya çıkarmıştır. Mükemmellik faktörü, organizasyonun büyüklüğünü ve türünü, kültürünü ve diğer

etkilerini kapsayan çeşitli özellikleri içermekte ve bunların "genel" mükemmellik ilkeleri olarak etiketlenmelerine olanak tanımaktadır. Bu özellikler, mükemmellik teorisinin belkemiğidir ve halkla ilişkilerin bir kuruluşa maksimum katkıyı nasıl sağlayabileceği konusunda normatif ancak pratik bir kılavuz sağlamaktadır (Bowen, 2013, s.323-324).

Grunig, mükemmellik çalışmasında meslektaşları ile birlikte bir güç-kontrol teorisini kuruluşların halkla ilişkileri neden bu şekilde uyguladıklarını açıklamak için kullandıklarını belirtmektedir. Halkla ilişkilerin nasıl uygulanacağına nihai olarak kuruluşun baskın koalisyonunun üyeleri -en güçlü karar vericiler- karar vermektedir. Kıdemli halkla ilişkiler yöneticisinin bu baskın koalisyonun bir üyesi olduğu veya buna kolayca erişebildiği durumlarda, kuruluşun mükemmel bir halkla ilişkiler modeli uygulama olasılığı daha yüksek olmaktadır. Ayrıca, halkla ilişkiler alanındaki profesyonel bilgi birikimini anlayan kıdemli uygulayıcıların baskın koalisyonun bir parçası olma ve dolayısıyla bir halkla ilişkiler modeli seçimini etkileyebilecek bir konumda olma olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Mükemmel halkla ilişkiler uygulaması için gereken en önemli özellik, halkla ilişkilerin belirli temel biçimlerini uygulamak için gereken bilgi olarak belirtilmiştir. Kuruluşun stratejik karar süreçleri ile bütünleşik bir yönetim fonksiyonu olarak çalışan, kuruluşlar ve kamuları arasında ilişki kurma yaklaşımında simetrik olan ve halkla ilişkiler işlevini bir kuruluşta sosyal sorumluluğun ve etik karar vermenin sesi olarak gören halkla ilişkiler (2000, s.26-27)…

Burada uygulayıcı çoğunlukla, dış kamuları organizasyonel stratejik iletişimlere bağlayan bir sınır anahtarı olarak tasavvur edilmektedir. Sınır anahtarı rolü, sistem teorisine dayalı iletişimin merkezinde yer almaktadır ve halkla ilişkilerin bir yönetim işlevi olduğu açıktır. Mükemmel iletişimciyi, baskın koalisyon ve önemli dış paydaşlar aracılığıyla iç paydaşlara erişimi olan kilit oyuncu olarak görmektedir. Bu rol, simetrik iletişimde en yüksek seviyesine, tüm taraflar için olumlu sonuçlar elde etmek üzere müzakere ve diplomatik becerilerin tamamı kullanıldığında ulaşmaktadır (Fawkes, 2012, s.16-17).

Grunig, bir bölümü mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının niteliklerini, bir bölümü de iletişimin yönetim mükemmelliğine katkısını gösteren on iki özelliği şöyle sıralamaktadır (2005, s.26-27):

1. İnsan Kaynakları. Mükemmel örgütler, çalışanlarına özerklik sağlamakta, onların stratejik kararlar almalarına müsaade etmekte, kişisel gelişimine ve iş kalitesine ilgi göstermektedir. Çalışanlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı öne çıkarmakta, tümleşikliği vurgulamakta ve takım çalışması ile bireysel gayret arasında denge kurmaktadır.

2. Organik Yapı. Bürokratik ve hiyerarşik örgütsel yapılara değil, organik yapıya sahip örgütler, kararları merkezsizleştirmekte, az sayıda yönetici ile faaliyet göstermektedir. Çalışanların katmanlandırılmasından, çalışanları statü sembolleriyle rencide etmekten kaçınmaktadırlar. Örgütü tümleştirmek amacıyla liderlik, işbirliği ve kültürden yararlanmaktadırlar.

3. Girişimcilik. Mükemmel örgütler, yenilikçi ve girişimci bir ruha sahiptirler. Girişimcilik, organik yapı ile ilişkilir. İnsan kaynağına değer veren örgütlerde girişimcilik ruhu ortaya çıkmaktadır.

4. Simetrik İletişim Sistemleri. Mükemmel örgütler iç ve dış kamularla simetrik bir iletişimi tercih etmektedir.

5. Liderlik. Mükemmel örgütlerde mükemmel liderler, otoriter sistemler yerine ağ ilişkilerinden faydalanmakta, insanlara güç kazandırmakta, politik güç çekişmelerini en aza indirmekte, örgüte vizyon ve yön sağlayarak insanlara güç kazandırmanın sebep olabileceği karışıklığı kontrol altına almaktadır.

6. Güçlü, Katılımcı Kültürler. Mükemmel örgütlerde çalışanlar misyonu paylaşmakta, insan kaynağına, organik yapıya, yeniliklere ve simetrik iletişime kıymet veren güçlü bir kültür çalışanları bir araya getirmektedir.

7. Stratejik Planlama. Mükemmel örgütler, kârlılığı artırmak için fırsat ve sınırlamaları ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar.

8. Sosyal Sorumluluk. Mükemmel örgütler, kararlarının toplum ve örgüte etkilerine dikkat etmektedirler.

9. Kadınlara ve Azınlıklara Destek. Mükemmel örgütler, kadınları ve azınlık gruplarının üyelerini işe almakta, onların kariyerini desteklemekte, çeşitliliğin değerini bilmektedirler.

10. Kalitenin Önceliği. Toplam kalite, eylemlerin gerçekleştirilmesi, kararların alınması ve kaynakların dağıtılmasında hesaba katılan bir önceliktir.

11. Etkin Operasyon Sistemleri. Mükemmel örgütler, yukarıda sayılanları uygulanır duruma getirmeye yönelik yönetim sistemleri geliştirmektedirler.

12. İşbirlikçi Bir Toplumsal Kültür. Mükemmel örgütler, işbirliğine, katılımcılığa, güvene ve karşılıklı sorumluluğa dikkat çeken kültüre sahip toplumlarda daha sık görülmektedir.

1.3.3.2.2. Durumsal Model

Zerfass (1996, s.20), mükemmel halkla ilişkiler araştırmasının en mühim neticesinin, dört halkla ilişkiler modelinin yerini alan durumsal model olduğunu belirtmektedir. Durumsal halkla ilişkiler modeline göre, mükemmel halkla ilişkiler, simetrik bir şekilde hareket etmekle birlikte duruma göre değişik taktikler de kullanabilmektedir. Farklı çatışma çözüm stratejileri ve iletişim kampanyaları desteğiyle "her iki tarafın da çözümlerine" varmak hedeflenmektedir (Okay ve Okay, 2015, s.217-218'den alıntı).

Grunig, çift yönlü simetrik modelin avantajını ispatlamaya çalıştıysa da, pek çok halkla ilişkiler uygulayıcısı ve bilimcisinin, asimetrik modelin ikna boyutunun etik dışı veya etkisiz olmadığı iddiasıyla bu yargıya karşı çıktığını belirtmektedir. Uygulamada, halkla ilişkiler asimetrik ve simetrik taktikleri kapsamaktadır. Ancak en aktif halkla ilişkilerin, mükemmel halkla ilişkilerin, simetriğe yakın olduğu hipotezi ileri sürülmektedir (2005, s.332-335). Çift yönlü asimetrik model, aktif ve etik halkla ilişkiler uygulaması için normatif bir model meydana getirmektedir. Gerçek hayatta halkla ilişkiler uygulaması, halkla ilişkilerin simetrik uygulamasıyla çakışmamaktadır. Yerine,

çift yönlü asimetrik ve simetrik modellerin bileşimi, yani karma motifli halkla ilişkilere rastlanmaktadır (2005, s.307).

Kirchner (2001, s.145)'e göre, Grunig'in iki modelin de kullanımını tavsiye etmesi bu modeldeki yeniliktir. Bunu, asimetrik ve simetrik modelin profesyonel modeller olduğunu belirterek yapmaktadır. İki model de çözüm yönetimi ve çeşitli gruplarla ilişkide stratejik hedefler için kullanılabilecek bilgi ve tekniğe dayanmaktadır. "Oyun teorisi"nden hareket eden model, çatışma durumda, diğer tarafın perspektifini tanımayı, anlamayı ve üstünlük oluşturmayı hedeflemektedir. Modele göre, işletmelerde karma bir halkla ilişkiler modelinden hareket edilmesi gerekmektedir. İletişimciler, bazen ilgi gruplarını, işletmenin arzu ettiği şekilde davranmaya ikna etmektedirler. Grunig bu uygulamaları iki yönlü asimetrik modelde saptamaktadır. İletişimciler, bazen de gruplar ile ilgili bilgilerini, çatışmalarda karşılıklı kazanç çözümleri oylaşmak ve karşılıklı yarar getiren ilişkiler meydana getirmek için kullanmaktadırlar ki bu uygulamalar da iki yönlü simetrik modele dâhildir (Okay ve Okay, 2015, s.219'dan alıntı).

Mükemmel halkla ilişkiler araştırmasını gerçekleştiren Grunig ve diğerleri, bu model ile kuruluşların çoğunlukla iki yönlü simetrik ve asimetrik modelden yararlandıklarını belirtmektedir. Bu modelle, halkla ilişkilerin tek yönlü iletişime dayanan "zanaatkâr" ve "teknik" politikaları dışlanmıştır. Ülkemizdeki kuruluşların uyguladığı halkla ilişkiler faaliyetleri gözlemlendiğinde mükemmellik teorisi henüz uygun değildir. Daha çok ilk üç modelin uygulandığı, geri bildirime dayanan asimetrik ve simetrik modelin karmasının yoğun kullanılmadığı görülebilmektedir. Ancak yalnızca simetrik modeli uygulamak yerine, böyle bir karmayı tercih etmek, kuruluş ve hedef grupların isteklerini gerçekleştirmek mantıklı görünmektedir. Bu yöntem belki de Türkiye'deki halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için vesile oluşturabilmektedir (Okay ve Okay, 2015, s.220).

1.3.4. Oyun Teorisi

Oyun teorisi zengin bir tarihe sahiptir ve psikoloji, yönetim bilimi ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimler arasında uzun süredir benimsenmektedir. Oyunlar, iki veya daha fazla kişinin (ve diğer varlıkların) birbiriyle doğrudan ve stratejik olarak nasıl ilişki

kurduğuna bağlı olan çok çeşitli insan etkileşimlerine uygulanan bir metafordur. İnsan davranışını modellemeye yönelik bu yaklaşım, 1944 yılında matematikçi John von Neumann ve matematiksel ekonomist Oskar Morgenstern tarafından geliştirilmiştir. Rasyonel seçim teorisi, oyun teorisinin temelini oluşturmaktadır. Oyun teorisi, halkla ilişkiler teorisyenleri ve uygulayıcıları arasında yankı uyandırmıştır çünkü bir organizasyon ile bileşenleri arasındaki etki dengesini anlamak, halkla ilişkileri iyi ve etik bir şekilde yapmanın merkezinde yer almaktadır (Pompper, 2013, s.381).

Lucas, oyun teorisinin tanımını şöyle vermektedir: Oyun teorisi, çatışma ve işbirliği içeren durumlarda karar vermeyi incelemek için formüle edilmiş bir matematiksel modeller koleksiyonudur. Çeşitli katılımcıların farklı tercihleri olduğunda çatışmanın doğal olarak ortaya çıktığını ve bu tür sorunların iyileştirilmesi veya düzeltilmesi gereken salt bir hastalık veya anormallik olarak değil, nicelik bakımından incelenebileceğini kabul etmektedir. Oyun teorisi, birçok farklı rekabetçi durum için ortak ve gerekli olan unsurları soyutlamaya ve bunları bilimsel yöntemle incelemeye çalışmaktadır. Çeşitli karar vericilerin akıllarında çelişen hedefler olduğunda en uygun çözümler veya istikrarlı sonuçlar bulmakla ilgilenmektedir. Kısaca, bir oyun, katılımcıların farklı tercihlere sahip olabilecekleri beklenen sonuçları getirecek bir alternatifler listesinden seçim yapması gereken oyunculardan oluşmaktadır. Oyun modeli, gerçekleşmesi beklenen potansiyel getirileri ayrıntılı olarak açıklamaktadır. Kişinin rakiplerine açık olan seçenekler ışığında mümkün olan en iyi sonuca ulaşmak için nasıl hareket etmesi gerektiğini göstermektedir. Oyun teorisi, üyeleri farklı amaçlar hedefleyen bir grup için rasyonel davranış için normatif bir rehber sağlamaya çalışmaktadır (1972, s.3).

Başlangıçta ekonomik piyasaları modellemek için bir dizi kavram ve prosedür olarak görülen oyun teorisinden çeşitli disiplinler de faydalanmıştır. Bu uygulamalardaki ortak unsurun oyun teorisinin çatışma ve seçim içeren sosyal durumları kavramsallaştırma ve modelleme yeteneği olduğunu belirten Murphy, aynı kolaylığın, çıkar çatışması içeren halkla ilişkiler durumlarını analiz etmede de verimli olabileceğini kaydetmiştir. Oyun teorisinin temel kaygıları halkla ilişkilerinkilerle aynıdır. Halkla ilişkiler gibi oyun teorisi de çatışmanın arabuluculuğuna, çatışan taraflar arasında bir

dengenin kurulmasına, güç ile tahakkümün işlevlerine ve adalet ile etik sorularına odaklanmaktadır. Oyun teorisyenlerinin yazıları ile günümüz halkla ilişkiler bilim insanlarının yazıları yan yana koyulduğunda çarpıcı benzerlikler bulmak mümkündür. Oyun teorisyenlerinin mantığı, prosedürleri ve içgörüleri, organizasyon-hedef kitle ilişkisi hakkında çeşitli iletişim teorilerini sentezlemek, organizasyon-hedef kitle etkileşiminin mevcut tanımlarını geliştirmek ve etki sorunu ile ilgili pratik ve etik problemlerin yanı sıra faydalar önermek için kullanılabilmektedir (Murphy, 1991, s.115-116).

Murphy (1989, s.173), halkla ilişkilerin karar verme sürecinde uzman ve bir veya birden çok kamunun arasında bir mutabakat konusunun oylaşıldığı yerde model olarak oyun teorisini tavsiye etmektedir. Oyun teorisinin modelleri ve politikaları bilginin inşa edilmesini ihtiva eden halkla ilişkiler durumları için hipotezlerin test edilmesi, ilkelerin koyulması, çıktıların çözümlenmesinde yararlı olabilmektedir. Oyun teorisi, bir oyuncunun karar verme prosesinin, diğer oyuncuların değişik stratejileriyle alakalı olduğunu dikkate alan analitik teknikleri kullanmaktadır. Halkla ilişkilerde oyun teorisinin kullanımı buna dayanmaktadır. Örgütün stratejilerini tayin ederken halkla ilişkiler uzmanı farklı kamuların isteklerini veya stratejilerini göz önünde bulundurmak durumundadır (Becerikli, 2008, s.155-156'dan alıntı). Bu durum bir bakıma iki yönlü simetrik iletişime de atıfta bulunmaktadır.

Murphy (1989, s.177-180)'e göre oyun teorisi iki veya daha fazla "oyuncu" gerektirmektedir. Halkla ilişkiler bakımından ilk oyuncu halkla ilişkiler pratisyenleri, karşıdaki oyuncu/oyuncular çalışan, gazeteci, rakip şirket gibi örgütün içindeki veya dışındaki kamulardır. Oyunculardan oluşan grupların hedeflerine erişmek için bir "oyun" veya strateji seçmesi gerekmektedir. Oyun teorisi, halkla ilişkiler uzmanının esas eylemini tanımlamaktadır. Halkla ilişkiler uzmanının, iç veya dış kamuların hedef ya da stratejileriyle ilgilenilmesi icap eden hallerde kendi örgütsel hedef ve stratejileriyle ahenkli olması gerekmektedir. Hedefleri tanımlamak ve en uygun stratejiye erişmek oyun teorisinin bir gereğidir. Pek çok halkla ilişkiler durumunda söz konusu olan sıfır sonuçlu oyunlarda, iyi oynayan kazanmakta diğerleri kaybetmektedir. Halkla ilişkilerin böyle bir oyun türünü yeğlememesi, karşılıklı kazancı ön planda tutması gerekmektedir. Halkla

ilişkiler uygulamasının gerekliliği olan sıfır sonuçlu olmayan oyunlar, kimsenin kaybetmediği herkesin kabul edilebilir bir kazançla karlı çıktığı oyun türüdür. Oyun teorisi tecrübe, kabiliyet ve sezgiyi geliştirmektedir. Oyuncular arasındaki işbirliğinin mühim olduğu bu tarz oyunlarda sorun "kazanmak" veya "kaybetmek" değil, tüm oyunculara azami yarar sağlayacak olan netice için müzakere sürecinde bulunmaktır. Oyun teorisi, halkla ilişkilere, bilginin nasıl toplanacağının, seçeneklerin nasıl örgütleneceğinin ve çözüme nasıl kavuşulacağının yollarını göstermektedir (Becerikli, 2008, s.157-158'den alıntı).

Oyun teorisinde görev genellikle çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak değil, çatışma ve işbirliğini verimli bir dengeye getirmektir. Bir oyun teorisyeni çatışmayı doğal karşılamaktadır. Çatışma ve işbirliği arasındaki bu dikkatle korunan denge, tamamen simetrik halkla ilişkiler davranışı kavramlarını yumuşatmak için oyunlar teorisinin kullanılabileceği bir alandır. Dolayısıyla oyun teorisyenleri ve halkla ilişkiler bilim insanları, alanlarının teorik temelleri konusunda büyük ölçüde hemfikirdir. Her ikisi de varsayımlarını, bir dereceye kadar çatışmaya dâhil olan iki veya daha fazla tarafın çıkarları arasında bir denge kurmaya dayandırmaktadır. Her ikisi de işbirliği ve çatışmanın karşılıklı bağımlılığına odaklanmaktadır. Her ikisi de, başarılı çatışma çözümünün, bir tarafın inançlarını diğerine dayatmak yerine, ikili iletişim ve pazarlık davranışını içermesi gerektiğini iddia etmektedir. Her ikisi de yansıyabilirliği pazarlık sürecinin önemli bir parçası haline getirmektedir (Murphy, 1991, s.118).

Spesifik olarak oyun teorisi, halkla ilişkiler araştırmacılarının simetrik iletişimi (saf işbirliği oyunları) yeniden tanımlayarak iletişim davranışlarının kapsamını genişletmelerini sağlamıştır. Simetrik iletişim gerçek halkla ilişkiler uygulamalarında nadiren gerçekleşse de birçok teorisyen bunun asimetrik iletişime (sıfır toplamlı oyunlar) tercih edilir olduğu konusunda hemfikirdir. Oyun teorisinin halkla ilişkiler literatürüne eklenmesinden bu yana iki yönlü simetrik iletişim, bir "karma güdülü" davranış olarak yeniden tanımlanmıştır. Böyle bir çerçeve, kuruluşların tüm davranışlarının özünde asimetrik kişisel çıkar kaygıları olsa da, her birinin ilişki kurma ve sürdürme ile ilgili çatışmanın bazı yönlerini çözmek veya azaltmak için işbirliğine motive olduğunu savunmaktadır (Pompper, 2013, s.381).

Oyun teorisyenleri, davranışsal durumların genellikle en iyi şekilde, spektrumun geniş orta aralığını işgal eden oyunlar tarafından modellendiğini öne sürmektedirler. Bunlara karma amaçlı oyunlar denmektedir. Her iki taraf da kendi çıkarları için güçlü bir duyguya sahiptir ancak her biri çatışmanın en azından bir kısmını çözmek için sınırlı bir şekilde işbirliği yapmaya motivedir. Karma güdülü bir oyunda görev, bir denge bulmaktır. Oyun teorisyenleri dengeyi, oyuncuların çıkarları arasında bir denge olarak tanımlar öyle ki diğer oyuncunun yapmayı seçtiği şey göz önüne alındığında, hiçbir oyuncunun eyleminden pişman olması için bir nedeni olmayacaktır. Halkla ilişkiler durumlarının çoğu, karma güdülü oyunların sürekliliği boyunca bir yere yerleştirilmiştir, bazıları sıfır toplam/çatışma ucuna ve diğerleri simetri/işbirliği ucuna doğru düşmektedir. Halkla ilişkileri karma güdülü bir oyun olarak görmek, çatışma ve işbirliğine ilişkin katı simetri reçetelerinin izin verdiğinden daha zengin bir bakış açısı sağlamaktadır. Örneğin, halkla ilişkilerin simetrik görüşleri çatışmanın azaltılmasını vurgulamakta ve uzlaşmaya en yüksek değeri vermektedir. Buna karşılık, karma güdülü oyunlar, çatışmanın üretken ve gerekli olduğu sorununu gündeme getirmektedir; eksikliği istikrarsızlaştırıcı ve tehlikelidir (Murphy, 1991, s.125-128).

1.4. Halkla İlişkilere Eleştirel Bir Bakış

Halkla ilişkiler var olduğu günden bu yana birtakım eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştirilerle birlikte halkla ilişkiler, çeşitli kavramlarla yan yana gelmiştir. Bu başlık altında sırasıyla bu kavramlara yer verilmektedir.

1.4.1. Hegemonya

Tarih boyunca insanlar yaşamın her yeri ve anında günlük ilişkilerde bulunmuştur. Bunlar, yaşamın günlük üretiminde yapılan ve yapılmak zorunda kalınan umumi üretim ilişkileridir. Bu ilişkiler içinde yer alan her türlü örgütlü yönetimsel ilişkide, yönetenlerin yönetilenle olan ilişki şekli vardır. Her çeşit güç yapılarının bu yönetimsel ilişkisi esasen halkla ilişkilerdir. Halkla ilişkiler, bu yönetimsel ilişki şekli üzerine oturtulan, belirli hedeflere ilişkin fayda artırma amaçlı, uzmanlaşmış örgütlü yapı ve girişim demektir (Erdoğan, 2014, s.30).

İnsanların toplu halde yaşaması, birbiriyle ilişki kurmalarına sebep olmuş, yöneten-yönetilen ilişkisinin kendini göstermesi ise iletişim ve halkla ilişkileri aktif bir araç haline getirmiştir. Yönetimlerin, yöneticilik anlayışını meşrulaştırma ve egemen olma durumlarının devamlılığı için halkın desteğini kazanma zorunluluğu gereklilik haline gelmiştir. Bu durum, dönemin sosyal, politik ve ticari yapısına bağlı olarak farklı araçlar kullanmayı gerekli kılmıştır. Halkla ilişkiler, yönetimlerin hedeflerine ulaşmada kullandıkları araçlardan biri olmuştur (Erdem ve Davulcu, 2016, s.6).

Temelde bir güç elde etmek için oluşturulan her örgütlenme, bu gücü nasıl kullandığını, toplumun bu güçten ne fayda sağladığını, hiç olmazsa zarar görüp görmediğini, örgütün sosyal sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini geçerli yöntemlerle çevresine anlatması gerekmektedir. Örgütlerin mevcudiyetlerinin hukuksal bir boyutu olsa da bu sorular cevaplanmadıkça, mevcudiyetin meşru bir temeli olmayacak ve toplumsal onay elde edilemeyecektir (Biber, 2003a, s.66-67). Dolayısıyla halkla ilişkiler, bu geçerli yöntemlerden biridir, meşruiyet ve toplumsal onay elde etme aracıdır.

Kamuoyunun öneminin farkında olan siyasi ve iktisadi güçler, dünden bugüne amaçlarına hizmet edecek bir iletişim dünyası meydana getirmek ve bu dünyayı denetlemek istemişlerdir. Halkla ilişkiler, reklam vb. pazarlama iletişim aygıtları ve medya, piyasa kapitalizminin iktisadi ve siyasi işleyişinde baskın rol oynamaktadır (Bıçakçı, 2016, s.7).

Bir kuruluş ve çevresi arasındaki ilişki genellikle emir vermeye ve emre uymaya dayanmaz. Bununla birlikte, kuruluşlar sıklıkla toplumun kaynaklarının daha büyük bir kısmını elde etmek için başkalarının davranışlarını etkilemeye çalıştıkları için, ilişki bazı önemli egemenlik unsurları ile karakterize edilir. Weber tarafından gözlemlendiği gibi, etki altına alma imtiyazı, kuruluşun varlığını haklı çıkarmak için "asla bitmeyen bir ihtiyaç" yaratmaktadır. Ayrıca, başarılı baskınlık, gönüllü desteğe ve halkın onayına bağlı olduğu için, faaliyetlerini sürdürme hakkının gerekçeleri talep edilmektedir. Bu taleplere cevap vermek halkla ilişkilerin merkezi bir işlevidir. Doğru gerekçeler sunulduğunda, çevre, kuruluşun hedeflerine ve "varlık sebebi"ne gönüllü olarak razı olmaktadır. Bunlar olmadan, kuruluş ayrıcalıklarını ve egemenliğini kullanma hakkını kaybedebilmektedir (Wæraas, 2009, s.310).

Söylem, gücün ve hakikatin dolaştığı ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının statükoyu stratejik olarak sürdürmeye ve yeniden üretmeye veya toplumu dönüştürmeye çalıştıkları bir araçtır. Hegemonik gücü tesis etmek, sürdürmek veya dönüştürmek için halkla ilişkiler söylem stratejileri, fikirleri yaymak, avantajlı ilişkiler kurmak ve belirli gerçekleri ve çıkarları ayrıcalıklı kılmak için kullanılmaktadır (Motion ve Weaver, 2005, s.52-53). Mengü'ye göre söylemler, mücadele alanıdır, halkla ilişkiler oluşturduğu ve kullandığı söylemler yoluyla toplumdaki güç ilişkilerini ve mücadele alanlarını meydana getirmekte veya dönüştürmektedir (2012, s.43).

Pira ve Kocabaş birtakım eleştiriler getirerek halkla ilişkilerin yönetici azınlıkça şekillendirilen uygulamalar olduğunu ve yönetsel mekanizmanın yararını kayırdığını belirtmektedir. Halkla ilişkilerin ortaya çıkışına, yöneticilerdeki halk sevgisi yerine korkusu sebep olabilmektedir. Hâkim sınıf ile halk, yöneten ile yönetilen ayrımından bu yana ilişki içerisinde bulunmaktadır. Egemen sınıf, mevcudiyetini devam ettirmek için halkı yönlendirme usulleri aramıştır. Otoriter ve totaliter yönetimlerde halkı etkisiz duruma getirmenin yolu tahakkümken, demokratik sistemlerde ikna yeğlenmektedir. Esasen ikna, simetrik modeldeki uzlaşma ve demokratikleşmeyle ters düşmektedir. Kapitalizmin sürekliliği halkların ikna edilmesinden geçmekte, halkla ilişkiler de bu nedenle sorgulanmaktadır (2005, s.39-40).

Bugünün şirketleri, özellikle ulusötesi holdingler, politik, sosyal ve ekonomik olarak kayda değer bir tahakküm için küresel altyapıya sahip bulunmaktadırlar (Kruckeberg, 2000, s.36). Bıçakçı ise bu küresel altyapıya sahip olmanın nasıl avantaja çevrildiğini ilerleyen cümlelerde şöyle anlatmaktadır: Statükonun sembolü olan siyasi ve iktisadi erkin ortakları, sistemli halkla ilişkiler faaliyetleri yürütmektedir. Halkla ilişkiler ile medyanın gündemini belirleyen güçler, yönlendirme, gizleme, çarpıtma, abartma, eksiltme politikalarıyla kamuoyu mühendisliği yapmaktadır. Halkla ilişkilerin mühim bir unsuru olan retorikle, gerçekler örtbas edilip bulanıklaştırılmaktadır. Bireyler gerçeklerinden uzaklaştırılarak mesaj bombardımanı ile sersemletilirken hayati problemlerine yabancılaşmaktadır. Düzenin aktörleri, ana akım medyaya sıklıkla çıktıkları için kamuoyu nezdinde meşru, güçlü ve itibarlı olarak kabul edilmektedir (2016, s.14). Erdoğan'a göre halkla ilişkiler, kendisi ve o için var olduğu, kendisinin varlığının

onun varlığına bağlı olduğu endüstriyel bir yapının tümleşik bir parçasıdır. Dolaylı olarak halkla ilişkiler, aynı anda, kendinin ve içinde yer aldığı sistemin sürekliliğini sağlamak gibi iki şey birden yapmakta, ancak böylece var olabilmektedir (2014, s.204).

1.4.2. İdeoloji

Halkla ilişkiler ile ideoloji kavramı arasındaki bağıntıya ilişkin bir bakış açısı kazanabilmek için ideoloji mefhumunun tanımlarını irdelemekte fayda bulunmaktadır. İdeoloji, bir toplumdaki hâkim grupların menfaatlerine hizmet eden ve onların pozisyonlarını meşrulaştıran inançlar ve "sağduyu"ya dayalı fikirlerdir. Marx ideolojiyi kapitalist sınıf hâkimiyetini üreten mühim bir etmen olarak görmüştür. Ona göre güçlüler, baskın düşünceleri, kendi ayrıcalıklı pozisyonlarını meşrulaştırmak için denetim altına alabilmektedir. Böylelikle her dönemin hâkim fikirleri, egemen sınıfların menfaatlerine hizmet etmektedir. Bir fikri, 'ideolojik' olarak tarif etmek, onun bazı taraflardan yanlış, yanıltıcı veya hakikatin düzeltilmesi gereken tikel bir ifadesi olduğunu belirtmek manasına gelmektedir. İdeoloji, fikirlerin baskın grupların çıkarlarını saklamak, haklı göstermek ve meşru duruma getirmek için nasıl kullanıldığını anlatan sembolik gücün pratik edilmesiyle alakalıdır (Giddens ve Sutton, 2016, s.270-272).

Mardin, ideoloji ile ifade etmek istediğinin, kitle toplumunun belirmesi ile birlikte mühim hale gelen inançlar olduğunu belirtmektedir. İdeoloji, "idare edilen"lerin arasında yaygın, yönlü, ancak sınırlı, müphem fikir kümelerinden meydana gelmektedir (2012, s.16).

Althusser'e göre ideoloji, sosyal hayata farklı şekilde ancak her zaman ve her aşamada otomatik olarak tesir eden bir oluşumdur. Sosyal pratik ve ideoloji iç içedir. Tüm sisteme yayılmış, sosyal varoluşun bütün biçimlerinde yer etmiştir. İdeoloji bireylerin gerçek varoluş şartlarıyla aralarındaki hayali ilişkilerini temsil etmektedir. Bu ilişkilerin bir tasarımıdır. Althusser ideolojinin gücü ve oluşumunu farklı şekilde yorumlamıştır. Ona göre, ideoloji yapının özne üzerindeki bir tesiridir. Sadece zihinsel bir işlem değil, hayatın içinde oluşan ve ondan kaynaklanan bir pratiktir. Hayatla eşzamanlı ve gidişi ile eşyönlüdür. İdeoloji bireylere, hâkim değer ve kavramları benimseterek, sistemle uyumlu hale gelmelerini veya yeni uyumlu hayat sistemleri kurmalarını sağlamaktadır. Bu işleyiş

otomatiktir. Oluşumu maddidir ve maddi yapılar tarafından belirlenmektedir. Althusser ideolojiyi, oluşumu, etkileri ve sonuçları açısından farklı bir yere oturtmuştur. İdeoloji tüm sistemleri etkileyebilmektedir. Kendini korumayı ve yeniden üretmeyi hayat pratiğinden alan mühim ve karmaşık bir yapıdır. İdeoloji sosyal güç ile pratiğin ta kendisidir. Bir ortamı ifade etmektedir. Toplumda çok şey onun aracıdır veya onun için çalışmaktadır. İdeoloji, sistemin sürekliliğini, bütün nitelikleri ile bugünden yarına aktarılmasını sağlamaktadır. İdeoloji, sistemi zaman ve mekân açısından birbirine bağlayan bir harç dokudur. Sistem fertleri belli bir kalıba sokmakta, istediği şekilde insan üretilmesini öngörmekte, bunu yaparken de ideolojiden, aygıtlarından ve gücünden yararlanmaktadır (Kazancı, 2002b, s.57-86).

Yıldız'a göre günümüzde halkla ilişkiler, büyük paraların harcandığı bir alan olmasını ideolojik işleyişteki mühim rolüne borçludur (2003, s.38). Mills, halkla ilişkilerin "ideolojiye" yönelik her türlü ihtiyacı karşıladığını belirtmektedir (2000, 330). Kazancı (2002, s.65), halkla ilişkileri tanımlarken ideolojiyi merkeze yerleştirmektedir: "*Halkla ilişkiler, asıl olarak ideolojik bir çaba, yönetimin bilgi gereksinimini karşılayıcı, halkın yönetimi daha iyi tanımasını kolaşlaştırıcı, kuruluşlarla halk arasında karşılıklı ilişkileri güvene dayalı bir biçimde geliştirmeye yönelik, iletişim üzerine kurulu bir teknik, bir yöntemler bütünüdür*." İdeolojiyi pekiştirmenin gizli bir görev olduğunu, açık seçik görülemeyeceğini ve ön sırada olmadığını da ayrıca kaydetmektedir. Erdoğan'a göre halkla ilişkiler, kamunun biliş ve tutumlarının belirli hedefler doğrultusunda nasıl biçimlendirileceğini ve yönlendirileceğini tasarlayan profesyonel faaliyettir. Halkla ilişkiler, toplumsal bilimler ve bilgi birikimden yararlanarak, ilişkinin tabiatını anlamak ve belirli hedeflere göre biçimlendirmek için yapılan planlı girişimlerdir (2014, s.16).

Tanımların bir kısmı halkla ilişkileri, örgütün çevre desteğini sağlamak amacıyla yaptığı planlı girişim olarak görmektedir. Ekseriyetle özel kesim kuruluşlarının halkla ilişkiler uygulama hedeflerinden yola çıkarak yapılan bu tanım, kuruluşun kendini savunması ve destek bulması gibi bir arayışı ön plana çıkarmaktadır. Orta boy bir yaklaşım mevzubahis olup, makro hedef gizlenmiş veya yok sayılmıştır. Halkla ilişkilerin pratik hedefinin üstünde bulunan ve onun siyaset bilimi ve sosyolojisi ile bağıntısını görmezden gelen, ideoloji aşılama niteliğini bir tarafa iten bu ele alış eksiktir. Bilhassa

çokuluslu kuruluşlar için mühim hedef olan kendi ülkesine ve öteki ülkelere ideoloji şırınga etme fonksiyonu gözden kaçırılmaktadır. Bazı halkla ilişkiler kuramcıları ve araştırmacıları bu gizli fonksiyonu dile getirememektedir. Destek ve hoşgörü kazanmak gibi farklı nitelemeler öne çıkarılarak, ideoloji aşılama fonksiyonu ve toplumu belli hayat şekline alıştırma hedefi örtülmektedir. Halkla ilişkiler, halkı dinlemekte, kazanmaya çalışmakta, bilgilendirmek istemektedir. Halkı politik sistemin sahip çıktığı ideolojik ortam ve çerçevede tutmak istemektedir. Bir görevler ve sistemler karmaşasıdır (Kazancı, 2002, s.58).

Halkla ilişkiler hedef kitleleri belli amaçlar doğrultusunda yönlendirme, bilinçlerini şekillendirme, şekillenmişi kullanma ve etkileme için yapılan faaliyetlerdir ki bunlar halkla ilişkilerin ana hizmetlerini göstermektedir. Bu etkinlikler örgüt çıkarına göre hazırlanıp, yürütülmekte ama sanki herkesin faydasınaymış gibi sunulmaktadır. Bu olağandır, aksi kapitalist örgütlenme ve iş yapış biçiminin doğasına aykırıdır. Halkla ilişkiler etkinlikleri bu nedenle olduğundan çok daha farklı, kapsamı olan ve onur verici girişimler olarak sunulmaktadır. Kuşkusuz organizasyonun kendisi ve iş kültürü, bu onurun varlığını ve yokluğunu belirlemektedir. Ancak bir kapitalist şirketin halkla ilişkiler etkinliği ne denli onurlu olursa olsun, sunulursa sunulsun, görünürse görünsün, ardında her zaman materyal ve/veya ideolojik çıkar vardır. Bu da materyal ilişkiler ağını destekleme vazifesi yapmaktadır (Erdoğan, 2014, s.205).

Halkla ilişkilerde mühim bir yer tutan iletişim, ideolojik gayrette olduğu gibi inanç aşılamanın vasıtası olmaktadır. Bu durum halkla ilişkileri, devletin veya özel kesim kuruluşlarının ideoloji benimsetme konusundaki genel hedefleriyle ilişkilendirmeyi gerektirmektedir. Halkla ilişkiler uygulaması ile ideolojik hedefli uygulamalar benzer vasıtalar üzerinde çakışmaktadır. Geniş bir uygulama alanına sahip ideoloji aşılama veya aktarma çalışmaları içinde halkla ilişkilerin belli bir yer tutmakta olması, bu birleşmenin en net yorumudur. Halkla ilişkiler bir tarafıyla topluma belli bir yaşam şeklini benimsetmede bir alt başlıktır. Halkla ilişkiler çalışmalarının mühim bir kısmı, örgüt faydasına merkezden çevreye bilgi vermeyi içermektedir. Kitle iletişim araçlarından faydalanarak bazen çevreyi aydınlatma, bazen de aksiyonların sebeplerini halka bildirme bir halkla ilişkiler çalışmasıdır. Bu teşekkül ideolojik devlet gayretiyle aynı yöndedir ve

hedefsel birlik mevzubahistir. Halkla ilişkiler, kitle iletişim olayı içinde bulunan, ideolojik boğuşmada kamu ve özel kesimin görüş, emir ve düzenlemelerini topluma aşılayan ve böylece toplumsal uzlaşmayı meydana getirip sürdüren sisteme politik meşruluk kazandıran bir çalışma şeklidir (Kazancı, 2002, s.22-23).

"İdeolojik ilişki" iletişim araçları ile fertler arasında üretilirken, mühim bir stratejik araç, yöntem ve mefhumdan faydalanılmaktadır. Bu mefhum, liberal demokrasinin, fertlerin karar verirken akılcı tercihler yaptığı iddiasına dayanan ve kendisini de "akılcı tercihlere yardımcı olma aracı" olarak tarif etmesi gereken halkla ilişkilerdir. Doğası nedeniyle halkla ilişkilerin rolü, ideolojik üretimde bilhassa mühimdir. Halkla ilişkiler bir yöntem ve araç olarak modern ideolojinin ihtiyaç duyduğu bilinçaltına yönelme aracılığıyla görme ve düşünmeyi şekillendirme ve yönetmede avantajlara sahiptir. Söz gelişi televizyon veya gazete haberlerinde sistemin tanımları doğrudan kendisini işaret etse de, halkla ilişkiler bu doğrudanlığı saklama imkânı vermektedir. "Uzmanlara göre ciltte bulunması gereken nem oranı x düzeydir" haberinin, kozmetik firmasınca üretildiği, güzellik, gençlik gibi tüketim dolanımına yardım ettiği düşünülemez dahi. Halkla ilişkiler, algıların nasıl şekillendireceği üzerine çeşitli yollar tavsiye etmekte, şirketler bunları gerçekleştirmek için bütçelerinin mühim bir kısmını harcamakta, bu da ekonomide "pastadan pay almak" şeklinde belirtilmektedir. Halkla ilişkiler, pastadan pay alma rekabetinde, tüketicinin destekçi tavrını oluşturmada, eleştirel tavrını ortadan kaldırmada şirketlerin en mühim aracıdır. Halkla ilişkiler, üzerinde önemle durduğu "kamuyu eğitmek" hedefiyle, ideolojiye eğitilmiş bireyler sunmaktadır. Halkla ilişkiler için birey, tüketim için eğitilen bireyi ifade etmektedir. Eğitimin yardımıyla tüketim, ideolojiye eklemlenen bir mefhuma, bir faaliyet alanına dönüşmektedir. Buradaki ilişki, halkla ilişkiler gayretlerinin bireyleri, tüketme pratiği içerisinde anlamlandırılan süjelere dönüştürme sürecini açıklamaktadır. Halkla ilişkiler tanımlarının mühim bir kısmında ortak olan kavramlar iyi niyeti sağlama, ikna etme ve iki yönlü olmadır. Fertleri bir kişi, kurum veya örgüt üzerine iyi niyetli olmaya ikna çalışmaları, ideolojinin harç olduğu sisteme riayet etmeye ikna çalışmalarıdır. Ürün, kurum veya bireyin iyi niyeti hak edecek kadar faydalı olduğuna ikna etme süreci olan halkla ilişkiler, sisteme razı olmayı da sağlamaktadır. Halkla ilişkiler, fuar, sergi, açılış, konferans gibi etkinlikler ya da sponsorluk ile bireyi boş zamanlarında yakalayarak hâkim

baskın ideolojinin sembolü olduğu sisteme rıza göstermeyi eğlenceye dönüştürmektedir. Aynı şekilde çevre, insan hakları, sağlık vb. konulara odaklanmak, ideolojik gerilimi boşaltan halkla ilişkiler tekniği olarak çalışmaktadır. Hâkim ideoloji özgürlük, hak, sağlık, eğitim gibi mefhumları, halkla ilişkiler teknikleri vasıtasıyla yaşama sunmaktadır. Kapitalist sistem ile onun ideolojisi kendini devamlı gerçekleştirirken, tüm yöntemleriyle halkla ilişkileri bir takım çantası olarak kullanmakta, onun içinden herhangi bir aracı yeğlemektedir. Bir firmaya ait ürünü satın alarak, örneğin bir çevre örgütüne destek olmak, halkla ilişkilerin ideolojik sürdürümdeki yaratıcı yöntemlerinden biridir. Böylece bireyi sosyal sorumluluğa katmak savıyla tüketim mefhumu kendisini yeniden üretmektedir (Yıldız, 2003, s.36-39).

1.4.3. Rıza Üretimi

Erdem ve Davulcu (2016, s.10)'ya göre halkla ilişkilere olan gereklilik, "insanın insanla rızaya dayalı ilişki kurmaya başladığı ilk dönemlerden itibaren hissedilmiştir." Biber'e göre tarihsel gelişim sürecinde sosyal yapının karmaşıklaşması, yöneten-yönetilen, satan-satın alan, üreten-tüketen ilişkisindeki tarafların belirginleşmesi, rıza ve onay arayışını gündeme getirmiştir. Rıza ve onay elde etme çabaları, meşruiyet arayışları olarak da değerlendirilebilmektedir. Genelgeçer bir meşruiyet dayanağı olmadığı için günün koşullarına uygun meşruiyet dayanağı bulup, cemiyetin onayına sunmak gerekmektedir. Halkla ilişkiler, türlü örgütlenmelerin varlıklarına buldukları kabul edilebilir gerekçeleri ilan etmeye yönelik çalışmalardır ki böyle bir vazifeyi başarıyla yerine getirdiği söylenebilmektedir (2003, s.43).

Berger, halkla ilişkiler için çevresel değişikliklere yanıt vermek, fırsatları değerlendirmek, kamuoyunu manipüle etmek ve rızayı üretmek, imajı ve itibarı geliştirmek ve iletişim kanallarını açmak dâhil olmak üzere birçok teorik ve tarihsel açıklama bulunduğunu belirtmektedir (1999, s.189). Dowie ise halkla ilişkilerin, kendi başına bir iletişim aracı, algıyı değiştirmek, gerçekliği yeniden şekillendirmek ve rıza üretmek için tasarlanmış bir endüstri haline geldiği belirtmektedir. Sadece içeriden kişilerin işyerindeki görevdeşlerini gözlemleyebilmesi için dikkatlice organize edilmiş bir birlik tarafından yürütülmektedir (1995, s.2).

Bernays, grup aklının mekanizmasını ve güdülerini anlarsak, kitleleri onlar bilmeden bizim irademize göre kontrol edip tasnif etmemiz mümkün değil mi diye sormaktadır. Şöyle devam etmektedir: Kitle psikolojisi henüz kesin bir bilim olmaktan çok uzaktır ve insan motivasyonunun gizemleri hiçbir şekilde açığa çıkmamıştır. Ama en azından teori ve pratik, belirli durumlarda, tıpkı bir sürücünün benzin akışını değiştirerek arabasının hızını ayarlayabilmesi gibi, belirli bir mekanizmayı çalıştırarak kamuoyunda adil bir doğruluk derecesi ile bazı değişiklikler meydana getirebileceğimizi bilmemize izin verecek kadar yeterli başarı ile bir araya gelmiştir (1928, s.47-48). Şüphesiz ki burada rıza üretimi devreye girmektedir.

Halkla ilişkilerde rıza üretimi denildiğinde akla ilk gelen kavramlardan biri rıza mühendisliğidir. Erdoğan'a göre halkla ilişkilerin işi özce, Bernays'ın söylemiyle "rıza mühendisliği" olarak özetlenebilir. Rıza mühendisliğinde kamuoyu yaratılması ya da manipülasyonu ötesinde, bir ilişkinin belirli çıkarlar için inşa edilme "sanatı" yatmaktadır. Hedef, bilinç ve tutum yönetimiyle katılmayı sağlamaktır. Bu sebeple halkla ilişkiler, firmanın ya da kurumun ilişkilerinin yönetim işini yapmaktadır. Asıl fonksiyonu bu yönetim işindeki hedeflere hizmet etmektir. Halkla ilişkiler, rolünü oynarken, imaj yapma, danışmanlık yapma, yönetme gibi çeşitli görevler görmektedir (2011, s.399).

Bernays'a göre "rıza mühendisliği" ifadesi oldukça basit bir şekilde bir mühendislik yaklaşımının kullanılması anlamına gelmektedir- yani, yalnızca duruma ilişkin kapsamlı bilgiye ve bilimsel ilkelerin ve denenmiş uygulamaların insanların fikirleri ve programları desteklemesini sağlama görevine uygulanmasına dayalı eylem. Herhangi bir kişi veya kuruluş, nihai olarak halkın onayına bağlıdır ve bu nedenle, bir program veya hedef için halkın onayını tasarlama sorunuyla karşı karşıyadır. Rıza mühendisliği, demokratik sürecin, ikna etme ve önerme özgürlüğünün özüdür. Belirli durumlarda, demokratik liderler, toplumsal olarak yapıcı amaç ve değerlere rıza mühendisliği yoluyla halkı yönlendirmede üzerlerine düşeni yapmalıdır. (1947, s.114).

Bugün rıza mühendisliği günlük hayatımızın hemen hemen her yönünü etkilemektedir. Sosyal amaçlar için kullanıldığında, modern toplumun verimli işleyişine en değerli katkılardan biridir. Teknikler tersine çevrilebilmektedir; demagoglar, teknikleri antidemokratik amaçlar için, onları toplumsal olarak arzu edilen amaçlar için

kullananlar kadar başarılı bir şekilde kullanabilmektedir. Sosyal hedeflere ulaşmak için sorumlu liderin, bu nedenle, yıkıcı olasılıkların sürekli olarak farkında olması gerekmektedir. Enerjisini rıza mühendisliğinin operasyonel bilgi birikiminde uzmanlaşmaya ve kamu yararı için rakiplerini alt etmeye harcaması gerekmektedir. Halk bir fikrin doğruluğuna ikna olduğunda harekete geçecektir. İnsanlar bir fikri, ideolojik, politik veya sosyal olsun, fikrin kendisinin önerdiği eyleme dönüştürmektedirler. Irksal ve dini hoşgörüyü vurgulayan bir felsefe benimseyebilmekte veya bir tüketici satın alma grevi düzenleyebilmektedirler. Ancak bu tür sonuçlar öylece olmamaktadır. Bir demokraside bunlar, prensipte rıza mühendisliği ile gerçekleştirilebilmektedir (Bernays, 1947, s.115-120).

Lippmann'a göre rıza üretiminin büyük iyileştirmeler yapabildiğini kimse inkâr etmemektedir. Kamuoyunun ortaya çıktığı süreç, bu sayfalarda göründüğünden daha az karmaşık değildir ve süreci anlayan herkese açık olan manipülasyon fırsatları yeterince yalındır. Rızanın yaratılması yeni bir sanat değildir. Demokrasinin ortaya çıkmasıyla birlikte ortadan kalktığı sanılan çok eski bir gelenektir ancak ortadan kalkmamıştır. Aslında, teknik olarak muazzam bir gelişme göstermiştir, çünkü artık genel kabul görmüş kurallar yerine analize dayalıdır (1998, s.248).

Rampton ve Stauber, Bernays ve Lippmann'ın insanların kendi iyilikleri için razı edilmeleri gerektiği düşüncelerine karşı çıkmaktadırlar. Bilimsel sınırlamalarına bakılmaksızın, insan psikolojisi teorileri, halkla ilişkiler endüstrisinin düşüncesinde belirgin bir şekilde yer almaktadır. Gerçek etkililiklerinden daha önemli olan şey, halkla ilişkiler dünya görüşü için sağladıkları görünüşte otoriter gerekçelendirmedir: İnsanların temelde irrasyonel olduğuna ve bu nedenle, kamuoyunun kendi iyiliği için fikirleri şekillendirmek adına bir perde arkası manipülatör sınıfının gerekli olduğuna dair bir inanç. Ancak bu inanç, yalnızca demokrasi idealleriyle değil, aynı zamanda bilimsel yöntemin kendisinin temel ve gerekli ideolojik dayanaklarıyla da çelişmektedir. Bilim adamlarının periyodik tablodaki elementler veya uzay-zaman sürekliliği hakkında herhangi bir sonuca varmadan önce, "gerçeğin orada olduğuna" ve araştırmalarının onları ona yaklaştıracağına inanmaları gerekmektedir. Bununla birlikte, halkla ilişkiler dünya

görüşü, gerçeği sonsuz şekilde şekillendirilebilir, bükülebilir bir şey olarak tasavvur etmektedir (2001, s.56-57).

Miller ve Dinan, halkla ilişkiler endüstrisinin doğuşunun ve bugünkü işleyişinin, çoğunluğun pahasına azınlığın çıkarlarını meşrulaştırmak için devasa bir aygıt oluşturduğunu iddia etmektedir. Bununla birlikte, argümanlarının önemli bir özelliği, spin, halkla ilişkiler ve lobiciliğin yalnızca "rıza mühendisliği" ile ilgili olmadığıdır. Dünyanın yöneticileri için halkın rızasını kazanmak arzu edilebilir, ancak her zaman gerekli değildir. Anahtar, kamusal ve politik uyumluluğu sağlamaktır. Halkın veya karar vericilerin iş lobileri ve şirketler tarafından ilan edilen politika fikirlerine aktif olarak katılması ve bunları desteklemesi söz konusu değildir. Kritik olan, onlara aktif ve agresif bir şekilde karşı çıkmamalarıdır. İdeoloji ve eylemin kaynaşmasını bu kadar güçlü kılan şey budur. Başka bir deyişle, çoğu kurumsal propagandanın amacı ve etkisi, uyum üretimidir. Fikir savaşına kurumsal katılımın iki önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kamuoyunu ve duyarlılığı yönetme girişimidir. Kesinlikle rıza mühendisliği yapmak için, ama aynı zamanda en azından uyumluluğu sağlamak için. İkinci unsur, eylemi yönetmektir. Tüm ağ oluşturma, planlama ve politika tartışmaları, farklı kurumsal ihtilaflar arasında ittifaklar kurmaya ve kurumsal ile siyasi elitlerin hatırı sayılır bir birlik içinde düşünüp hareket edebilmelerini sağlamaya yardımcı olmaktadır. Bu unsurların her ikisi de kurumsal gücün uygulanması için önemlidir (2007, s.5-6).

Özel karakterleri sayesinde çıkar birlikleri geniş bir siyasi güç kullanmakta ve "kamuoyu"nu yönlendirmektedir. Bu, hem toplumsal güç kullanma, hem çöküş halindeki kamusallığın gelenekleşmiş kıstasları bakımından meşrulaşma doğrultusundaki ikili zorlamanın sonucudur: Örgütler, medyanın etkisi altına girmiş kamudan, çoğunlukla içsel olarak tayin edilen lakin kamusal krediye muhtaç bir rıza oluşumu için, bağlayıcı olmayan destek almakta ya da onun hayırsever pasifliğini güvence altına almaktadırlar (Habermas, 2005, s.334). Mills'e göre, seçkinlerin yanında ya da hemen altında, etkili güç, artan prestij, daha güvenli zenginlik hesaplamalarına pasifleştirilmiş bir öğe olarak dahil edebilmek için kamuoyunun oluşumunu kontrol edecek olan propagandacı, tanıtım uzmanı, halkla ilişkiler uzmanı bulunmaktadır (2000, 315).

1.4.4. Tüketim Kültürü

Giddens ve Sutton'a göre endüstriyel kapitalist toplumların kitlesel üretim sistemine dayanması onların kitlesel tüketime de muhtaç olması anlamına gelmektedir (2016, s.149). Ellwood'a göre batı toplumları, zenginlik, istihdam ve sosyal yapılar oluşturmak için büyük ölçüde mal ve hizmet dolaşımına dayalıdır. Bu kültürün tüketim pratikleri, tüketicileri düşünce, eğitim ve karar verme kalıplarında etkilemek için medyanın ve imaj unsurlarının kullanımını teşvik etmiştir (2002, s.126). Kitleleri, kitlesel tüketime yönlendirecek belirli araçlara ve imaj unsurlarına ihtiyaç vardır ve halkla ilişkiler de bunlardan biridir.

Kimlik oluşum sürecinde ehemmiyetini yitiren işin yerini, satın alma aracılığıyla kimlik oluşturmada elverişli durumlar sağlayan tüketim almıştır. Tüketim ve tüketimcilik ideolojisinin fokuslandığı nokta, daha fazla israftan prim elde etmeyi teşvik etmektir. Tüketim olgusu gündelik yaşamın merkezine taşınmıştır. Şirketlerin öncelikli tasası, üretimlerinde müşteri isteklerini öne çıkarmak ve bundan yararlanmaktır. 'Önce üret, müşteriler ile ilgili olarak kaygılanmayı sonraya bırak' fikri bırakılmıştır. Üretim anlayışındaki bu kayma, 'fordist' üretimin terk edilip, 'post-fordist' politikalara geçilmesi demektir. Tüketen ana faktör haline gelmiştir. Tüketimciliğe ve tüketim toplumuna doğru kayma, iktisadi, siyasal ve kültürel alanlarda mühim değişimlere tekabül etmektedir. Tüketimcilik, arzuları 'ihtiyaca' dönüştürerek ve insanları teşvik ederek 'işlemektedir'. Modanın, ürün ve hizmetlerin bitmeyen akışı tüketmek için ortaya çıkmaktadır. Gereksinimlerin ve arzuların beraberliği, mutluluğun satın alınabileceğine ve tüketimin normal olduğuna dair doğru olmayan bir kanıya neden olduğu için tehlikeli olarak görülmektedir (Giddens ve Sutton, 2016, s.149-151).

Popüler kültür simgeleri, küresel enformasyon, görüntü ve kimlik akışı yardımıyla devleşmiştir. Şirketler, global ürün ve markaları ile bireylerin kimliklerini tüketim kültürüyle şekillendirmekte ve dönüştürmektedir. Sosyolojik çalışmalar, tüketim malları ve kültürel ürünlerin reklamı ve enformasyonun yayılımındaki genişleme bağlamında, elektronik medya globalleşmesinin yükselişini ele almaktadır. Bu çalışmalarda, kişilerin kimliklerinin ve deneyimlerinin global iletişim ağları ve yeni bilgi

teknolojileri ile geri dönülemez bir biçimde değiştiği düşünülmektedir (Elliott, 2017, s.407).

Bernays'a göre yeni halkla ilişkiler mesleği, modern yaşamın artan karmaşıklığı ve bunun neticesinde, halkın bir bölümünün eylemlerini, halkın diğer kesimleri için anlaşılır kılmanın sonucu olarak gelişmiştir. Halkla ilişkiler danışmanı, modern iletişim araçları ve toplumun grup oluşumları ile çalışan, halkın bilincine bir fikir getiren aracıdır. Ama o bundan çok daha fazlasıdır. Eylem rotaları, doktrinler, sistemler ve görüşler ve bunlar için halk desteğinin sağlanmasıyla ilgilenmektedir. Bir halkla ilişkiler danışmanı, müşterisinin işinin halka açık bağlantılarına odaklanmaktadır. Müşterisinin kamuoyunu etkileyebilecek veya kamunun ilgisini çekebilecek fikirlerinin, ürünlerinin veya faaliyetlerinin her aşaması, işlevinin bir parçasıdır (1928, s.37-39). Bernays'ın da belirttiği gibi müşterisinin fikirlerinin, ürünlerinin, hizmetlerinin, faaliyetlerinin her aşaması halkla ilişkiler fonksiyonunun bir parçasıdır.

Baudrillard'a göre, bizi çevreleyen - ve aslında çoğalmakta olan - kurumsal veya başka türlü (halkla ilişkiler, reklamcılık vb.) tüm ilgi araçlarının işlevi, bir yandan hem ilgilenmek hem de tatmin etmek, diğer yandan da baştan çıkarma ve kaçırma yoluyla el altından kazanmaktır. Ortalama bir tüketici her zaman bu iki yönlü taahhüde tabi tutulmaktadır. Kelimenin her anlamıyla tahrik edilmektedir. Siyasi kurumların başarısızlıklarını kapsayan resmi bir bütünleşme siyasi stratejisi: nasıl genel oy hakkı, referandumlar ve parlamenter kurumlar resmi katılım yoluyla toplumsal bir fikir birliği oluşturmak için tasarlandıysa, reklam, moda, insan ilişkileri ve halkla ilişkiler bir tür sürekli referandum olarak yorumlanabilmektedir. Yurttaş tüketicilere her an belli bir değerler yasasının lehinde beyanda bulunmaları ve zımnen onu onaylamaları için yalvarılmaktadır (istenmektedir). Bu gayriresmî onay seferberliği sistemi daha güvenlidir: Pratikte 'hayır' demenin hiçbir yolunu bırakmamaktadır (kabul edilmelidir ki, siyasi referandum aynı zamanda olumlu yanıtın demokratik bir şekilde sahnelenmesidir) (1998, s.168).

Bugün bilinen şekliyle halkla ilişkiler belirli bir üretim tarzı ve ilişkilerle gelen sosyal değişikliklerin bir neticesi olarak ortaya çıkmıştır. Çıkış ile gelişmesi kapitalist üretim tarzı ile bağlantılı olan halkla ilişkiler, kapitalist pazarın bir yaratığıdır. Halkla

ilişkilerin çıkışı ve gelişimi kapitalist yapıda belirli şartlara bağlıdır ve bunlar gerçekleşmeden, bir toplumda halkla ilişkilerin ortaya çıkması ve gelişmesi ihtimali ve imkânı bulunmamaktadır. Çünkü böyle bir toplumda, halkla ilişkilere ihtiyaç yoktur. Kitle üretimi, kitle tüketicisinin yaratılmasını gerektirmiş, "tüketici kitleleri oluşturma" gerekliliği ortaya çıkmıştır (Erdoğan, 2014, s.72-73). Bunun sonucu olarak, işletmeler tarafından tüketici olarak adlandırılan, tüketici kitlelelerin bir parçası olarak görülen bireyler, kendilerini tüketici olarak benimsemeye, tüketim odaklı bir hayat yaşamaya ve bunun sonucu olarak da nesne, ilişki, zaman vb. her şeyi tüketilecek bir şey olarak görmeye başlamıştır.

Chomsky'e göre halkla ilişkiler endüstrisi temel ticari propaganda endüstrisidir (1997). Aydede'ye göre halkla ilişkiler, satış için zaruri şartlarla uygun çevreyi yaratma çabasıdır (2009, s.18). Green, yaratıcı halkla ilişkiler uygulayıcısının, mesajları bir bağlam içinde şekillendiren, gönderenin isteklerini ve pazarın bir hikâyeye, kişiye veya markaya olan potansiyel ilgisini anlayan bir sanatçı olduğunu belirtmektedir (2010, s.145). Moloney'e göre halkla ilişkiler, tüketim için çalıştığında en yaygın ve popüler şeklini almaktadır. Vatandaşların çoğunluğunu tüketiciler olarak rollerinde hedefleyen popüler kültür olarak halkla ilişkilerdir. Sponsorluklar, kullanım referansları ve pop yıldızları ile ünlülerle etkinlik oluşturma yoluyla gençlik kültürünü tüketime bağlamaktadır. Yaşam tarzı editoryali aracılığıyla aileleri tüketimle ilişkilendirmektedir. Pazarlamacıların, tüketicinin genel olarak toplum hakkında daha eğitimli, bilinçli ve eleştirel, çevresel ve etik konulara karşı daha duyarlı ve inançlarına göre hareket etmeye daha hazır olduğunu öne sürdükleri bir zamanda mal ve hizmetler için halkla ilişkilerdir (2000, s.42).

Halkla İlişkiler, dikkat çekmek ve avantaj elde etmek için özel teşhir teknikleri kullanarak kamuya açık bilgilerin düşük maliyetli bir şekilde dağıtılmasıdır. Yerel ve ulusal gönüllü kuruluşlar ve baskı grupları, onu kampanya veya iletişim olarak adlandırmayı tercih ederek yoğun bir şekilde kullanmaktadır. İşletmeler için halkla ilişkiler, mal ve hizmet satışını artırmak amacıyla, kamu politikası oluşturma ve piyasalarda çıkarlarını savunmak ve ilerletmek için uzman bir yönetim işlevidir. İşletmeler için halkla ilişkiler her zaman aktif olmuştur, ancak 1970'lerin sonlarından beri

gelişme göstermiştir. Mallar ve hizmetler için halkla ilişkiler, genellikle ünlülerin onaylanması ve yeni yaşam tarzı tanıtımı yoluyla popüler kültürle bağlantılıdır (Moloney, 2000, s.43).

1.4.5. Ekonomi Politik

Ekonomi politiğin zaruretlerine bırakılan bir faaliyetin, bazen ahlaki hassasiyetleri rencide eden davranışlar ürettiği bir yargıdır (Moloney, 2000, s.145). Halkla ilişkiler de ekonomi politik kavramıyla sıklıkla yan yana gelmiş, ahlaki hassasiyetleri rencide etmek bakımından eleştirilmiştir.

Evrensel bir yaşam koşulu, ihtiyaç duyulan veya arzulanan miktarlarına kıyasla belirli hizmet ve şeylerin göreli kıtlığı olmuştur. Bu ifadeye daha yakından bakıldığında, nüfusun kullanımı için gerekli olan arzu edilen hizmet ve malların kıtlığının, bu hizmet ve malların kaynaklarının kıtlığına kadar izlenebileceği açıktır. En geniş anlamıyla ekonomi politik, insanlığın bu kıt kaynakları, belirli ihtiyaçları karşılamaya (ve diğer bazı ihtiyaçları karşılanmamış halde bırakma) yönelik bir bakış açısıyla tahsis etmeyi nasıl düzenlediğiyle ilgilenmektedir. Şu tür sorular sormaktadır: Kıt hizmet ve mal sağlamak için kendimizi nasıl organize ederiz? Belirli mal ve hizmetleri üretme ve diğerlerini üretmeme kararı nasıl alınmaktadır? Kuruluşlarımızın bu amaca ulaşmak için hangi politikaları kullanmasına izin veriyoruz? Mal ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımında hangi teknikler kullanılmaktadır? Kıt hizmet ve malların hangi kişilere dağıtımını hangi politikalar belirlemektedir? (Smythe, 1960, s.564)

Halkla ilişkiler, günümüzün ekonomi politiğini oluşturan egemen fikirlerin, toplumsal güçlerin ve kurumların belirli içerik ve biçimleriyle bağlantısız, serbestçe yüzen bir tavırlar ve teknikler dizisi değildir. Halkla ilişkiler, kullanıcılarının amaçlarını ilerlettiği ve onlara diğer tanıtım biçimlerinin sağlayamadığı faydaları sağladığı için daha geniş bağlamıyla bağlantılıdır. Şimdiye kadar politik ekonomi terimi, halkla ilişkilerin bulunabileceği -politika ve ekonominin karıştığı- toplumsal adres olarak kullanılmıştır. Ancak adresin tam olarak yazılması gerekmektedir çünkü halkla ilişkilerin bir özelliğini aydınlatmaktadır. Ekonomi, insanların fikirlerini, değerlerini ve tutumlarını cepleri kadar etkilemektedir. Halkla ilişkiler, toplumdaki çelişen değilse de rekabet eden çıkarların

sahip olduğu fikirlerin, değerlerin ve tutumların desteklenmesi için kullanılmaktadır ve bu çekişmenin yeri bazen ekonomi ve bazen de siyasi sistemdir. Politik ekonomi perspektifi, yapıldığı yerde çeşitli, bazen ayrı ve bazen de ilişkili siteleri ele alabilen kapsayıcı bir yaklaşıma izin vermektedir. Bu yaklaşım kapsayıcı olmakla kalmamakta, aynı zamanda toplumdaki iktidarla ilgili bir varsayıma da dayanmaktadır. Toplumsal güç, ekonomi ve politika olarak bilinen farklı tahsis biçimlerini gerçekleştiren kurucu maddedir. Bu varsayım, mükemmel piyasalar ve mükemmel demokrasi kavramlarının, eşit mübadele aracılığıyla gücü yasaklayarak toplumsal aktörleri için bir ilişkiler eşitliği inşa ettiğini kabul etmektedir. Ancak pratikte mükemmel piyasalar ve mükemmel demokrasi yoktur. Var olan şey, maddi ve ideolojik kaynakların eşitsiz yoğunlaşmasıyla kusurlu hale getirilen kusurlu piyasalar ve kusurlu demokrasidir. Eşitsizlikler az ya da çok güçtür. Dolayısıyla, burada halkla ilişkileri değerlendirmek için bağlam olarak öne sürülen ekonomi politik, toplumdaki eşit olmayan güç ilişkileri sistemlerini içermektedir (Moloney, 2000, s.15-16).

Halkla ilişkileri tanımlamaya yönelik toplumsal bir yaklaşım takip eden unsurları içermektedir. Halkla ilişkiler çoğunlukla, ekonomi politiğin çıkarları tarafından piyasalar ve kamu politikası oluşturma yoluyla kendilerini maddi ve ideolojik olarak ilerletmek için yapılan ikna edici kitle iletişimi kategorisidir. Tarihsel olarak, halkla ilişkiler esas olarak iş dünyası ve hükümet tarafından kullanılmıştır. Kitle iletişim modunun istisnası, iknanın kapalı kapılar ardında uygulandığı hükümetin özel lobiciliğidir. Halkla ilişkiler üreticileri, halkla ilişkilerin tüketicilerine karşı her zaman ikna edici ve çoğu zaman manipülatiftir. Halkla ilişkiler hükûmet, kamu kurumları, monarşi, kiliseler, işletmeler, gönüllü kuruluşlar, amaç, baskı ve çıkar grupları ve ünlü statüsündeki ve şikâyetlerinin giderilmesi isteyen kişiler tarafından yapılmaktadır. Kullanıcılarının itibarını artırmayı ve onlar için sorunları yönetmeyi amaçlamaktadır. Liberal, demokratik, kapitalist, piyasa odaklı ekonomilerle ilişkilendirilmektedir ve onların iletişimsel bir sonucudur. Alternatif eser başlıkları verildiği için tespit edilmesi genellikle zordur. Halkla ilişkiler, çoğulcu bir rekabette gönderene avantaj sağlamak için tasarlanmış iletişimsel davranıştır. En iyi haliyle bilgi manipülasyonu ve propagandadan farklıdır, en kötü ihtimalle onlara indirgenmektedir (Moloney, 2000, s.60).

1.4.6. İş Dünyası – Toplum Çıkarı Çatışması

Brunner ve Smallwood'e göre kuruluş tarafından doğru olanı yapmakla toplum tarafından doğru olanı yapmak arasındaki çatışma meşru ve eski bir ikilemdir. Uygulayıcılar genellikle işverenlerinin veya müşterilerinin savunucusu olmakla topluma ve kamu yararına karşı sorumlulukları arasında kalmaktadırlar (2019, s.256). Halkla ilişkiler en başından beri bu ikilemi yaşamaktadır ancak günümüzde bu arada kalış eskiye nazaran halkla ilişkilerin gündemini daha fazla meşgul etmektedir.

Halkla ilişkiler yöneticileri, işte karşılaştıkları bir dizi yapısal ve güç ilişkileri problemlerini tespit etseler de, bu kısıtlamalar ağı yine de daha derin ve belki de daha temel seviyede bir karmaşıklık düzeyini maskelememesi gereken tek bir karmaşıklık düzeyidir, yani, uygulamanın kendisindeki temel uyumsuzluk. Uygulayıcılar kime hizmet etmektedir? Kendi kariyer çıkarlarına mı? Organizasyon? Meslek? Başkalarının çıkarları? Toplum? Dahası, bu hizmeti kim tanımlamaktadır? Uygulayıcı mı? Meslek birliği mi? CEO mu yoksa başka bir üst yönetici mi? Kuruluşun dışında bir gazeteci veya toplum görevlisi? Bu çatışan çıkarlar ve bakış açıları, uygulayıcılarda gerilim yaratmaktadır ve kime veya neye hizmet ettiğinden veya nasıl tanımlandığından ayrılamayan uygulamada üstlenilen rollerin önemini vurgulamaktadır. Kendi çıkarlarına hizmet edenler, kişisel çıkarların gerçekleştirilmesine en uygun rolleri üstlenmektedirler. Kuruluşa hizmet eden ve mali ile pazar hedeflerini gerçekleştirenlerin, araçsal direktifleri olabildiğince verimli ve etkili bir şekilde uyguladıkları rolleri üstlenmeleri muhtemeldir. Organizasyonun ve daha geniş olarak toplumun çıkarlarına hizmet etmek isteyenler, rollerini karmaşık ve sıkıntılı bulacaklardır. Aynı halkla ilişkiler ekibinde veya işlevinde çalışan profesyoneller arasında dahi bulunan çeşitli rol ve ilgi tanımları, halkla ilişkilerin ne olacağı ve bir organizasyonda nasıl kullanılacağının belirlenmesini daha da zorlaştırmaktadır (Berger, 2005, s.23-24). Teoride uygulayıcıların hem müşteri hem de toplum çıkarını gözetmesi gerektiğine dair netliğin olması ancak uygulamada yaşanan sıkıntıların bulunması halkla ilişkilerin eleştirilmesine neden olmaktadır.

Preston'a göre tarafsız olma mücadelesinin aksine, halkla ilişkiler profesyonelleri tarafsız değildir; onlar taraflıdır. Tutumları kristalleştirmek, değiştirmek ve harekete geçirmek için halkla ilişkilerin bu ve ikna edici işlevleri, kamu yararı

tanımıyla çelişiyor gibi görünmektedir. Halkla ilişkiler stratejilerinin gösterdiği gibi, ilgili sağlık tehlikeleri hakkındaki bilgileri gizlerken tütün tüketimini teşvik etmek her zaman hayırsever değildir. Halkla ilişkilerin propaganda amaçlı uygulaması olarak adlandırılabilecek bir şeye yönelen bir profesyonel, müşterinin çıkarlarına yönelik tutumları şekillendirmeyi arzulayabilmektedir. Bu tür çabalar asimetrik ve kamu yararına karşıt olabilmektedir. Bir müşteriye sadakat, başkalarının haklarının ihlal edilmesini gerektirmemektedir. Halkla ilişkiler endüstrisinin tamamı, uygulayıcılar kötü müşterileri temsil ettiğinde zarar görmektedir (2012, s.717).

Coombs ve Holladay'e göre ne yazık ki, şirketlerin kamu çıkarı pahasına ekonomik kişisel çıkarlarını sürdürmek için halkla ilişkileri etik olmayan şekillerde kullandığı ve böylece lekeli imajını güçlendirdiği çok fazla olay bulunmaktadır (2014, s.1). İş dünyası ve topluma karşı olan yükümlülüklerin zaman zaman çatışması, halkla ilişkiler açısından bir gerilim ve uyumsuzluk yaratmaktadır.

Halkla ilişkilerden kaynaklanan, vatandaşlar ve tüketiciler için ciddi meselelere varan maliyetler bulunmaktadır. Bunlar iki endişe kümesinde birleşmektedir. Birincisi, tarihsel olarak halkla ilişkiler, çoğunlukla ticari çıkarlar ve hükümet lehine iletişim olmuştur. Toplumdaki diğer çıkarlara saygı gösterilmeden veya onların rızası alınmadan yapılan tek yönlü iletişimler olmuştur. Çoğu zaman mesajlarının kaynağını gizlemiş ya da devletin otoritesiyle yansıtmıştır. İkna etmede mantıktan çok duygu kullanmıştır. Temel olarak manipülatif iletişim olmuştur ve hala da öyledir ve en kötü ihtimalle zayıf propaganda haline gelmektedir. Tarihsel olarak halkla ilişkiler, iş dünyası ve hükümet tarafından bir sosyal kontrol aracı olarak kullanılmıştır (Moloney, 2000, s.6-7).

Halkla ilişkiler biliminde egemen işlevsel yönetim perspektifi, esasen iktidarla ilgili soruları sormaya isteksizdir (ve ister istemez bundan kaçınmaktadır). Bunun nedeni, işlevsel teorisyenler, halkla ilişkilerin kamu yararı kavramını hesaba katması gerektiğini iddia etse de, nihayetinde bu tür perspektifler örgütlerin, elit veya baskın koalisyonun ve sermayenin çıkarlarına öncelik vermektedir. Halkla ilişkiler uygulamasının kendisinin belirli politik, ekonomik ve kültürel çerçevelere ve yaşam tarzlarına uyan ancak diğerleriyle uyuşmayan belirli değerleri nasıl teşvik edebileceğine ilişkin konular da

önemlidir. Bu durum, halkla ilişkilerin demokratik toplumdaki rolünün ve ona karşı sorumluluklarının sorgulanmasına yol açmaktadır (Motion ve Weaver, 2005, s.51).

Reklamlar tüketici olarak şahısları hedeflerken, halkla ilişkilerin adresi "kamuoyu"dur. Gönderen, halk yararını isteyen birisi rolüyle ticari amacını saklamaktadır. Tüketicinin tesir altına alınması, kamusal topluluğun klasik şeklinin çağrışımlarını ortadan kaldırarak o kamusal mevcudiyetin meşrulaştırıcılığını istismar etmektedir; kamusallığın ödünç alınan fonksiyonları, örgütlenmiş olan özel çıkarlar arasındaki rekabete eklemlenmektedir. Reklam çoğunlukla ilan aracıyla sınırlıyken, kanaat idaresi, "promosyon" ve "işletmecilik" vasıtalarıyla reklamın ötesine geçmekte, yenilikler yaratarak veya ilgi çekici fırsatlardan yararlanarak "kamuoyu" proseslerine müdahale etmektedir. Bu sırada, kitle iletişim araçlarının canlandırma ve resimli tanıtım psikolojisi ve yöntemine, bunlarca pek çok kez sınanan insan ilgisi konularına bağlı kalmaktadır. Halkla ilişkiler yöneticileri ya uygun malzemeyi var olan iletişim kanallarına akıtmayı başarmakta ya da kamuoyunda iletişim aygıtlarını öngörülebilir bir şekilde harekete geçiren kamusal bahaneler yaratmaktadır. Görünüşte kamu yararı bakımından gerekli bir tutuma ilişkin bu uzlaşma, sahneye konmuş bir "kamuoyu"nun bazı niteliklerini gerçekten taşımaktadır. Halkla ilişkiler belirli malların satışını isteklendirmeye yönelik olsa da, etkisi her zaman bunun ötesine geçmektedir. Kimi ürünlerin kamuya mâl olması düzmece bir genel çıkar dolambacıyla sağlandığı için; kamuya mâl olma, yalnızca markanın itibarını ve bir müşteri tabanını garanti etmemekte; bununla birlikte firma, sektör ve sistem hesabına siyasal kredi sağlanmakta, onlara kamusal otoritelere duyulan türden bir saygı kazandırılmaktadır. Uydurma bir kamu çıkarı belirtisi altında, incelmiş kanaat şekillendirme hizmetleriyle yaratılan uzlaşma, esasen akılcılığın tüm ilkelerinden yoksundur (Habermas, 2005, s.325-328).

Hutton şu soruyu sormaktadır: "Halkla ilişkiler işlevi, kamu yararına karşı müşteri çıkarlarına ne ölçüde odaklanmaktadır?" Bir uçta "Halkın canı cehenneme" felsefesi, diğer uçta ise kamunun çıkarının müşterinin çıkarının yerine geçmesi gerektiğine dair bir inanç yatmaktadır (1999, s.204). Wright'a göre halkla ilişkiler çalışanları her zaman toplumun çıkarlarını göz önünde bulundurarak hareket etmelidir (1979, s.23). Bıçakçı'ya göre de kamusal anlayış, ticari anlayıştan önce gelmelidir (1999,

s.128). Brunner ve Smallwood'a göre ise ticari anlayış ile kamu yararı arasında bir denge kurulması gerekmektedir. Kuruluşların karlı veya rahatlatıcı, etkili ve sürdürülebilir hale gelmeleri ve bu şekilde kalmaları için karşılamaları gereken çeşitli hedefleri bulunmaktadır. Kamu yararı ile kurumsal hedeflerini tutturmayı dengeleyemeyen veya hizalayamayan bir kuruluş, nihayetinde sorumsuzca ve düzeltici önlem almadan hareket ediyor demektir ve başarısız olacaktır. Kârlılık veya finansal ödeme gücü dâhil olmak üzere diğer kurumsal hedeflere çok az veya hiç aldırış etmeden yalnız veya orantısız bir şekilde kamu yararının ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanan kuruluşların kamu yararı ilişkileri uyguladığı kabul edilmemektedir. Nihayetinde bu kuruluşlar, kapılarını kapattıktan sonra bıraktıkları boşluklar nedeniyle kamu yararına zarar bile verebilmektedir (2019, s.254-255). Fitzpatrick ve Gauthier'e göre de her iki sorumluluk arasında bir denge kurulmalıdır. Halkla ilişkiler profesyonellerinin - profesyoneller olarak - temsil edilen kuruluşun karlılığının (her nasıl tanımlanırsa tanımlansın) ötesine geçen yükümlülükleri vardır. Kamuya karşı sorumluluk –veya halkla ilişkiler söz konusu olduğunda, birden fazla kamuya– bir müşteriye veya işverene karşı sorumluluk ile dengelenmesi gerekmektedir (2011, s.203).

Traverse-Healy de her iki çıkar arasında uzlaşma sağlanması gerektiği fikrin savunmaktadır. Tavsiye edilen kurumsal davranışların topluma ya da toplumun kimi kesimlerine muhtemel etkilerini (karşılıklı bağımlılık kuramı) kestirip fayda sahiplerinin ve kuruluşların birbirleriyle çatışan çıkarları arasında mutabakat sağlamaya çalışılması (denge felsefesi) bugünün toplumunda profesyonellerin vazifesi olmaktadır (1998, s.21).

Halkla ilişkiler uygulayıcıları bazen, kendilerini eleştirenlerin "kamu yararı" olarak adlandırdığı şeyde hareket etmede başarısız oldukları iddiasıyla eleştirilirler; bu bağlamda kamu yararı tipik olarak en fazla sayıda insan için en büyük fayda olarak tanımlanmaktadır. Halkla ilişkiler alanının, kamu yararını çok az önemseyenleri kontrol etmenin etkili bir yolunu bulması gerekmektedir. Bu tür uygulayıcıları kontrol edememenin birçok uzun vadeli olumsuz sonucu olacaktır: Halkla ilişkilerin geniş çapta saygı duyulan gerçek bir mesleğe dönüşmesi gecikmeye; genel olarak iş dünyasının imajı lekelenmeye (etik olmayan ve şüphe uyandıran uygulamalar su yüzüne çıktıkça); toplum, kârı kamu yararının önüne koyan kişilerin bedelini (can kaybı, hastalık ve mal hasarı)

ödemeye devam edecektir. Kamu menfaatini çok az önemseyenleri kontrol etmeye çalışan, günlük uygulamalarında çıkar dengesi için çabalayan ve kamu yararına hareket etmek için iyi niyetli çaba gösteren halkla ilişkiler çalışanları, alanlarına, kuruluşlarına, içinde yaşadıkları topluma ve nihayetinde kendilerine yardımcı olacaktır (Ryan ve Martinson, 1985, s.111-115). Kamu menfaati ile iş dünyası menfaati arasında kurulan bir dengenin nihayetinde halkla ilişkiler alanına da faydalı olacağı düşünülmektedir.

1.4.7. Etik Sorunlar

Halkla ilişkiler var olduğu günden bu yana etik sorunlarla birlikte anılmaktadır. Bunda, halkla ilişkiler tarihi için önemli karakterlerin etik açıdan sorgulanabilir çalışmaları; bazı halkla ilişkiler uzmanlarının etik dışı davranışlarının topyekûn bir alana mal edilmesi; halkla ilişkiler profesyonellerin çalıştıkları veya hizmet verdikleri kurumların etik anlayışının ya da değerlerinin, profesyonellerin kendi etik anlayışı ya da değeriymiş gibi algılanması gibi çeşitli konuların etkisi bulunmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler nedeniyle yanlış sayılabilecek örneklerden geçmişe nazaran daha hızlı ve kolay haberdar olma, yaşam tarzlarındaki değişim, geleneksel değerlere yüz çevirme, adalet mekanizmasının işleyişi, tüketimdeki artışa kıyasla gelirdeki gerileme, kolay yoldan para kazanma isteği, haksız rekabet, yüksek kâr elde etme arzusunun her şeyin önüne geçmesi, toplumsal ahlak sorunu, bireysel ahlaki değer yargılarındaki çeşitlilik, işletme içi, sektör ve iş dünyası denetim sistemlerinde aksaklıklar vb. etik sorunlara neden olabilmektedir. Peki, nedir bu etik sorusunun cevabını Seitel şöyle vermektedir: Genel olarak etik, bir kişiye, kuruluşa veya topluma rehberlik eden değerlerdir - doğru ve yanlış, adalet ve adaletsizlik, dürüstlük ve sahtekârlık gibi kavramlar. Bireyin davranışı, yalnızca vicdanına göre değil, aynı zamanda toplumun veya bir organizasyonun belirlediği bazı kabul edilebilirlik normlarına göre ölçülmektedir (2017, s.139).

Halkla ilişkiler uygulamaları, uzun yıllardır, kötü etik ve şüpheli uygulamalar nedeniyle eleştirilmiştir. Spin doktor gibi argo terimler, halkla ilişkiler uygulayıcılarının etiğine ve güvenilirliğine meydan okuyan insanların sözcük cephaneliğinin bir parçası haline gelmiştir. Bu suçlamalar halkla ilişkiler uygulayıcılarının toplumdaki ve

çalıştıkları kuruluşlardaki rolünü ve katkısını sorgulamaktadır (Holtzhausen ve Voto, 2002, s.60-61).

Halkla ilişkilerin kısa tarihi boyunca, bazı uygulayıcıların partizan çabaları eleştirilere maruz kalmış ve kendilerine "halkla ilişkiler profesyonelleri" diyenlerin etik davranışlarıyla ilgili soruları gündeme getirmiştir. Bazı durumlarda, ilkesiz uygulamalar nedeniyle eleştiri haklı olabilmektedir. Tıpkı silahlar gibi stratejik iletişim de yasal ve etik amaçlarla kullanılabildiği gibi yasa dışı ve etik olmayan amaçlar için de kullanılabilmektedir. Sonuç olarak, halkla ilişkiler profesyonelleri etik olmayan davranış suçlamalarıyla boğuşmaya devam etmektedir (Fitzpatrick ve Gauthier, 2011, s.194-195)

Edgett'e göre, Lee ve Bernays'den bu yana geçen yıllarda, halkla ilişkilerde etik konusu bilim adamlarından farklı derecelerde ilgi görmüştür. Yine de, üzerinde halkla ilişkiler "etiği" inşa etmek için sağlam bir profesyonel temel oluşturma yolunda çok az şey sonuçlanmıştır (2002, s.3).

Fawkes'a göre de, halkla ilişkiler etiği, yaklaşımında kafa karıştırıcıdır ve çoğunlukla yüzeyseldir, ağırlıklı olarak geleneksel teoriye dayanmaktadır. Halkla ilişkilerin karşı karşıya olduğu merkezi etik gerilim, özellikle ABD merkezli mükemmellik projesinden etkilenen idealize edilmiş davranış kuralları arasında bölünmüş etik kimliğinde yatmaktadır (2012, s.865). Martinson da benzer bir konudan bahsetmektedir. Etik bir şekilde davranmak isteyen halkla ilişkiler uygulayıcıları, çoğu zaman iki arada bir derede kaldıklarına inanmaktadır. İkilemler çoktur. Örneğin, uygulayıcı hem yönetimi hem de kamu çıkarını etik olarak nasıl temsil edebilir? Uygulayıcı, bir gazeteci kendisini tam bilgi vermemekle suçladığında, aynı zamanda yönetim, talebin kamuoyunun ve gazetecinin bilme hakkının çok ötesine geçtiğine inandığında nasıl yanıt vermelidir? Uygulayıcı, yönetim çalışan çıkarlarının çatıştığı zamanlarda, çalışanlara nasıl yanıt vermelidir? Aslında, çatışan çıkarları olan kamulara hizmet etmek ve yanıt vermek, günümüz halkla ilişkiler uygulayıcılarının yaptığı şeylerin çoğunun doğasında var gibi görünmektedir. Bununla birlikte, uygulayıcı, belirli durumlarda kaçınılmaz olarak karşı karşıya kalacağı çelişkili talepleri nasıl uzlaştıracak? Uygulayıcının bu gibi durumlarda etik olarak yanıt vermeye çalışırken kullanabileceği bir "mekanizma" veya model var mı? (2000, s.18).

Etik koruyucu ideali evrensel bir norm olarak tanıtılmış ve dünya çapında profesyonel kodlara yazılmıştır. Kodlar, gerçek etik tartışmayı oluşturan karmaşık görev çatışmalarını ele almak için yeterli olarak sunulmaktadır. Üstelik disiplin aracı olarak nadiren kullanılmaları, onları hem içerik hem de uygulama açısından varsayımsal değil, iki kat idealist yapmaktadır. Belki de profesyonel kodların birincil gücü, hem bireysel hem de toplu olarak, baskın koalisyona bilge sözler sunan ve zarar vermekten kaçınan bir danışman olarak hayali bir kimliği somutlaştırmalarında yatmaktadır (Fawkes, 2012, s.867).

Etik kurallar açıkça çok popüler olsa da, bazı eleştirmenler bunları, büyük ölçüde sorumluluk ve yasal yükümlülükten kaçınmak için tasarlanmış belirsizlik içinde değersiz çalışmalar, ilgisizlik ve önemsiz vitrin dekoru olarak tanımlamıştır. Hatta bazı eleştirmenler, aldatıcı halkla ilişkilerde etik kod egzersizleri olarak adlandırmıştır. Etik kurallarının karmaşık etik ikilemleri ve rekabet halindeki değerleri çözmesini beklemek iyimserlik olmaktadır (Seeger, Sellnow ve Ulmer, 2013, s.132-133).

Organizasyonel etik programlarının ve sundukları halkla ilişkiler fırsatlarının en sorunlu yönlerinden biri, bu etik programlarını, yönetimin etiğe sözde bağlılık gösterdiği ve halkla ilişkilerin bundan yararlanarak onu gerçekte olmadığı bir şeye dönüştürdüğü bir vitrin süslemesinden başka bir şey haline getirme tehlikesidir. Halkla ilişkiler, bir kuruluştaki en önemli dış iletişim işlevidir ve bu nedenle kuruluşun karar verme süreci ile dış çevresi arasındaki arayüzde yer almaktadır. Halkla ilişkilerin organizasyonel vicdanın bekçisi olarak uygun rolünü oynamasının tek yolu, halkla ilişkilerin yönetime karşı halkı ve ihtiyaçlarını temsil eden politika oluşturma ekibinin bir parçası olmasıdır. Vitrin süsleme, eski tarz halkla ilişkilerin en sinsi yönlerinden biridir (Parsons, 2004, s.150-151).

Sorunsal, halkla ilişkiler etiğinin yetersizliğidir, çünkü genellikle hem günümüz uygulayıcılarının kendileri tarafından hem de onların mesleki dernekleri aracılığıyla belirlenmekte ve sadık kalınmaktadır. Çağdaş kodlanmış halkla ilişkiler profesyonel etiği, örgütsel davranışa rehberlik etmenin yanı sıra kamu algılarını etkileme ile uzlaştırmada tercüman, etikçi ve sosyal politika yapıcı rolünde hizmet veren uygulayıcılar için son derece yetersiz bir birincil referans olarak görünmektedir. Bunun nedeni, halkla ilişkiler

etiğinin genellikle taktik bir düzeyde sunulması ve buna bağlı kalınmasıdır (Kruckeberg, 2000, s.37).

Fawkes'a göre, kriz içindeki bireylerde olduğu gibi, genel olarak mesleki etik ve özel olarak halkla ilişkiler etiği daha yüksek bir olgunluk ve kendini kabul etme derecesi geliştirmedikçe, çatlakların derinleşeceği ve tüm profesyonel projeyi tehdit edeceği yönünde bir algı bulunmaktadır (2012, s.871).

1.4.8. Toplumsal Hayatı Şekillendirme

Giddens ve Sutton'a göre sadece bireyler değil, sendikalar, toplumsal hareketler ve şirketler gibi kolektif yapılar da 'eylem' halindedir ve dolayısıyla bunlar da toplumsal hayatı şekillendiren yaratıcı özneler olarak etki göstermektedir (2016, s.53). Halkla ilişkiler de bu yaratıcı öznelerden biri olarak kabul edilmektedir. Nitekim Coombs ve Holladay halkla ilişkilerin, toplumu değiştirmeye ve değişimi önlemeye yönelik stratejik çabalarda çok aktif bir rol oynamakta olduğunu belirtmektedir (2014, s.90). Becerikli'ye göre de halkla ilişkiler pratisyenleri sembollerin manipülasyonu aracılığıyla kamularla ilişki üretmekte, çeşitli kamuların dünyayı nasıl göreceğini şekillendirmeye çalışmaktadırlar. (2008, s.80). Parsons'a göre, halkla ilişkilerin fikirleri şekillendirme gücü, topluma karşı görevleri göz önünde bulundurmak ve bu gücü dürüst olmayan manipülasyonlarla kötüye kullanmamaya özen göstermek için en zorlayıcı nedenlerden biridir (2008, s.6).

Yirminci yüzyılın ilk yıllarından bu yana Amerikan iş dünyasının bir pratiği olan, Amerikan sermayesinin yurtdışına göç etmesini takiben uluslararası bir fenomen haline gelen halkla ilişkilerin amacı, şirketin kendisini, içinde bulunduğu topluma faydalı olarak satmaktır. Bu amaca ulaşmak için sembollerin manipülasyonu, profesyonel imaj yaratıcılar tarafından ustaca, genellikle dikkat çekmeden ve yoğun olarak gerçekleştirilmektedir. Halkla ilişkiler yolunu bulduğunda ise kamuoyu, şirket veya tesisin ya da hatta tüm iş sisteminin, tanımlanamayan bir kaynaktan mesajlarına aralıksız olarak maruz kalmaktadır. Tüm bu iletişim faaliyetinin nihai amacının, kâr üretecek kaynakların ve pazarların kontrolü olduğunu eklemek gereksiz görünebilir. Bazen bu basit ama şiddetli amaç gözden kaçmaktadır (Schiller, 1974, s.133-137).

Bir mesleki grup olarak, uygulayıcılar, amaçlanan hedef kitlenin değerlerinde, tutumlarında veya davranışlarındaki gerçek değişimi teşvik etmek için markalar, hizmetler, insanlar ve politikalar hakkındaki sembolik söylemlerin üretimi ve yayılması konusunda uzmanlaşmıştır. Bu süreç sayesinde halkla ilişkiler, kendimizi, ait olduğumuz grupları ve çevremizdeki dünyayı anlama şeklimizi koruyan veya dönüştüren belirli sosyokültürel kimlikler ve uygulamalar üretmektedir. Halkla ilişkiler, toplumdaki daha geniş kitlelere en son stilleri ve tutumları teşvik ederek anlamların üretimi ve dönüşümü ile meşgul olan kültürel bir aracı meslek olarak anlaşılabilmektedir. Kültürel aracı mesleklerin (grafik tasarım, reklam, markalama, perakende, moda ve gazetecilik dâhil) çalışmaları, yönettikleri güç ve etki nedeniyle ekonomik ve kültürel yaşamda giderek daha merkezi hale gelmektedir. Bilim insanları, uygulayıcıların sosyal yapısını, değerlerini, motivasyonlarını ve etkili halkla ilişkiler uygulamalarına ilişkin algılarını ve ayrıca yaşadıkları daha geniş işyeri kültürlerini keşfederek, her birinin gerçekleştirdikleri rolleri nasıl etkilediğini değerlendirmektedir. Buna karşılık, halkla ilişkiler faaliyetinin belirli toplumsal yapıları ve normları korumaya nasıl hizmet ettiğine dikkat edilmiştir (Hodges, 2013, s.856-857).

Gazetecilik, reklamcılık ve halkla ilişkiler, kamusal iletişim sisteminin kalitesini geliştirmede veya yok etmede rol oynamaktadır. Sonuç olarak, kamusal alan bireysel görüşlerin toplamı olarak görülemez, kendine ait bir dinamiğe sahiptir ve bu haliyle sembolik bir gerçeklik yaratmaktadır. Bir kuruluş belirli bir mesajı ortaya koyduğu anda, kamusal tartışmada anlam sunarak ve çerçeveler oluşturarak kamusal alanın belirli bir bileşenini üretmektedir (Ihlen ve van Ruler, 2007, s.245). Heide'ye göre de bir kuruluş ile kamuları arasındaki iletişim, sosyal gerçekliğin inşa edildiği bir anlamlandırma sürecidir (2009, s.43).

Halkla ilişkiler doğası gereği iş dünyası veya hükümet yanlısı veya karşıtı değildir, ancak tarihsel kayıtlar, halkla ilişkilerin bu güçleri artırmasa da sürdürmenin nasıl bir aracı olduğunu göstermektedir. Halkla ilişkiler, bu güç kaynaklarını iş veya başka herhangi bir çıkar için yaratmamaktadır. Bunun yerine, fikirlerini ve değerlerini bir dizi kamusal, özel, esnek, düşük ve yüksek maliyetli teknikler aracılığıyla teşvik edecek kaynaklara veya kişisel becerilere sahip olan gruplar, kuruluşlar, bireyler tarafından

kullanılmaktadır. Halkla ilişkiler, dikkat ve avantaj için çeşitli teşhirler aracılığıyla bir gündem oluşturucudur, ancak çoğunlukla manipülatif bir şekilde inşa edilmiştir (Moloney, 2000, s.82-83).

Kapitalist ekonomide sembiyotik ilişkiler kurmuş bütün kurumların müşterek amacı, küresel iktisadi, siyasi ve kültürel işleyişi meşrulaştırarak devam ettirmektir. Global kapitalist sistemle uyumlu bütün ülkelerde halkla ilişkiler, siyasal, iktisadi ve sosyal yaşamı biçimlendiren bir güç olmuştur (Bıçakçı, 2016, s.28).

Halkla ilişkilerin kitlelere ulaşmada kullandığı iletişim araçları toplumsal yapılanma biçimini etkilemektedir. Gerçeklik bilinci oluşturduğundan iletişim araçlarını elinde bulunduran gruplar bilinci de kontrol etmektedir. McLuhan'ın belirttiği gibi kültür, iletişim şekline göre biçimlenmektedir. Halkla ilişkiler kültürü, toplumun kültürüne tesir etme ve onu dönüştürme gücüne sahiptir. Bir ideolojiyi barındıran halkla ilişkiler kültürü, bir kültürün bilme biçimleri, yordamları, sosyal ilişkileri ve tarihsel vb. bakış açılarını değiştirebilmektedir. Halkla ilişkiler kültürü ayrıca iletişim kurma şekli, sosyal gerçekliklerin algılanışı, bilinç oluşumu, etik standartları, söylem şekilleri ve düşünce alışkanlıklarını da belirlemektedir. Bu nedenle sahip olunan halkla ilişkiler kültürü, sosyal yaşam alanının oluşumunda mühimdir (Mengü, 2012, s.154).

Halkla ilişkiler toplumu, ilkelerini, değerlerini şekillendirip, anlamlar yükleyip, söylemler geliştirmekte, ayrıca bunlardan etkilenip dönüşmektedir (Mengü, 2012, s.31). Motion ve Weaver de söylemin önemine dikkat çekmiştir ve halkla ilişkilerin seçilmiş hakikat ve iktidar konumlarını nasıl temsil ettiğini ve desteklediğini anlamanın anahtarını, uygulayıcılar tarafından uygulanan söylem stratejilerinin incelenmesi olduğunu belirtmiştir. Halkla ilişkilerde söylem, kamuoyunu etkilemek ve politik, ekonomik ve sosyokültürel dönüşümü sağlamak için siyasi bir kaynak olarak kullanılmaktadır. En basit haliyle, bir söylem, bir dizi ifade olarak düşünülebilmektedir. Bu nedenle söylem, hem sembolik hem de belirleyici olup, nasıl bildiğimizi, anladığımızı, konuştuğumuzu ve davrandığımızı yapılandırmaktadır (2005, s.51-52).

Berger'in nazarında, iletişim ve dil gerçeği yansıtmaktan ziyade toplumsal gerçekliği yaratmaktadır. Bergerci bir bakış açısıyla halkla ilişkiler, iletişim faaliyetleri

aracılığıyla belirli dünya görüşleri ve gerçeklikler inşa eden bir kurumdur. Halkla ilişkiler, bir organizasyonun belirli sosyokültürel uygulamalarını ve tercih edilen değer ve tutumlarını sürdürmek, geliştirmek için metinlerin stratejik olarak yayılması süreci olarak görülebilmektedir. Bir kurum olarak halkla ilişkileri daha iyi anlamak için, Berger bizden cephenin arkasına bakmamızı ve halkla ilişkilerin bir toplumdaki belirli egemen gerçekliklerin üreticisi olarak nasıl işlev gördüğünü araştırmamızı istemektedir (Heide, 2009, s.54-58).

Hegemonya, ideoloji, rıza üretimi, tüketim kültürü, ekonomi politik, iş dünyası – toplum çıkarı çatışması, etik sorunlar ve toplumsal hayatı şekillendirme konu başlıkları, halkla ilişkilerle sıklıkla anılan konular olması bakımından, halkla ilişkilere eleştirel bir bakış başlığı altında irdelenmiştir. Büyük çerçevede baktığımızda, bu konu başlıklarından toplumsal fayda sonucunu çıkarmak mümkündür. Halkla ilişkilerin temeline sosyal sorumluluk yaklaşımıyla toplumsal fayda anlayışını yerleştirdiğimizde halkla ilişkilerin bu eleştirilere bir karşı duruş geliştirebilmesi mümkün olacaktır. Aldığı eleştiriler, halkla ilişkilerin sosyal sorumluluğunun açıklanması zorunluluğunu gerektirmektedir. Halkla ilişkilerin sosyal sorumluluğu, toplumun gelişimine, sivil toplumun sağlıklı oluşumuna ve böylece demokrasinin ilerlemesine katkı yapmaktadır (Özgen ve diğerleri, 2019, s.16).

2. BÖLÜM: TOPLUMSAL FAYDA BAĞLAMINDA HALKLA İLİŞKİLER

Bu bölümde, toplumsal faydanın tanımı verilecek ve ardından da halkla ilişkiler ve toplumsal fayda arasındaki ilişki, çeşitli konu başlıkları altında derinlemesine incelenecektir.

2.1. Toplumsal Fayda Kavramı

Toplumsal fayda ve halkla ilişkiler ilişkisini irdeleyebilmek için öncelikle kavramın ne anlama geldiğini tartışmamız gerekmektedir. Toplumsal kelimesi, toplum kelimesini açıklamayı zorunlu kılmaktadır.

İlk manası arkadaşlık veya ortaklık olan toplum mefhumunun izi, 14. yüzyıla kadar sürülebilmektedir. Bu anlam, 18. yüzyılda yüksek sosyete ile üst sınıfları açıklamak için de kullanılmıştır. Aynı fikirdeki insan gruplarını belirtmek için de tercih edilmiştir. Mefhum, 18. yüzyılın sonlarında daha umumi ve soyut bir mana kazanarak yerleşik hale gelmiştir. 19. yüzyılda, bu genel ve soyut manasından, daha özellikli nitelikteki sosyolojik anlamına erişmiştir (Giddens ve Sutton, 2018, s.46).

Toplum kısaca "*ortak yasalara uyarak bir arada yaşayan insan topluluğu, cemiyet*" anlamındadır (Ayverdi, 2011, s.3224). Giddens ve Sutton'a göre toplum kavramı, "*bireylerin bir araya gelmesine ya da basit bir toplamına indirgenemeyecek olan büyük bir insan topluluğundaki yapılandırılmış sosyal ilişkileri ve kurumları*" tanımlamak için kullanılmaktadır (2018, s.46). Marshall ise toplumu "*Genel olarak, ortak bir kültürü paylaşan, belli bir toprak parçasında yerleşik ve kendilerini birleşik ve özgün bir varlık olarak gören insanlardan oluşan bir grup*" olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte toplumun, ulus devlet ile aynı şey demek olmadığını eklemektedir (1999, s.732).

Bu tanımlara göre bir araya gelmiş her insan topluluğu ya da çok sayıda insanın bir araya gelmesiyle oluşan kalabalık, toplumu oluşturmamaktadır. Toplum, bireylerin sayıya dayanan toplamından daha başka bir şey anlatmaktadır. Benzer şekilde aynı kara parçasında bir arada yaşayan insanlar da illa toplum olarak adlandırılmamaktadır. Tanımlarda da belirtildiği üzere müşterek bir kültürü paylaşmak, ortak yasalara sahip

olmak, kendini birleşik ve orijinal bir varlık olarak görmek, yapılandırılmış sosyal ilişkilere ve kurumlara sahip olmak bir insan topluluğunu topluma dönüştürmektedir. Şüphesiz ki bu saydıklarımızın bireyleri şekillendirici bir etkisi bulunmaktadır.

Toplum, özdeşleştirme, ilişkiler, iletişim ve karar verme altyapıları, güçle birleştirilmiş ve güven ile tamponlanmış kontrol ile değişen derecelerde belirsizlik altında alınan sayısız karar tarafından tanımlanmakta ve bunlar aracılığıyla yasalaştırılmaktadır. Bu tür bir toplum, koordinasyon içinde ve tercihen aydınlanmış bir seçim yoluyla hayata geçirilebilecek toplumsal olarak inşa edilmiş gerçekliğin gelişmesine ve somutlaşmasına yol açan söylem yoluyla çıkar alışverişi olarak müzakere edilmekte ve birlikte tanımlanmaktadır (Heath, 2006, s.96-97).

Toplumsal ise "*toplumla ilgili, içtimai*" manasındadır (Ayverdi, 2011, s.3224). Maşerî ve sosyal kelimeleri de toplumsal sözcüğü ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Toplumsal fayda kavramını tam olarak anlayabilmemiz için fayda mefhumundan bahsetmemiz gerekmektedir. Fayda şu anlama gelmektedir: "*1. İşe yarama, işe yaramanın meydana getirdiği iyi durum, olumlu sonuç, yarar, nefi. 2. Kâr, menfaat*" (Ayverdi, 2011, s.941).

Fayda, 18. yüzyılın ahlâk felsefesinde "en büyük mutluluk ilkesi" manasında kullanılmıştır. Mutluluk getirme eğilimi olan aksiyonlar doğru görülmüştür (Marshall, 1999, s.235).

Fayda ile çıkar ayrımından bahsetmek, fayda kelimesinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Çıkar kelimesi sözlükte şöyle açıklanmıştır: "*1. Şahsi fayda gözetilerek elde edilen kazanç, şahsi menfaat. 2. Fayda, yarar, menfaat*" (Ayverdi, 2011, s.576). İki kelimenin de açıklamasında menfaat, yarar gibi sözcüklerin ortak olarak kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte bu sözcükleri birbirinden ayıran en önemli fark, şahsilik ayrımıdır.

Çıkarlar, insan deneyiminin reddedilemez bir parçasıdır. Kişisel çıkarlar, özellikle riskler yönetilirken toplum bağlamında birbiriyle çatışmakta ve kaynaşmaktadır. Çıkarlar özgecil olabileceği gibi bencil ve benmerkezci de olabilmektedir. Bu tür çıkarlar, bireylerin ve toplulukların beklentilerine çevrilmektedir. Riskli seçimler algılandıkça,

tartıldıkça ve yönetildikçe bu beklentiler daha alakalı hale gelmektedir. Bireyler ve kuruluşlar, kendi çıkarları ile başkalarının çıkarlarını dengelemek için çalışmaktadırlar. Dengeye yönelik bu çaba, insanların inşa ettiği ve paylaştığı beklentileri beslemektedir. Bu beklentiler, koordineli eylemin gerekçesi olarak başkalarının yanıt verebilirliğini değerlendirmek için kullanılmaktadır (Heath, 2006, s. 105).

Fayda ile zarar karşıtlığını da verecek olursak, zarar "*bir kimse veya şeyin sebep olduğu kayıp, kötü sonuç, ziyan*" olarak tanımlanmıştır (Ayverdi, 2011, s.3521). Fayda söz konusu olduğunda olumlu bir sonuçtan bahsederken, zarar söz konusu olduğunda kötü bir sonuç göze çarpmaktadır.

Çeşitli disiplinlerde yapılmış çalışmalardaki toplumsal fayda tanımlamalarına göz gezdirecek olursak; Verdugo, toplumsal fayda derken, bir toplumu karakterize eden ve onun genel refahına yol açan soyut ve somut kaynakları kastettiğini belirtmektedir. Toplumsal fayda derken, ortak iyiyi kastettiğini ifade edip, yani, bir grubun emniyetine ve sürekli varoluşuna yol açan maddi ve maddi olmayan şeylere vurgu yaptığını bildirmektedir (2013, s.119-121).

Kasper toplumsal fayda kavramını "toplumun işleyişi için gerekli olan ve diğer temel toplumsal özelliklerle bağlantılı olan" olarak tanımlamıştır (2007, 166).

Say, Guo ve Chen'e göre toplumsal fayda, sürdürülebilirlik ve başkalarının yararları için endişeleri içermektedir (2021, s.1563)

Cicmil ve O'Laocha, toplumsal faydayı, kalkınmanın bir hedefi olarak sunmaktadır (2016, s.546). Gelecekteki toplumsal fayda, varlıkların kendileriyle, birbirleriyle ve dünyayla ilgili devam eden etkileşimi içinde ve aracılığıyla şekillenmekte ve bu haliyle, kolektif varlığın devam eden bir başarısı olarak görülebilmektedir. Yazarlara göre toplumsal fayda olasılığının yerel olarak yönlendirilmesi, amaçlı olarak yaratılması, bağlam içinde tasarlanması ve yürütülmesi ve dinamik sosyal bağlamların ortaya çıkan olasılıklarına açık kalması gerekmektedir. Bu, yerleşik etik amaçlı eylem için süregelen bir taahhüt olmalıdır (2016, s.551).

Toplumsal fayda kavramına sosyal adalet mefhumundan yaklaşan Levin'e göre toplumsal fayda, sosyal adaleti güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Buradan toplumsal fayda kavramının hem amaçları hem de bu hedeflere nasıl ulaşılacağı açısından sosyal adaletle yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, sosyal adalet, dünyada hangi toplumsal faydanın geliştirilmesi ve iyileştirilmesinin amaçlandığının kesin ve nihai tezahürü olarak sunulmaktadır (2019, s.186).

Viswanathan ve diğerleri'ne göre toplumsal fayda terimi, yerel ekolojinin korunması ve iyileştirilmesi, yaşam koşullarının iyileştirilmesi ve geçim fırsatlarının artması gibi farklı alanlardaki bir dizi konuyu kapsayan bireysel ve toplumsal refahı ifade etmektedir (2009, s.406).

Mor Barak'a göre toplumsal fayda terimi, çeşitli disiplinlerde yaygın olarak kullanılmasına rağmen, şu anda hem araştırma hem de uygulamada az gelişmiştir. Toplumsal fayda etrafında bir aciliyet duygusu yaratmak ve toplumun en büyük zorluklarına yaratıcı çözümler bulmakla ilgilenen taban örgütlerini, küresel liderleri, işletmeleri ve bireysel sosyal girişimcileri bir araya getirmek için son yıllarda çeşitli eğilimler bir araya gelmiştir. Bu eğilimler arasında kitlesel göç, belirsiz ekonomik gelecek, insan hakları ihlalleri, gıda kıtlıkları ve doğal ve insan kaynaklı felaketlere yetersiz tepkiler yer almaktadır. Toplumsal fayda, büyük ölçekte insan refahını destekleyen hizmet veya ürünleri ifade etmektedir. Bu hizmetler veya ürünler sağlık, eğitim, temiz su ve eşitlik ve kadın hakları gibi nedenleri içermektedir. Dünyanın dört bir yanında toplumsal faydayı teşvik etme arayışı, bir amaç veya fikir etrafında birleşen, küresel olarak ve anında tartışan ve protestolar veya dilekçe kampanyaları gibi koordineli eylemlere dönüşen fiziksel ve sanal toplulukları bir araya getirebilmektedir (en önemli örnekler Black Lives Matter ve #OscarSoWhite). Toplumsal fayda, dünyadaki pek çok hareketi bir araya getiren, kurumsal web sitelerinde öne çıkan ve toplumun farklı sektörlerini (hükümet, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, taban ve iş dünyası) birleştiren bir terimdir. Kavramsal model, toplumsal faydanın üç ana temadan oluştuğunu önermektedir: (a) çevresel adalet ve sürdürülebilirlik, (b) sosyal içerme ve (c) barış, uyum ve işbirliği. Bu üç tema, toplumsal faydanın evrensel unsurlarıdır. Bu ana temalar, toplumsal faydanın yeni bir tanımını tartışmak ve geliştirmek için temel sağlamaktadır.

İkincisi, toplumsal fayda, küresel, çok düzeyli düşünmeyi ve çeşitli bakış açıları, değerler ve disiplinler gerektirmektedir. Toplumsal faydayı teşvik etmek, işbirlikçi ve geleneksel olmayan değişim sistemlerinin katılımını gerektirmektedir. Üçüncüsü, yenilikçi teknolojiden yararlanmak, toplumsal faydaya ulaşmak için çözümler tasarlarken ve uygularken yeni ve geleneksel olmayan yaklaşımların kullanılmasını sağlamaktadır (2018, s.214).

Mor Barak, bir başka makalesinde şu çok boyutlu toplumsal fayda tanımını önermektedir: Birey, topluluk ve toplum refahı ile alakalı olarak (a) çevresel adalet ve sürdürülebilirlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık ve barış, uyum ve işbirliği gibi alanlarla (b) yerel ve ticari işbirlikleri, ulusal ve uluslararası STK'lar ve sosyal girişimciler gibi geleneksel olmayan değişim sistemlerini devreye sokmak ve (c) tamamı sosyal adaleti teşvik etmeyi amaçlayan tasarım düşüncesi, büyük veriye dayalı modeller ve sosyal medyayı sosyal değişim için kullanmak gibi yenilikçi teknolojiler ve yaklaşımlar kullanmak (2020, s.140).

İyi niyet kavramından da kısaca bahsedecek olursak Bowen ve Heath'e göre ahlaki açıdan iyi niyet, saf olmayan niyetin temel bir göstergesi olması gereken bencil davranışlara aykırıdır (2005, s.94). Entelektüel iyi niyet, üstün çıkarlar doğrultusunda hareket eden bireyin evrensel yasaların ve toplumun önemini kabul ederken aynı zamanda karar verici de dâhil olmak üzere bireyin hak ve özgürlüklerine değer vermesi anlamına gelmektedir (Stoker ve Stoker, 2012, s.41).

Toplumsal fayda ortak iyi kavramını akla getirmektedir. Jennings, Callahan ve Wolf'a göre, ortak iyi kavramı, üyeleri ortak değerlerin ve amaçların peşinden koşmak için bir araya gelen bir topluluk olarak toplum vizyonuyla ilişkilidir, kendi iyiliği bütünün iyiliğiyle ayrılmaz bir şekilde bağlı olan bireylerden oluşan bir topluluk. Bu nedenle ortak iyi, topluluğun refahını oluşturan şeylere -güvenlik, temel kurumların ve uygulamaların bütünlüğü, temel değerlerin korunması- atıfta bulunmaktadır. Aynı zamanda, topluluk üyelerinin işbirliği içinde ulaşmaya çalıştıkları "iyi yaşam", insan ongunluğu ve ahlaki gelişim gibi telos'a veya sona da atıfta bulunmaktadır (1987, s.6).

Kamu yararının (veya ortak iyinin) kabul edilebilir bir tanımının, normatif yargılara ve toplumdaki insanların ortak insani ihtiyaçlarına, yani onların geçici istek ve arzularından daha temel ve esas olan ihtiyaçlara atıfta bulunması gerekmektedir. Ortak iyi, bir topluluğun iyiliğidir ve topluluk, ortak iyiyi arayan ve bulan insanların yaşamlarında gerçekleşmektedir. Bu nedenle, ortak iyi (veya bu terim tercih edilirse kamu yararı) en iyi şekilde, topluluğun kendisinin korunması ve geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu anlayış, bir topluluğun ortak iyiliğinin, topluluğun kendisiyle özdeş olması gerektiği anlamına gelmektedir; yani, ortak normların ve ortak yaşamın bir birlikteliği olarak korunması ve daha iyi olmasıyla, çünkü insan varoluşuna anlam veren bu düzen biçimidir. Kısacası, ortak iyiye dair sağlam bir teori, onu normatif olarak tanımlanmış ve bu nedenle mükemmel veya tamamen ulaşılabilir olmayan bir amaç olarak görmelidir; çünkü gurura, kişisel çıkara ve dünyevi olasılıklara tabi olan hiçbir toplum, ahlaki ve sosyal potansiyelini asla tam olarak gerçekleştiremez. Ortak iyi, bir biçim ve nihai bir amaç karakterine sahiptir. Bir toplumun yapabileceği en fazla şey, eylemde ortak iyiyi takip etmektir (Cochran, 1974, s.353-355).

Yukarıda yer verdiğimiz tüm bu tanımlardan yola çıkarak toplumsal faydayı anlatacak olursak: Toplumsal fayda bir bakıma toplumla ilgili, toplumu ilgilendiren, topluma ilişkin, topluma ait olan fayda demektir. Toplumla ilgili iyi bir durum, olumlu bir sonuca karşılık gelmektedir. Toplumsal faydanın mutluluk getirme, mutluluğa sebep olma eğilimi vardır. Şahsi menfaatlerin ötesinde bir kavramdır, toplumsal fayda söz konusu olduğunda şahsi çıkarlar, toplumsal çıkarlardan üstün değildir. Toplumsal fayda bir toplumun refahına yol açmaktadır. Toplumsal fayda da başkalarının yararları da hesaba katılmaktadır. Toplumsal fayda somut ve soyut, maddi ve maddi olmayan kaynaklara atıfta bulunmaktadır. Toplumsal fayda bir toplumun ortak iyiliğine karşılık gelmektedir. Toplumun emniyetine vurgu yapmaktadır. Toplumsal fayda toplumun işleyişi için gereklidir. Toplumsal fayda barış ortamının bir neticesidir. Güvende olunduğu hissinin olmadığı bir yerde toplumsal faydadan söz edilememektedir. Toplumsal fayda sürdürülebilirlik kavramıyla bağlantılıdır. Toplumsal fayda kalkınmanın bir amacıdır. Toplumsal fayda, sosyal adaletle yan yana yürümektedir. Toplumsal fayda iyi hayat şartlarıyla ilişkilidir. Toplumsal fayda iş birliği kavramıyla bağlantılıdır, çeşitli paydaşları bir araya getirme gücüne sahiptir. Toplumsal fayda

çevreyi, doğayı önemsemeyi gerektirmektedir. Toplumsal fayda çeşitlilik ve kapsayıcılık, toplumsal cinsiyet eşitliğinin olduğu bir yerde var olabilmektedir. Toplumsal fayda çok yönlü bir bakış açısı gerektirmektedir. Toplumsal fayda iyi niyetlidir. Herkesin hak ve özgürlerine saygı gösterildiği bir ortamda yeşermektedir. Toplumsal fayda ortak iyiliği istemektedir. Toplumsal faydada ortak değerlerin peşinden gitmek söz konusudur. Toplumsal fayda ortak insani ihtiyaçlara atıfta bulunmaktadır.

2.2. Toplumsal Fayda için Halkla İlişkilere İhtiyaç Duyulan Ortam

Milton Friedman'ın, "Bir işletmenin sosyal sorumluluğu karını artırmaktır" bakış açısı, 20. yüzyıl iş yapış şekline damgasını vurmuştur. Friedman'ın bu doktrini uzun seneler iş dünyası tarafından ilke olarak kabul edilmiştir. Ancak Harrison'ın belirttiği gibi sürdürülemeyen çevre şartları, sürdürülemeyen ekonomilere sebep olmaktadır (1998, 12). İş dünyasının kar odaklı çalışma anlayışını kısmen terk etmesi zamanla olmuş, bazı gelişmeler de bu anlayışın terk edilmesinde etkili olmuştur.

Çevresel tehlikeye dikkat çeken bilimsel raporlar 1970'lerde üretilmeye başlanmıştır. Bir milat belirtmek gerekirse, 1987 Brundtland raporundan bahsetmek gerekmektedir (Kadıbeşegil, 2023, s.87). Gro Harlem Brundtland başkanlığındaki Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, Birleşmiş Milletler tarafından 1983 yılında kurulmuştur. Rapor, komisyonun çalışmalarının ardından, 1987'de Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'na sunulmuştur. Raporda, hükümetlerin, raporun asıl alıcısı olduğu belirtilmiştir. Komisyon, tek kişilik işletmeden çok uluslu şirkete kadar özel teşebbüsü de ele almıştır. Ancak mesajın her şeyden önce, tüm çevre ve kalkınma politikalarının nihai amacı refahı olan insanlara yönelik olduğu belirtilmiştir. Aciliyet mesajının o gününün ebeveynlerine ve karar vericilerine iletilmesi başarılamazsa, çocukların sağlıklı, yaşamı güzelleştiren bir çevre için temel haklarının baltalanacağı riskine girileceği kaydedilmiştir (Brundtland, 1987). Gezegenin bugünkü haline ve dünya genelinde konuşulan problemlerin aynılığına baktığımızda ise aciliyet mesajının alınmadığı açıkça görülmektedir.

Brundtland Raporu'nda, "Bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayan kalkınma"

cümlesiyle sürdürülebilir kalkınma kavramının tanımı da verilmiştir (World Commission on Environment and Development, 1987, s.8).

1992'de Rio de Janerio'da gerçekleştirilen BM Çevre ve Kalkınma Konferansı (Rio Konferansı) ise bir diğer önemli gelişme olarak sayılmaktadır. 22 Aralık 1989 tarihli 44/228 sayılı Genel Kurul Kararı ile 5 Haziran 1992 Dünya Çevre Günü'ne denk gelecek şekilde Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı'nın toplanmasına karar verilmiştir. Aynı genel kurul kararında, aşağıdaki çevre sorunlarının, dünyanın çevre kalitesinin korunmasında ve özellikle tüm ülkelerde çevreye uyumlu ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında en önemli kaygılar olduğu teyit edilmiştir (www.un-documents.net):

(a) İklim değişikliği, ozon tabakasının incelmesi ve sınır ötesi hava kirliliği ile mücadele ederek atmosferin korunması;

(b) Tatlı su kaynaklarının kalitesinin ve arzının korunması;

(c) Kapalı ve yarı kapalı denizler dâhil olmak üzere, okyanusların ve her türlü denizin ve kıyı alanlarının korunması ve bunların canlı kaynaklarının korunması, akılcı kullanımı ve geliştirilmesi;

(d) Diğerlerine ilaveten, ormansızlaşma, çölleşme ve kuraklıkla mücadele yoluyla arazi kaynaklarının korunması ve yönetimi;

(e) Biyolojik çeşitliliğin korunması;

(f) Biyoteknolojinin çevreye uyumlu yönetimi;

(g) Atıkların, özellikle tehlikeli atıkların ve zehirli kimyasalların çevreye uyumlu yönetimi ve ayrıca zehirli ve tehlikeli ürün ve atıkların yasa dışı uluslararası trafiğinin önlenmesi;

(h) Diğerlerine ilaveten, bütünleşik kırsal ve kentsel kalkınma programlarının uygulanması yanı sıra çevrenin bozulmasını durdurmak için gerekli olan her düzeyde diğer uygun önlemlerin alınması, yoksulluğun ortadan kaldırılması yoluyla, kentsel

gecekondularda ve kırsal alanlardaki yoksulların yaşama ve çalışma ortamının iyileştirilmesi;

(i) İnsan sağlığı koşullarının korunması ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesi;

Maddeler incelendiğinde, çeyrek asırdan fazla bir süredir, aynı sorunların tüm dünya gündemini meşgul ettiği görülmektedir: İklim değişikliği; ozon tabakasının incelmesi; hava kirliliği; tatlı su kaynaklarının, denizlerin, okyanusların ve kıyı alanlarının korunması; ormansızlaşma, çölleşme ve kuraklıkla mücadele; biyolojik çeşitlilik; atık yönetimi; yoksulluğun ortadan kaldırılması; insan sağlığı ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesi… Küresel ölçekte ortak sorunlar olarak adlandırabileceğimiz bu konularla mücadele, hükümetlerin, küçük-büyük tüm işletmelerin ve ortak insanlığın etkin bir şekilde görev almasını gerektirmektedir.

Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact), Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan tarafından, 1999 Dünya Ekonomik Forumu'nda, "Binyıl Kalkınma Hedefleri" doğrultusunda önerilmiş, 2000 yılının ortalarında Birleşmiş Milletler merkezinde başlatılmıştır. İşletmelerin gönüllülük esasına dayanarak katıldığı Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin On İlkesini stratejilere, politikalara ve prosedürlere dâhil ederek ve bir dürüstlük kültürü oluşturarak, şirketlerin yalnızca insanlara ve gezegene karşı temel sorumluluklarını sürdürmekle kalmamakta, aynı zamanda uzun vadeli başarıya zemin hazırlamakta olduğu belirtilmektedir. İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi, Birleşmiş Milletler Rio Çevre ve Kalkınma Bildirgesi ve Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi'nden türetilen Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin On İlkesi aşağıdaki gibidir (https://unglobalcompact.org):

İnsan Hakları

İlke 1: İşletmeler, uluslararası düzeyde ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu hakların korunmasına saygı duymalıdır; İlke 2: İşletmeler, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmadıklarından emin olmalıdır.

İş gücü

İlke 3: İşletmeler, örgütlenme özgürlüğünü ve toplu pazarlık hakkının etkin bir şekilde tanınmasını desteklemelidir; İlke 4: İşletmeler, her türlü zorla ve zorunlu çalıştırmanın ortadan kaldırılmasını desteklemelidir; İlke 5: İşletmeler, çocuk işçiliğinin ortadan kaldırılmasını desteklemelidir; İlke 6: İşletmeler, istihdam ve meslek bakımından ayrımcılığın ortadan kaldırılmasını desteklemelidir.

Çevre

İlke 7: İşletmeler, çevresel zorluklara karşı ihtiyatlı bir yaklaşımı desteklemelidir; İlke 8: İşletmeler, daha fazla çevresel sorumluluğu teşvik etmek için girişimlerde bulunmalıdır; İlke 9: İşletmeler, çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesini ve yayılmasını teşvik etmelidir.

Yolsuzlukla Mücadele

İlke 10: İşletmeler, haraç ve rüşvet dâhil her türlü yolsuzluğa karşı çalışmalıdır.

İlkeler incelendiğinde, insan haklarını destekleme ve insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmaktan çekinme; örgütlenme özgürlüğünü ve toplu pazarlık hakkını tanıma, zorla ve zorunlu çalıştırmaya başvurmama, çocuk işçiliğini ortadan kaldırma, işe alım ve yerleştirmede ayrımcılığa son verme; çevre sorunlarını önemseme, çevresel sorumluluğu teşvik etme, çevre dostu teknolojilere taraf olma; yolsuzluğa karşı çıkma konuları öne çıkmaktadır.

Birleşmiş Milletler Binyıl Kalkınma Hedefleri ise, BM Üye Devletlerinin 2015 yılına kadar ulaşmayı denediği 8 hedeftir. Eylül 2000'de imzalanan Birleşmiş Milletler Binyıl Deklarasyonu, dünya liderlerini yoksulluk, açlık, hastalık, cehalet, çevresel bozulma ve kadınlara karşı ayrımcılıkla mücadele etmeye adamıştır. İlkeler şunlardır (https://www.un.org):

1. Aşırı yoksulluğun ve açlığın ortadan kaldırılması

2. Evrensel ilköğretime ulaşılması

3. Cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesi ve kadınların güçlendirilmesi

4. Çocuk ölümlerinin azaltılması

5. Anne sağlığının iyileştirilmesi

6. HIV/AIDS, sıtma ve diğer hastalıklarla mücadele edilmesi

7. Çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması

8. Kalkınma için küresel bir ortaklığın geliştirilmesi

İlkeler incelendiğinde yoksulluk ve açlık, eğitim, cinsiyet eşitliği, kadına önem, çocuk ölümleri, anne sağlığı, hastalıklar, çevre, kalkınmaya verilen önem bir kez daha gözler önüne serilmiştir.

1992 Rio konferansından 20 yıl sonra, Haziran 2012'de, Rio de Janerio'da BM Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı (Rio+20) gerçekleştirilmiştir. Zirvede, "İstediğimiz Gelecek" başlıklı sonuç bildirgesi kabul edilmiştir (https://www.mfa.gov.tr). 283 maddelik bildirgede iktisadi, toplumsal ve çevresel açılardan sürdürülebilir kalkınmaya yönelik taahhüt yinelenmiştir. Yoksulluk ve açlığı ortadan kaldırma; sürdürülebilir üretim ve tüketimi teşvik etme; doğal kaynakları, ekosistemi ve çevreyi koruma; sürdürülebilir, kapsayıcı ve hakkaniyetli ekonomik büyümeyi destekleme; eşitsizlikleri azaltma; yaşam standartlarını yükseltme; sosyal kalkınmayı geliştirme bildirgede öne çıkan taahhütlerdir. Ayrıca özgürlüğün, barışın ve güvenliğin, tüm insan haklarına saygının, hukukun üstünlüğünün, cinsiyet eşitliğinin, kadınların güçlendirilmesinin, herkes için eşit fırsatları teşvik etmenin önemi teyit edilmiştir. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine erişmek için şeffaf, hesap verebilir ve demokratik kurumlara ihtiyaç olduğu deklare edilmiştir. Çocuklara verilen önem ayrıca belirtilmiştir. Yeşil ekonomi bildirgede değinilen konulardan biri olmuştur. Sürdürülebilir kalkınmanın ancak toplumların, hükümetlerin, sivil toplumun ve özel sektörün birlikte çalışmalarıyla gerçekleştirilebileceği kaydedilmiştir (The Future We Want, 2012, s.1-3). Bu taahhütlere ek olarak, tematik alanlar ve sektörler arası konular başlığı altında gıda güvenliği, beslenme ve sürdürülebilir tarım; su ve sanitasyon; enerji; sürdürülebilir turizm; sürdürülebilir ulaşım; sürdürülebilir kentler ve insan yerleşimleri; sağlık ve nüfus; herkes için tam ve verimli

istihdam, insana yaraşır işler ve sosyal korumanın geliştirilmesi; afet riskini azaltma; iklim değişikliği; biyolojik çeşitlilik; çölleşme, arazi bozulması ve kuraklık; kimyasallar ve atıklar; madencilik; eğitim konuları ayrıca işlenmiştir (The Future We Want, 2012, s.32-69).

2015 yılında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, 2030 yılında tamamlanan bir yol haritası olarak Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını kabul etmiştir. "2030 Gündemi"nin temelinde arzulanan dünyayı tanımlayan 17 amaç bulunmaktadır. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları şunlardır (https://www.globalcompactturkiye.org): 1. Yoksulluğa Son, 2. Açlığa Son, 3. Sağlıklı Bireyler, 4. Nitelikli Eğitim, 5. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, 6. Temiz Su ve Sıhhi Koşullar, 7. Erişilebilir ve Temiz Enerji, 8. İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, 9. Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı, 10. Eşitsizliklerin Azaltılması, 11. Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları, 12. Sorumlu Tüketim ve Üretim, 13. İklim Eylemi, 14. Sudaki Yaşam, 15. Karasal Yaşam, 16. Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar, 17. Hedefler İçin Ortaklıklar

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları hükümetler için uygulanabilir hedefler olsalar da bu hedeflerin başarıya ulaşmasında sorumlu iş dünyası pratikleri, yeni iş yapış biçimleri, yatırım, yenilikçilik, teknoloji ve işbirliği vasıtasıyla iş dünyası kilit bir rol oynamaktadır. Ayrıca iş dünyasından, toplumsal sorunlara çözüm bulmak için fırsatlar yaratması beklenmektedir. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları anlamanın ve uygulamanın iş dünyasına mühim fırsatlar sunacağı da kaydedilmektedir. Bu fırsatlardan bazıları şunlar olarak sıralanmıştır (https://www.globalcompactturkiye.org):

1. Yeni iş fırsatları yaratmaktadır.

2. Kurumsal sürdürülebilirliğin değerini artırmaktadır.

3. Paydaş işbirliklerini güçlendirmekte ve mevzuat değişikliklerinin takip edilmesini sağlamaktadır.

4. Toplumları ve piyasaları dengede tutmaktadır.

5. Dil ve amaç ortaklığı yaratmaktadır.

Paris Anlaşması, 2015 senesinde Paris'te düzenlenen Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi 21. Taraflar Konferansı'nda kabul edilmiştir ve Kasım 2016'da yürürlüğe girmiştir. Paris Anlaşması çerçevesinde ilk kez küresel olarak tüm ülkeler sera gazı emisyon azaltımı taahhüdünde bulunmuşlardır. Anlaşma, sera gazı salımlarının sebep olduğu küresel ısınmayı, sanayileşme öncesi döneme göre 2°C'nin altıyla sınırlamayı amaçlamakta; 1,5°C'yi yakalamanın önemine dikkat çekmektedir (https://www.mfa.gov.tr).

Birleşmiş Milletler öncülüğünde bu gelişmeler yaşanırken, bir yandan da iş dünyasında birtakım sorgulamalar görülmeye başlanmıştır. Mevcut iş yapış şekillerinin gezegenin sürdürülebilirliğine, toplumun refahına etkisi sorgulanır olmuş, farklı yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Bunlara değinecek olursak, B Corporations ile başlamak yerinde olacaktır.

Kilit aktörlerinden biri olarak iş dünyasının yönlendirdiği mevcut ekonomik sistem, potansiyelini karşılamakta başarısız olmakta ve olumlu etki yaratma vaadinde bulunmaktadır. Aslında, insanlar, topluluklar ve gezegen için önemli olumsuz etkiler yaratmaktadır. İşletmenin sorunlu rolünü pekiştiren üç temel husus belirlenmiştir: yasal sistemlerin tasarımı; iş davranışı ve operasyonları; kurum kültürü ile iş ve başarı etrafındaki baskın anlatılar. Bu, toplumlar ve kültürler arasında görülen üç tür olumsuz etkiye yol açmaktadır: yapısal sosyal ve ekonomik eşitsizlik; çevresel bozulma ve kaynak çıkarma; bireysel refahın azalması ve sosyal uyumun kaybı. 2006 yılında, farklı türde bir ekonominin yalnızca mümkün değil, aynı zamanda gerekli olduğu ve bu işin paydaş odaklı yeni bir modele giden yolu açabileceği fikriyle yola çıkılmıştır. B Lab, küresel ekonomiyi tüm insanlara, topluluklara ve gezegene fayda sağlayacak şekilde dönüştüren kâr amacı gütmeyen bir ağdır. Ekonomik sistemin daha kapsayıcı, eşitlikçi ve yenilebilir bir küresel ekonomiye dönüştürme misyonu güdülmektedir. B Lab, yüksek sosyal ve çevresel performans, hesap verebilirlik ve şeffaflık standartlarını karşılayan şirketler olan *B Corporation*s'ları sertifikalandırmasıyla tanınmıştır. B Lab, kapitalizmin davranışını, kültürünü ve yapısal temellerini değiştiren standartlar, politikalar, araçlar ve programlar yaratmaktadır. B Lab, işin gücünden yararlanarak, dünyanın dört bir yanındaki şirketleri olumlu yönde etkileyerek kâr ve amaç arasında denge kurmalarına yardımcı olmaktadır.

Küresel ekonomi çok az kişiye fayda sağlayan bir sistemden herkese fayda sağlayan bir sisteme kaydırılmaktadır: Zenginliği ve gücü yoğunlaştırmaktan eşitliği sağlamaya, sülaleden nesle, bireyciliğe öncelik vermekten karşılıklı bağımlılığı benimsemeye doğru hareket eden yeni bir model geliştirilmektedir. Tüm işler iyilik için bir güç olana kadar durulmayacağı belirtilmektedir (https://www.bcorporation.net). B Corporations'lar incelendiğinde, şirketlerin çalışanlar, toplum, çevre, müşteriler, yönetişim, hesap verilebilirlik konularında belirli standartları karşılamaları gerektiği olduğu anlaşılmaktadır.

Benefit Corporation şirket yapısının savunucuları, şirketlere ilişkin geleneksel görüşü (kâr odaklı tek fikir) reddetmektedirler. Yeni kurumsal yapının, kâra odaklanmayı toplumsal faydaya odaklanmayla birleştirdiğini iddia etmektedirler (Wilburn ve Wilburn, 2014, s.14-15).

Business Roundtable, ABD ekonomisinin her sektörünü temsil eden, Amerika'nın önde gelen şirketlerinin 200'den fazla CEO'sunun bir araya geldiği bir dernektir. 2019 yılı ağustos ayında dünyanın en güçlü lobilerinden Business Roundtable "şirketlerin varlık nedenlerini değiştirdiklerine" dair bir bildiri yayımlamışlardır. Bu bildiride, şirketlerin varlık nedeninin "hissedarlarına değer" yaratmak olarak tanımlanan reçetenin yanlış olduğu vurgulanmıştır. Yerine müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, yöre halkı gibi diğer paydaşlar için değer yaratılacağı açıklanmıştır (Kadıbeşegil, 2023, s.19). "Bir Şirketin Amacına İlişkin Açıklama" başlığı altında, bireysel şirketlerin her biri kendi kurumsal amacına hizmet ederken, tüm paydaşlara karşı temel bir taahhüdü paylaşıyor denilerek aşağıdakiler taahhüt edilmiştir (https://www.businessroundtable.org, 2019).

- Müşterilerimize değer sunmak. Amerikan şirketlerinin müşteri beklentilerini karşılama veya aşma geleneğini ilerleteceğiz.
- Çalışanlarımıza yatırım yapmak. Bu, onları adil bir şekilde tazmin etmek ve önemli faydalar sağlamakla başlar. Ayrıca, hızla değişen bir dünya için yeni beceriler geliştirmeye yardımcı olan eğitim ve öğretim yoluyla onları desteklemeyi de içerir. Çeşitliliği ve kapsayıcılığı, saygınlığı ve saygıyı teşvik ediyoruz.

- Tedarikçilerimizle adil ve etik bir şekilde ilgilenmek. Misyonlarımızı yerine getirmemize yardımcı olan irili ufaklı diğer şirketlere iyi ortaklar olarak hizmet etmeye kendimizi adadık.
- Çalıştığımız toplulukları desteklemek. Topluluklarımızdaki insanlara saygı duyuyor ve işletmelerimizde sürdürülebilir uygulamaları benimseyerek çevreyi koruyoruz.
- Şirketlerin yatırım yapmasına, büyümesine ve yenilik yapmasına olanak tanıyan sermayeyi sağlayan hissedarlar için uzun süreli değer yaratmak. Şeffaflık ve hissedarlarla etkili bir ilişki kurma konusunda kararlıyız.
- Paydaşlarımızın her biri önemlidir. Şirketlerimizin, topluluklarımızın ve ülkemizin gelecekteki başarısı için hepsine değer katmayı taahhüt ediyoruz.

Taahhütler incelendiğinde, hissedarlara verilen değerin hala mevcut olduğu bununla birlikte müşterilere değer sunmanın, çalışanlara yatırım yapmanın, tedarikçilerle daha adil ve etik bir ilişki kurmanın, toplulukları desteklemenin, paydaşlara gereken hassasiyeti göstermenin öneminin de anlaşıldığı görülmektedir.

Meaningful Business, dünyanın en acil sorunlarını çözmeye kendini adamış ilerici liderleri desteklemek, bağlantı kurmak ve onlara ilham vermek için çalışmaktadır. Seçilmiş içerik ve topluluk kombinasyonu aracılığıyla, liderlerin BM Küresel Hedefleri doğrultusunda olumlu etkilerini artırmalarına yardımcı oldukları iddia edilmektedir (https://www.meaningful.business). Meaningful Business, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olmak için kâr ve amacı birleştiren küresel iş liderlerini 2019'dan bu yana seçmektedir. Değerler, iş liderlerinin odaklanması gerektiği alanları tanımlarken, aslında yeni iş yapış şekillerinin çerçevesini de sunmaktadır. Bir Meaningful Business lideri, aşağıdakiler aracılığıyla sürdürülebilir ve olumlu etki elde etmeye odaklanmaktadır (https://www.meaningful.business):

1. İnsan merkezli bir yaklaşım benimsemek, çalışanların ve işten etkilenenlerin refahını stratejilerinin ön saflarına yerleştirmek

2. Gezegen kaynaklarının korunması ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması iş uygulamaları için çok önemlidir

3. Hissedar değeri yaratmanın ötesine bakmak ve sosyal, çevresel ve iyi yönetişim hususlarını etkin bir şekilde en üst düzeylerde karar alma süreçlerine entegre etmeye çalışmak

4. Kârın yanı sıra olumlu sosyal ve çevresel etki yaratan yeni ürün ve hizmetler oluşturmada yenilik göstermek

5. Belirli nedenler/Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri etrafında etkili ortaklıklar oluşturmak için kalkınma/insani/akademik sektörlerle ilişki kurmak

6. Ölçülebilir, sürdürülebilir ve uzun vadeli etki yaratmak için üçer aylık sonuçların veya diğer kısa vadeli ölçümlerin ötesinde uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmak

7. Cinsiyet, ırk, geçmiş ve engellilik durumlarında kapsayıcılığı teşvik eden çeşitli ekipler oluşturmak

8. İş tedarik zincirlerinin etik olmasını ve insan hakları ilkelerini desteklemesini sağlamak

9. Sebep odaklı olmak ve uyumlu oldukları konuları desteklemek için harekete geçmeye hazır olmak

10. Somut etki yaratmak için yeşil yıkama ve marka konumlandırmanın ötesine geçmek

11. Sürdürülebilir bir gelecek yaratmak için bir şirketin bugüne kadarki varlığının olumsuz etkilerini tersine çevirmeye çalışmak

İş dünyasında bu gelişmeler yaşanırken, bir yandan da dünya afetlerle sınanmıştır. Kimi bölgelerde kasırgalar, tsunamiler, kimi yerlerde depremler, orman yangınları kayıplara neden olmuş, insanları yaşadığı yerlerden etmiştir.

İlk olarak 2019 yılı Aralık ayında Çin'in Wuhan bölgesinde görülen koronavirüs, solunum yolu enfeksiyonuna sebep olan bulaşıcı bir virüs olarak kayıtlara geçmiştir. Virüsün neden olduğu hastalığı tanımlamak için kullanılan bir terim olan

CoViD-19, 2020 yılı başında, Dünya Sağlık Örgütü'nce global bir sağlık acil durumu ilan edilmiştir. Virüsün, Mart 2020'de ise pandemi yani küresel salgın hastalık olduğu kaydedilmiştir (https://www.acibadem.com.tr/). Koronavirüs ile mücadele kapsamında bazı tedbirler alınmış, sokağa çıkma kısıtlamaları uygulanmış, ulusal ve uluslararası uçuşlar askıya alınmış, halkın toplu olarak bir araya geldiği mekânların faaliyetleri durdurulmuş, etkinlikler iptal edilmiş, çevrimiçi eğitimlere geçilmiştir. Salgından şirketler ve markalar da etkilenmiştir.

Uluslararası profesyonel danışmanlık şirketi olan Accenture, bu on yıla girerken sıradan olacak soruların, insan ve iş dayanıklılığı ve bunların amaçla kesiştiği konulara odaklanacağını belirtmektedir: Şirketiniz neden var? Toplumsal, ekonomik ve çevresel ilerlemeye nasıl katkıda bulunmaktadır? Tedarik zinciriniz güvenli ve etik mi? İş dünyası ve toplum arasındaki "sözleşme" nasıl değişmektedir ve COVID-19 bu değişimi nerede hızlandırmaktadır? COVID-19 döneminin test günü olduğu ve işletmelerin ve liderlerin nasıl yanıt verdiğinin, hikâyenin merkezi bir parçası olacağı kaydedilmektedir. COVID-19'un, bir şirketin "amacı" fikrini yükselttiği bildirilmektedir. Buna göre gereken şey, perspektifte gerçek bir değişimdir. Bir markanın amacının, insanların amacına uygun ise geçerli olacağı, tersinin geçerli olmayacağı, hangi yöne gideceğinden emin olmayanlara ise müşterilerin ve çalışanların yol göstereceği belirtilmektedir. Kuruluş değerlerinin rehberlik için kullanılması gerektiği kaydedilmektedir. Çalışanlara nasıl davranıldığının görünür olduğunun ve herkesçe izlendiğinin bir numaralı endişe yapılması gerektiği, bunun markayı tahmin edilenden daha fazla şekillendirdiği üzerinde durulmaktadır. İnsan sinyallerini tespit etme, bunların kuruluş için ne anlama geldiği ve nasıl hızlı yanıt verilebileceği konularında uzman olunması gerektiği vurgulanmaktadır. Şirketlerin yeni hassas bir toplumda nasıl yol alması gerektiğine dair birçok uzun vadeli etki olacağının altı çizilmektedir (https://www.accenture.com/, 2020).

Şirket ve markalardan beklentiler her zaman olmuştur ancak insanlar salgın döneminde somut adımların atıldığını görmeyi her zamankinden daha çok arzu etmiştir. Çalışanlarının sağlığını korumak üzere önlemler alan, müşteri ihtiyaçlarını önemseyen, toplumsal hizmetlere ağırlık veren şirket ve markalara olan güven artmıştır. Kadıbeşegil, Covid-19 sürecinde şirketlerin ve markaların değerlerini tekrar masaya yatırdıklarını

belirtmektedir (2023, s.20). Bu sorgulamanın her şirket ve marka tarafından yapıldığını söylemek zordur. Sürdürülebilir bir gelecek için bu irdelemenin tüm iş dünyasına yayılması gereklidir.

6 Şubat'ta Kahramanmaraş merkezli meydana gelen depremler sonrasında gözlemlendiği üzere, insanlar kendileri yardım seferberliğine katılırken, şirketlerden de depremzedelerin yanında olduklarını hissettirmelerini beklemiştir. Markalar yiyecek, giyecek, içme suyu, elektronik eşya, kişisel bakım ve temizlik ürünleri gibi ayni yardımlarını ya da maddi desteklerini deprem bölgesine ulaştırmışladır. Depremzedelere anında yardım etmeyen ya da yardımda geç kalan markalar ise günlerce sosyal medyada konuşulmuştur. İnsanlık, bu gibi felaket anlarında işletmelerin toplumun refahına katkıda bulunduğuna şahit olmak istemektedirler.

Yoksulluk, açlık, göçler, ölümler, su ve gıda sorunu gibi iklim krizinin alt başlıkları uzun seneler gündemin üst sıralarını meşgul edecek gibi görünmektedir. Özellikle yoksul ülkelerdeki nüfus artışı; barınma, yemek ve su gibi meselelerde gelecek için daha da endişe verici bir tablo sergilemektedir. Bu ülkelerdeki sağlık ve eğitim meselesi çözümün dışına çıkmış görünmektedir. Yalnızca bir sektör, bir coğrafi bölge, bir ülke veya şirketler için değil, herkes için ciddi bir durum söz konusudur. Gezegenin sürdürülebilirliği tehlike altındadır. Gezegenin herhangi bir köşesinde sular yükselmekte; kasırgalar, fırtınalar, seller insanları yerlerinden etmekte; orman yangınları aylarca söndürülememektedir. İklim krizi sonrasındaki gündem "hayatta kalabilirlik" olacak gibi görünmektedir (Kadıbeşegil, 2023, s.42-56). Tüm bu raporlar, ilkeler, hedefler, sonuç bildirgeleri, sözleşmeler, taahhüdler var olan durumun kabulünün bir tezahürüdür. Tüm bu etkileri yok etmede, yok edemediği durumda etkilerini en aza indirme çalışmalarında halkla ilişkilere büyük bir sorumluluk düşmektedir.

2.3. Toplumsal Fayda Yaratmada Halkla İlişkilerin Rolü

Toplumsal fayda yaratmada halkla ilişkilerin rolünü incelemeden önce, bu irdeleme için bir tür zemin hazırlamak amacıyla halkla ilişkilere ilişkin bilgilerimizi tazelemek yerinde olacaktır.

Halkla ilişkiler tanımları arasında 1978'de Mexico City'de düzenlenen Birinci Dünya Halkla İlişkiler Kongresi'nde fikir birliğine varılan tanım en evrensel olandır. Bu tanıma göre halkla ilişkiler çalışmaları; eğilimleri tahlil etme, neticelerini tahmin etme, kuruluşların liderlerine danışmanlık yapma ile kuruluş ve kamu faydasına plânlı etkinlik programlarını tatbik sanatı ve sosyal bilimidir. Halkla ilişkiler; kamu tutumlarının tespit edilmesi amacıyla araştırmalar gerçekleştiren, kamudan anlayış ile kabul görme amacını güden iletişim programları planlayıp hayata geçiren bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilmektedir (Schukies, 1998, s.16).

Halkla ilişkiler, tutumları kavrama temeline dayanan danışmanlıktır. Eğilimleri tahlil, neticelerini tahmin etmektir. Halkoyu, davranış ve beklentileri tetkik etmek ve gerekli aksiyonlara yönelik öneriler getirmektir. Diyalog temelli iletişim sağlamak ve bunu sürdürmektir. Uyuşmazlıkları ve yanlış anlamaları engellemektir. Karşılıklı saygıyı, iyi niyeti ve sosyal sorumluluğu pekiştirmektir. Özel yarar ile kamu yararı arasında mutabakat sağlamaktır. İşçi-işveren ilişkilerini geliştirmektir. İyi personeli çekmek ve onların devir hızını azaltmaktır. Ürün ile hizmetleri tutundurmaktır. Azami kârlılığı sağlamaktır. Kurum kimliği meydana getirip yansıtmaktır. Uluslararası ilişkilere önem verilmesini teşvik etmektir. Demokrasi zihniyetini sağlamlaştırmaktır (Sjöberg, 1998, s.15).

Halkla ilişkiler anlam yaratan bir meslektir. Bir iletişim işlevinden daha fazlasıdır. Herhangi bir organizasyon ve paydaşları arasındaki alışverişin zorluklarını anlama yeteneği ile başlayan bir ilişki kurma ve onarma disiplinidir. Halkla ilişkiler sadece bilgi ile ilgili değildir. Çıkarları, onu eleştirenlerin ve destekçilerinin çıkarlarıyla karşılıklı olarak yarar sağlayacak bir şekilde iç içe geçtiği için, organizasyonu gerçek iyi niyeti hak edecek şekilde konumlandırmakla ilgilenmektedir. Halkla ilişkiler seçim ve değerlendirme ile ilgilidir. Paylaşılan ve çelişen anlamlar, çıkarlar, farklılıklar ve uzlaşma ile ilgilenmektedir. Asla tarafsız veya sadece bilgi paylaşımı değildir; her zaman önemli konuların bir tür stratejik yargısıdır. İlgi ve desteğine ihtiyaç duyulan kişilerin değer beklentilerini anlamaya ve karşılamaya veya aşmaya çalışmaktadır. Destekçileri bunun monolog değil diyalog olduğunu kabul etmektedir. Halkla ilişkiler uygulaması, yönetsel, denetimsel ve tekniksel olmak üzere bir beceri hiyerarşisi gerektirmektedir. Mesajlaşma

ve anlam oluşturma için gerekli olan iletişim becerilerini icap ettirmektedir. Sürece dayanmaktadır, ancak anlamlandırmayı açıkladığı ve canlandırdığı için gerçek değer katmaktadır. Bütünlüğü inşa etmekte ve bundan yararlanmaktadır. Yönetimlerin söyledikleri ve yaptıkları tarafından sürekli olarak test edilen güveni beslemesi gerekmektedir. Böylece iyi halkla ilişkiler, iyi halkla ilişkiler yaratmaktadır. Aynı şekilde, kötü halkla ilişkiler kötü halkla ilişkileri beslemektedir. Herhangi bir mesleğin tanımında olduğu gibi, benzersizliğini ve aynı zamanda toplum için değerini de ele alması gerekmektedir. Toplumdaki varlığı, ne kadar küresel olursa olsun, bir toplumun üyelerine değer katıp katmadığına ve nasıl kattığına göre değerlendirilmektedir (Heath, 2013, s.722-726).

Yukarıdaki paragrafları inceleyecek olursak, kuruluş ve kamu faydasına etkinlik programları uygulamak, kamu yararını öncelemek, diyalog temelli iletişim kurmak ve bunu sürdürmek, uyuşmazlıkları ve yanlış anlamaları engellemek, karşılıklı saygıyı, iyi niyeti ve sosyal sorumluluğu pekiştirmek ve demokrasi zihniyetini sağlamlaştırmaktan bahsedilmektedir. Halkla ilişkilerin sahip olduğu sosyal etki bu sayılanlardan şüphesiz daha çoktur. Peltekoğlu'na göre halkla ilişkileri salt ticari kaygı hedefiyle yararlanılan bir iletişim şekli olarak görmek, kavrama bütünüyle eleştirel yaklaşmak, sigarayla mücadele, eğitim seferberliği, nüfus planlaması gibi toplumsal fayda gözeten konulardaki gücünün farkında olmamak halkla ilişkilere haksızlık etmek olmaktadır (2016, s.225).

1990'ların sonunda Amerika Halkla İlişkiler Derneği'nin öncülerinden Profesör Rex Harlow, 500'e yakın halkla ilişkiler tanımını incelemiştir. Bu tanımlar, daha büyük faydaya, kamu yararına ve halkla ilişkilerin kuruluşlar ve halklar arasında dürüst bir aracı olarak rolüne değinmişlerdir (Messina, 2007, s.30). Önde gelen uygulayıcılar ve akademisyenler, insanları olumlu yönde kazanmanın bir tanım önerme meselesi değil, uygulamayı sağlam ve kalıcı ilkeler üzerine inşa etme meselesi olduğunun farkındadırlar. Bu nedenle, halkla ilişkilerin herhangi bir tanımı, yalnızca savunucuların uygulamanın ne olduğunu düşündüklerinin bir tanımını oluşturmamakta, aynı zamanda mesleğin toplumun iyiliği için nasıl ayakta kalması gerektiğine dair bir meydan okuma ve zorunluluk oluşturmaktadır (Heath, 2013, s.725).

Toplumsal fayda, halkla ilişkiler literatüründe nispeten yeni bir kavramdır. Ancak yıllardır kamu yararına yaptığı vurgu nedeniyle halkla ilişkiler, sosyal faydanın yaratılması ve sürdürülmesinde anahtar bir bileşendir. Toplumsal fayda ve halkla ilişkiler ilişkisinden bahsetmeden önce, "kamu yararı" kavramının halkla ilişkiler literatüründe nasıl yer aldığına göz atmak faydalı olacaktır.

Heath'e göre kamu yararı, toplumun özlü temasıdır (2006, s.97). McKie ve Heath'e göre kamu yararı, topluluğun teşvik edilmesi ve toplumun güçlendirilmesidir (2016, s.304). Jennings, Callahan ve Wolf'a göre kamu yararı, karşılıklı fayda peşinde koşmaya adanmış bir birlik içinde bir araya gelen bireylerin özel çıkarlarının toplamını ifade etmektedir. Kamu yararını teşvik etmek, bireysel çıkarların kolektif olarak gerçekleştirilmesini en üst düzeye çıkarmak ve barışçıl, düzenli bir sosyal yaşamı mümkün ve karşılıklı olarak avantajlı kılan toplumsal düzenlemelerin, kurumların ve değerlerin bütünlüğünü ve işleyişini korumaktır. Kamu yararı kavramını bireylerin çıkarlarından ayırmak tehlikelidir. Kamu yararı, bireyleri başkaları tarafından zarar görmekten korumak için tasarlanmış ahlaki, yasal adalet ve hak ilkelerine itaat etmeyi açıkça gerektirmektedir (1987, s.6-7).

Kamu yararı nasıl ayırt edilir ve değerlendirilir sorusunu soran Lippmann yaşayan yetişkinlerin aynı kamu yararını paylaştığına inanması gerektiğini belirtmektedir. Onlar için kamu yararı, kendi kişisel ve özel çıkarlarıyla karışmakta ve çoğu zaman bunlarla çelişmektedir. Eğer insanlar açıkça görürlerse, mantık çerçevesinde düşünürlerse, objektif olarak ve iyiliksever bir şekilde hareket ederlerse, kamu yararının seçecekleri şey olduğu varsayılabilmektedir (1955, s.42).

Stoker ve Stoker'a göre kamu yararı, bireysel özgürlüğü, büyümeyi ve gelişmeyi teşvik eden, bireyler, gruplar ve kamular arasındaki uyumlu karşılıklı bağlantıları güçlendiren, bireysel ve toplumsal çıkarlara hizmet etmek için akıllı bir iyi niyetle hareket eden halkla ilişkiler profesyonellerinin süreci ve sonucu olarak tanımlanmaktadır (2012, s.42).

Brunner'a göre halkla ilişkilerin kamu yararı ile bir bağlantısı vardır ve her zaman olmuştur. Halkla ilişkiler uygulayıcıları ve akademisyenleri, kamu yararını

ilgilendiren konular hakkında tartışma ve münazaraya izin vererek, kamu yararına hizmet etmekte, toplumla ilişki kurmakta ve sivil profesyonel rolünü üstlenmektedir. Halkla ilişkiler alanının daha fazla inceleme altına alındığı bu zamanda, işleyen bir demokrasi için doğru şekilde uygulanan halkla ilişkilerin değerini topluma hatırlatmak önemlidir. Halkla ilişkiler, kamu yararı için çalışarak ve toplulukla ilişki kurarak, topluma katkıda bulunmaktadır (2017, s.47-54).

Bernays'a göre halkla ilişkiler, kişisel yararın ve kamu yararının çatışmasının demokratik bir toplumda yaşayabilirliğin temeli olduğunu kabul etmektedir. Halkla ilişkiler, maddi motivasyonun değil kamu yararının birincil düşünce olduğu bilime uygulanan bir sanattır. Uygulayıcının etik yükümlülükleri kamu yararı üzerine kuruludur. İşini hakkıyla yaptığı takdirde hem kişisel yarara hem de kamu yararına hizmet etmiş olmaktadır (1971, s.296-316).

20. yüzyılın başlarından beri, halkla ilişkiler profesyonelliğinin savunucuları, halkla ilişkiler uygulamalarının ahlakını değerlendirmek için etik bir standart haline getirerek, uygulayıcıların kamu yararına hizmet etmesini zorunlu kılmışlardır. Ancak bu alanda, uygulayıcılar için kamu yararına hizmet etmenin tam olarak ne anlama geldiğini belirlemeye yönelik çok az araştırma yapılmıştır. Araştırmaların çoğu uygulamaya yönelik çözümler önermektedir. Halkla ilişkiler profesyonelliği, uzun süredir kamu yararına hizmet etme yükümlülüğünü benimsemiş ve alan, sosyal sorumluluğu savunmada bir lider haline gelmiştir. Bununla birlikte, modern kurumsal skandallar, halkın kurumsal amaçları sorgulamasına neden olmuştur. Bu örneklerin her birinde, şirketler halktan ve halkla ilişkilerden yararlanmış ve kamu araştırmasını, geliştirmeyi ve iyileştirmeyi devre dışı bırakmaya çalışmıştır. Kamu hizmeti ve hayırseverlik, bariz kamu yararları sağlamaktadır, ancak karşı anlatılar yaratmak ve kurumsal suçlara yönelik kamu eleştirisini yumuşatmak için halkla ilişkileri kullanmak, bunların samimiyetsiz ve yapay görünmesine neden olmaktadır. Kamu yararına olan halkla ilişkiler, sadece iyi bayındırlık işlerinden daha fazlasıdır; aynı zamanda iyi bir karaktere sahip olmak ve toplumun iyi bir üyesi olmak demektir. Bu özellikler, uygulayıcıların ve kuruluşların bireysel özelliklerini yansıtmaktadır. Bu nedenle, kamu yararının paradoksu, bireysel çıkarların ve güdülerin ortak çıkar ve saiklerle ilişkili olmasıdır (Stoker ve Stoker, 2012, s.31-32).

Garret'a göre kalkla ilişkiler, kuruluşun çalışmalarına etki edecek her kararda, kamu yararını önceleyen bir yöneticilik felsefesi ve fikir yönetimidir (Asna, 1997, s.204'den alıntı). Kamu yararına hareket etmek, bir sektör veya sosyal değişim temsilcisi olmaya, güven kazanmaya, topluluk oluşturmaya ve kuruluş için iyi niyeti beslemeye yol açabilmektedir. Kamu yararına değer veren kuruluşlar, paydaşlarla proaktif bir şekilde iletişim ve bağlantı kurmak için daha iyi bir konumdadır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, kamu yararı için çalışırken yalnızca kuruluşun kısa vadeli hedeflerini değil, uzun vadeli misyonunu ve vizyonunu da takip etmesi için örgütsel liderliği teşvik etmektedirler (Brunner ve Smallwood, 2019, s.249-253).

Griffith (1962)'e göre, kamu yararına hizmet etmek için beş karar verme kestirme yolunu şöyle belirtmiştir: 1. Bireysel çıkarları belirleme ve teşvik etmede kısa vadeli menfaat yerine normatif evrensel değerleri ve zorunlulukları tercih edin. 2. Geleceği şimdiki zamana ve uzun vadeli ilişkileri kısa vadeli ilişkilere tercih edin. İnsanlık zorunluluğuna uygun eylemleri seçin. 3. Halkın eğitimine ve gelişimine katkıda bulunan araştırma ve yayma süreçlerini etkinleştiren ve destekleyen eylemleri seçin. 4. Zorlama yerine özgürlüğü tercih edin. Bağımsız hareket edin ve bireylerin ve grupların yorumlama, sorgulama, ilişkilendirme ve seçme özerkliğine saygı gösterin. 5. Bireysel sadakati ve grup sadakatlerini güçlendiren, topluluk oluşturan ve kişisel ile örgütsel ahlaki değerleri onaylayan karşılıklı bağlantıları destekleyin (Stoker ve Stoker, 2012, s.42'den alıntı). Yukarıdaki maddeleri incelediğimizde, halkla ilişkilerin bunları gerçekleştirme çabasında olduğu söylenebilmektedir. Halkla ilişkiler, uzun yıllardır daha iyi bir toplumun gelişimine nasıl katkıda bulunabileceğinin yollarını aramaktadır. Kısa vadeli hedefler yerine uzun vadeli kazanımlara odaklanmak, evrensel değerleri benimsemek, insanların esenliğine ve gelişimine katkıda bulunacak eylemlere yönelmek, birey tercihlerine saygı göstermek, topluluk oluşturmak vb. halkla ilişkilerin topluma karşı daha sorumlu hale gelinmesinde atılacak adımlar olarak yıllardır gündeminde yer almaktadır.

Tüm dünya uzun süredir birtakım ortak sorunlarla boğuşmaktadır. Çok değil birkaç sene önce bütün dünya küresel bir pandemi ile sınanmıştır. Dünyanın farklı yerlerinde meyda gelen deprem, yangın, tsunami, kasırga, heyelan gibi doğal afetler, bir kez daha doğaya karşı ne kadar savunmasız olduğumuzu idrak etmemize neden olmuştur.

İklim değişikliği insanlığa yönelik en büyük tehdit olarak tüm dünyanın gündemini işgal etmektedir. Yeryüzünün farklı bölgelerinde yaşanan savaş, göç, yoksulluk, açlık, susuzluk gibi sorunlar, insanlığın esenliğine zarar vermiştir. Dünyanın hemen her yerinde şahit olunan bu gelişmeler ile birlikte toplumsal fayda kavramı şirketlerin radarına girmiştir ya da şirketler bu kavramı gündemlerine almak zorunda kalmıştır. Toplumsal fayda, iyi bir duruma, olumlu sonuca, mutluluğa, refaha, ortak iyiliğe, barış ortamına, güvenlik hissine, sosyal adalete, kaliteli yaşama, çeşitlilik ve kapsayıcılığa, iş birliğine, iyi niyete, ortak menfaate, hak ve özgürlüğe atıfta bulunmaktadır. Günümüzde tüketiciler ve sivil toplum, şirketleri, toplumun menfaatleriyle daha fazla ilgilenmeye çağırmaktadır. Bugün insanlık şirketlerden toplumsal fayda odaklı hareket etmelerini, uzmanlık becerilerini toplumsal fayda için kullanmalarını beklemektedir. Şirketlerin toplumsal faydayı merkezlerine almasında ise en büyük sorumluluk halkla ilişkilere düşmektedir. Toplumsal fayda, halkla ilişkiler literatüründe yeni bir kavram olsa da yıllardır kamu yararı ve sosyal sorumluluğa yaptığı vurgu nedeniyle halkla ilişkiler, bu kavrama uzak bir yerde değildir. Halkla ilişkiler, toplumsal faydanın yaratılması ve sürdürülmesinde kritik bir roldedir.

Sjöberg, halkla ilişkilerin görevi ile çağdaş toplum arasındaki ilişkiyi samimiyetle düşünmemiz ve tekrar değerlendirmemiz gerektiğini belirtmektedir (1998, s.34). Coombs ve Holladay'e göre, teknolojik ve ekonomik gelişmelerin teşvik ettiği küreselleşme, daha iyi bir toplum yaratmada halkla ilişkilerin rolünün dikkate alınmasına hem fırsat hem de gereklilik sağlamıştır. Çevresel ihlallerden insan hakları endişelerine ve siyasi ayaklanmalara kadar tüm dünyadan olaylara ilişkin daha kapsamlı bilgi, bizi halkla ilişkilerin topluma nasıl yardımcı olabileceğini düşünmeye zorlamaktadır (2014, s.123). Buna göre toplumsal fayda odaklı olmak, halkla ilişkilerin hem kendinin yönlenmesi hem de sistemdeki alt sistemleri yönlendirmesi gereken bir idealdir. Halkla ilişkiler, toplumsal fayda idealine yöneldikçe, sistemi de kendi ile birlikte bu alana çekecektir.

Toplumsal fayda odaklı olmanın, halkla ilişkilerin yönlendirmesi gereken bir ideal olduğunu belirtmiştik. Bunu nasıl yapacağının yollarını tartışmak yerinde olacaktır. Kadıbeşegil Yaşar'a göre ise "ben"den "biz"e geçişin en mühim adımı, toplumsal faydaya

odaklanmaktır. Buradaki gaye; devamlı tüketimi teşvik eden anlayıştan uzaklaşarak, toplum ile çevreye öncelik veren ve paydaşların "faydaya" odaklanmasını özendiren bir anlayışa yaklaşmaktır. "Toplumsal fayda" düşünce sistemi, tüm kavramları bütünleştirmeyi ve şirketlerin değer yaratımına odaklanmasını hedeflemektedir (https://www.ekoiq.com/, 2021).

Marketing Türkiye'de yer alan "Toplumsal fayda odaklı marka trendleri" başlıklı yazıda "Ben" değil "biz" diline geçişe güzel örnekler verilmiştir. Pandeminin şirketlerin toplumsal fayda sağlamak hedefiyle aksiyon aldığı bir dönem olduğu belirtilmektedir. Karantina sürecinde firmalar, etkileşimlerini güçlendirmek, çalışmalarını duyurmak için birtakım iletişim yolları üretmiştir. İletişim dili değişmiş, "ben" yerine "biz"i kullanan markalar, birlik olmanın önemini vurgulamışlardır. Bu dönemde markalar arası destek ve iş birliği örneklerine rastlanmıştır. "Omuz omuzayız" ve "Hepimiz aynı gemideyiz" mesajları verilmiştir. Markalar, üretimde de "Ben değil biz" mesajının altını çizmiş, toplum sağlığı adına çözümler üretmeye koyulmuşlardır. Bu tür çalışmalara yakın gelecekte de şahit olunacağı, müşteri beklentilerinin markalara yol göstermeye devam edeceği belirtilmektedir (www.marketingturkiye.com.tr, 2020).

Halkla ilişkiler, sivil toplum kuruluşlarına politika sürecini şekillendirme yetkisi veren örgütler arası ilişkiler ve bağımlılıklar yaratmaktadır. Zayıf veya kesişen bağlar kurmak, koalisyonlar kurmaya benzemektedir. Sivil toplumun belirli politikaları eleştiren veya destekleyen bir alanda gelişmesi ve eleştirel bir tanıtım üretmesi için örgütsel ve kurumsal ittifakların oluşturulması gerekmektedir. Halkla ilişkiler, ilgili tarafları birlikte çalışmaya çekme yetkinliğine sahiptir. Ortak çıkarlar üzerine kurulu ilişkiler tesis etmek ve sivil toplumda faaliyetlerin koordinasyonuna yardımcı olmak, demokraside halkla ilişkiler için açık bir yoldur. Demokraside halkla ilişkiler, bireylerin ve kuruluşların kamu yararı uğruna birlikte çalışması için topluluklar oluşturmak olarak anlaşılabilmektedir (Sommerfeldt, 2013, s.286-287). Toplumsal fayda idealine yaklaşmada atılacak en önemli adımlardan biri sivil toplum ile daha fazla dirsek temasında olmaktır. Halkla ilişkiler uzun yıllardır sivil topluma gereken hassasiyeti göstermektedir. Şirketleri bu yolda daha fazla yönlendirmek toplumsal fayda odaklı sürdürülebilir bir yaşama geçişi hızlandıracaktır.

Bowen ve Heath'e göre kötü bir organizasyon veya kişi uzun süre etkili bir iletişimci olamaz çünkü karakter önemlidir. Bir kuruluşu "iyi" yapanın ne olduğuyla ilgili değerlendirmeler hem etik hem de yasal sonuçları olan muhakemeler gerektirmektedir (2005, s.86). Kadıbeşegil'e göre, madencilik sektörü en kusursuz sosyal etki raporlarını hazırlasa dahi, sebep olunan çevre tahribatının yaratılan istihdam, yaptırılan okul ve sağlık tarama gayretleriyle örtülemeyecek olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde hidroelektrik santrallerinin projelendirilmeleri esnasında yöre halkının ekonomik ve sosyal hassasiyetlerinin hesaba katılmaması, onların da sınıfı geçmesini sağlayamamaktadır (2023, s.60). İklim değişikliğinin neden olduğu olumsuz etkileri bir nebze olsun hafifletmek için işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken sosyal ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurmaları zaruridir.

Halkla ilişkiler, toplumsal değişim ve direniş noktalarında ortaya çıkmaktadır. Halkla ilişkiler pratiği giderek daha fazla siyasi ve kamusal yaşamın merkezi olarak kabul edilmektedir. Halkla ilişkiler uygulamasının muazzam, bazen koordineli, küresel bir etkisi bulunmaktadır. Yoksulluk, savaş, mali çöküş, kuş gribi, insan hakları ve çevre gibi küresel sorunların hepsinin etki, politika ve ikna ağları açısından bir halkla ilişkiler boyutu bulunmaktadır (L'Etang, 2009, s.13-17). Tüketicilerin markalardan beklentilerinin değiştiği bir dönem yaşanmaktadır. Bugün müşteriler, şirketlerden toplumsal fayda için harekete geçmelerini beklemektedirler. Trendwatching'in hazırladığı bir rapor, müşterilerin bir şirketten bazı konulardaki duyarlılığını yalnızca kampanya ile göstermesini değil, yasaları değiştirmek için harekete geçmesini de beklediklerini vurgulamaktadır. Bu beklentiler, markalar için yenilik ve dönüşüm anlamına gelmektedir. Şirketler eskiye nazaran müşterilerin dikkat ettiği konularda daha çok harekete geçmektedir (www.marketingturkiye.com.tr, 2020). Viswanathan ve diğerlerinin (2009, s.420) belirttiği gibi bugün artık "güven, toplumsal faydaya, bireysel ve sosyal refaha yapılan vurguyla oluşmaktadır."

Dışarıdan içeriye faaliyet gösteren bir kuruluş giderek daha şeffaf hale gelmek için birçok seçeneğe sahip olmaktadır. Kuruluşun kültürünün, paydaşlarının çıkarlarını taahhüt etmesi gerekmektedir. Hissedarların ve nihai kar-zarar hanesini etkileyebilecek olan diğer paydaşların çıkarları, politika oluşturma sürecinde somutlaştırılmalıdır. Sadece

kendisini satmak yerine, dış hedef kitlelerini, pazarlarını ve kamularını dinleyerek dışarıdan içeriye doğru çalışmaktadır (Bowen ve Heath, 2005, s.88). Pay sahipliği kavramı, bir dizi paydaşla ilişkilere değer veren demokratik bir iş yaklaşımını savunmaktadır. "Paydaş" terimi, bir kuruluş, topluluk veya ülke gibi bir varlıkta çıkarı veya hissesi olan grupları veya bireyleri ifade etmektedir. Paydaşlık, halkla ilişkilerin demokrasiyle ilgili rolüyle ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır (Wood, 2012, s.112-118). Toplumsal fayda odaklı bir şirket olmanın yolu, kararlar alınırken paydaşların çıkarlarını da düşünmekten geçmektedir.

Heath'e göre, halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurumsal vicdan olarak hizmet etmesi gerekmektedir (2013, s.724). Ryan and Martinson'a göre de halkla ilişkiler görevlileri, kurumsal vicdan olarak hizmet etmeye benzersiz bir şekilde uygundur. Ayrıca kurumsal vicdana sahip bir halkla ilişkiler görevlisi, bir şirketin hedef ve eylemlerinin kamu yararı ile tutarlı olması için şekillenmesine yardımcı olmaktadır (1983, s.21-23). Judd da halkla ilişkiler uygulayıcılarının kuruluşlarının sosyal vicdanı rolünü oynamaları durumunda, halkla ilişkilerin statüsünün iyileşebileceğini belirtmektedir (1989, s.34). Hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar onlarca yıldır halkla ilişkiler görevlilerinin kurumdaki üst düzey karar vericilere kurumsal bir vicdan, doğruluk ve dürüstlük yargıcı veya etik danışman olarak hareket etmesi gerektiğini savunmuştur. (Bowen, 2008, s.276). Özüne indirgendiğinde, halkla ilişkiler uygulamasının etik kalbi yine yönetime tek bir basit soru sormakta yatmaktadır: Doğru şeyi mi yapıyoruz? Halkla ilişkiler görevlisi bu kritik soruyu sorarken organizasyonun "vicdanı" haline gelmektedir. Genellikle halkla ilişkiler profesyoneli, yönetimin böyle bir soru soracak cesareti olan tek üyesi olmaktadır. Bazen bu, patronun yapmak istediği şeye hayır demek anlamına gelmektedir (Seitel, 2017, s.141-142). Halkla ilişkilerin geçmiş yıllar olduğu gibi bugün de işletmelerin "vicdanı" olmaya devam etmesi, toplumsal fayda ile çelişecek faaliyetlere dur deme cesaretini göstermesi gerekmektedir.

Toplumsal pazarlama veya kurumsal sosyal sorumluluk gibi diğer yönelimlerden farklı olarak, işletmelerde ürünle ilgili toplumsal faydanın yerleştirilmesini içeren sürdürülebilir bir pazar yönelimi önerilmektedir; burada müşteri ve toplumsal refah endişeleri iş faaliyetlerine nüfuz etmekte ve stratejik planlamanın

merkezine taşınmaktadır. Ürünle ilgili toplumsal faydanın yerleştirilmesi, ürün teklifleriyle ilgili olarak bireysel ve toplumsal refahın köklü bir kurumsal anlayışının geliştirilmesi, bu tür bir refahı artırma hedefinin iş süreçlerine, sonuçlara ve değerlendirmelere ve ürünle ilgili toplumsal faydanın örgüt kültürüne aşılanmasına dâhil edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ürünle ilgili toplumsal faydanın yerleştirilmesi, temel yaşam koşullarını iyileştiren ürünler yapmayı, güvene dayalı müşteri ilişkileri kurmayı ve ortak payda olarak toplumsal faydayı daha geniş sosyal çevreyle müzakere etmeyi gerektirmektedir (Viswanathan ve diğerleri, 2009, s.406-423). Toplumsal fayda odaklı bir anlayışı, halkla ilişkilerin işletmeleri ve tüketicileri sorumlu üretim ve tüketime yönlendirmesini gerektirmektedir. Buradaki argüman, işin toplumsal fayda için var olduğu değil, toplumsal faydanın yerleştirilmesinin ticari başarı olasılığını önemli ölçüde arttırdığıdır. Toplumsal faydayı kökleştiren işletmeler kavramı, bu ideale ulaşmadaki zorluklara rağmen, üzerinde çalışılması gereken bir idealdir. Bu hedefe ulaşmak, hem işletmelerin başarısı hem de sürdürülebilir kalkınma için kritik öneme sahiptir (Viswanathan ve diğerleri, 2009, s.407-421).

Herhangi bir örgütler arası faaliyetin toplumsal fayda düzeyini etkilemesi için sosyal değişimi içermesi gerekmektedir. Yani, egemen kurumsal düzenlemeler ve güç ilişkileriyle yüzleşmek veya en azından bunları sorgulamak zorundadır. Sosyal değişim beklentileri, muhtemelen geleceğin ne olabileceği veya olması gerektiğine dair değişen imajlara bağlı olacaktır (Selsky ve Parker, 2010, s.26).

Şirketin gücünü ve refahını toplum yararı ile tutarlı şekillerde sürdürmeye yönelik kurumsal politikalar, mümkün olan en iyi çalışma koşullarını ve ücretleri sağlayarak bir iş gücü oluşturma ve şirketin başarısı için gerekli olanların iyi niyetine yatırım yapma şirketin başarısına katkıda bulunmaktadır (Preston, 2012, s.717). Çalışanlarının finansal, fiziksel, mesleki ve sosyal refaha katkıda bulunmayan, toplumsal cinsiyet eşitliğine, çeşitlilik ve kapsayıcılığa önem vermeyen, çalışanlarının özlük haklarının gereklerini yerine getirmeyen bir işletmenin sosyal sorumluluk sahibi olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu işletme dünyanın en güzel sosyal sorumluluk kampanyalarını da gerçekleştirse, belki de en önemli paydaşı sayılacak çalışanlarının

esenliğine katkı sağlamadıkça, gerçekleştirdiği çalışmalar bir vitrin süslemesinin ötesine geçemeyecektir.

Bowen ve Heath'e göre, halkla ilişkilerin, dıştan içe bir dünya görüşünü teşvik etmesi gerekmektedir. Kamu yararının tanımının klasik ifadenin ötesine geçmesi icap etmektedir: "General Motors için iyi olan Amerika için iyidir." Bu aksiyomun kamu yararına olan görüşü şudur: "Amerika için iyi olan, General Motors için iyidir". Bu ifade, 'içten dışa' bakış açısına karşı 'dıştan içe' bakış açısıyla düşünme arasındaki farkı göstermektedir (2005, s.88). Bowen ve Heath'in ifadesini, toplumsal fayda kavramı ile bir ileri noktaya taşıyacak olursak, şöyle söyleyebiliriz. "Dünya için iyi olan, Amerika için de, General Motors için de iyidir". Toplumsal fayda büyük çerçevede düşünmeyi gerektirmektedir. Atılacak herhangi bir adımın bölgedeki topluluğa, topluma, diğer toplumlara, dünyaya etkisi düşünülerek atılması toplumsal fayda için başattır.

İstanbul Aydın Üniversitesi'nin ev sahipliğinde Mayıs 2019'da düzenlenen, akademisyenler, sektör ve meslek örgüt temsilcilerinin katıldığı "Bir Sosyal Uzlaşı Aracı Olarak Halkla İlişkiler ve Toplumsal Etik Çalıştayı"nın sonuç bildirisinde belirtildiği gibi halkla ilişkiler uzmanının rolünün nereye doğru evrildiğine dair suallere yanıt aranması ehemmiyet taşımaktadır. Bugün halkla ilişkiler mesleğinin gerçekleştirdiği işler toplumsal faydaya doğru evrilmeye başlamıştır. Halkla ilişkilerin toplumsal fayda rolü ile sorumlulukları bulunmaktadır. Halkla ilişkiler uzmanlarının bu sorumlulukları doğru bir biçimde kullanması birçoklarına vizyon oluşturmaktadır. Toplumsal fayda odaklı çalışmaların, birleştirici bir niteliği bulunmaktadır. Kurumların, iyilik odaklı iletişim çalışmaları gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Toplumsal uzlaşı ortamı için kurumları sosyal sorumluluk kampanyalarına yönlendirmek önem taşımaktadır. Kamu yararına öncelik verilmesi, uzlaşının sağlanması açısından oldukça mühimdir. Halkla ilişkiler iletişimi yönetme, toplumsal fayda sağlama, sosyal sorumluluk, doğruyu ve iyiyi yayma, faydayı arttırma konularında güç sahibidir. Doğa, çevre ve topluma duyarlı olan, samimiyetle çalışan, etik değerler çerçevesinde hareket eden kişi veya kurumlar sayesinde uzlaşının sağlanması olası görünmektedir (İstanbul Aydın Üniversitesi, 2019, s.2-5).

Tüketiciler, müşteriler ve yönetimin karşılıklı ilişkilerinde daha fazla uyum araması sürecinde, halkla ilişkiler uygulayıcıları üzerindeki "sosyal sorumluluk" duruşunu benimseme baskısı sürekli olarak artmıştır. Halkla ilişkilerde sosyal olarak sorumlu davranış arzusunun büyük bir kısmı mesleğin kendi içinden gelmiştir. Çoğu kişi, yönetimin halkla ilişkiler uygulayıcısıyla işbirliğini arttırdıkça ve halkla ilişkiler uygulayıcısının karar vermedeki rolünü genişlettikçe, sosyal sorumluluk seviyesinin yükseldiği konusunda hemfikirdir. Dürüstlüğü, doğruluğu, kesinliği, adil davranmayı ve kamunun iyiliğini gözetmeyi öngören bu yükümlülük, genel olarak iletişime ve özel olarak iletişimcilerin kendilerine yerleştirilmiştir (Wright, 1976, s.24). Ancak bugün dünyanın içinde bulunduğu durum göz önünde bulundurulduğunda, "sosyal sorumluluk" duruşunu benimsemeye her zamankinden daha çok ihtiyaç bulunmaktadır. Özgen'e göre halkla ilişkiler disiplininin temelinde sosyal sorumluluk anlayışının olduğu/olması gerektiği vurgulanması gereken bir konudur. Sosyal sorumluluğun, kendi yetki alanına giren iş süreçlerinin neticelerinden mesul olmayı gerektirmesi nedeniyle ilk olarak kendi iş süreçleri, dürüstlük ve toplum yararının gözetimi üzerine kurulmalı müteakiben toplumsal fayda sağlayacak iş süreçleri ayrıca planlanmalıdır (2016, s.390).

Parsons'a göre toplumsal faydanın dikkate alınmasına yapılan vurgunun artmasıyla, ahlaken savunulabilir kararlar almak daha zor hale gelmiştir. Bireysel profesyonellerin sadakatlerini çelişkili bulmaları, bu zorluğa katkıda bulunmaktadır. Sadakat, halkla ilişkiler uygulayıcısının bir görev borçlu olduğu ve karşılığında uygulayıcıya güven duyan bir bileşen olarak tanımlanmaktadır. Bireysel uygulayıcıların önce kendilerine olan sadakati düşünmeleri icap etmektedir. Uygulayıcıların kendi değerlerini netleştirmeleri ve bu değerleri korumak için ne kadar ileri gitmeye istekli olduklarını belirlemeleri gerekmektedir. Uygulayıcının günlük karar alma sürecinde sadakat ve ehemmiyet borçlu olduğu ikinci toplum, istihdam sağlayan kuruluştur. Bir kuruluşta bir pozisyonun kabulü, o kuruluşun felsefesinin kabulü ve uygulayıcının ödemeyi kabul etmeye istekli olduğu işlevleri yerine getirmek için bir sözleşme anlamına gelmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcısı, bunlardan başka bir neden yoksa bir işverene bir dereceye kadar sadakat borçludur. Halkla ilişkiler pratiğinde üçüncü sadakat mesleğe olan görevdir. Halkla ilişkiler teknik bir beceriden ziyade profesyonel bir disiplin olarak kabul edilecekse, o zaman kişinin görevdeşlerine karşı sorumluluk değeri gerekli bir

bileşendir. Son olarak profesyonelin topluma karşı görevi gelmektedir. Bireysel uygulayıcı için, bu norm, herhangi bir uygunsuz davranış için topluma karşı bir hesap verebilirlik olması gerektiğini savunmaktadır. Uygulayıcıların, bu sadakatlerin ne zaman ve ne ölçüde çatıştığını belirleyebilmeleri gerekmektedir. Bir sadakat olarak toplum belirlenen diğer üç sadakati kapsamaktadır ve sadakatler çatıştığında değer atamada bu gerçek göz ardı edilmemelidir. Topluma karşı yükümlülükleri yerine getirmemenin sonuçlarına bakılması ve bunun meslek ve kuruluş imajı ile bireysel uygulayıcıların gelecekteki itibarları üzerinde sahip olabileceği damlama etkisinin düşünülmesi gerekmektedir. Neticede, bu durumda topluma karşı olan görevin diğer tüm görevlerden daha ağır bastığı görülmektedir (1993, s.50-56).

Sriramesh ve Verčič'e göre, halkla ilişkilerin toplumsal fayda için kullanılması, ne popüler medyada ne de mesleğin bütüncül bir temsilini vermesi gereken halkla ilişkiler ders kitaplarında nadiren tartışılan bir konudur. Bu yön tartışılırken bile, sadece referans olarak yapılmaktadır. Halkla ilişkiler endüstrisinin tüm olumsuz itibarının üstesinden gelmesi gerekiyorsa, şu an ihtiyaç olan şey, halkla ilişkiler profesyonellerinin toplumsal gelişime yaptığı ve yapmaya devam ettiği katkıların altını çizmektir (2007, s.357).

2.4. Toplumsal Fayda İçin Halkla İlişkilerde Etkinlik Gösteren Sosyal Aktörler

Heath'e göre halkla ilişkilerde ilk adım, toplum çıkarlarına hizmet ettiği için iyi niyetin meyvelerini hak eden sağlam bir politika oluşturmaktır (2013, s.724). Lippmann'a göre ise meselelerin ortaya çıktığı yerde, ideal olan, ilgili özel çıkarlar tarafından bir çözümdür. Sorunun gerçekte ne olduğunu yalnızca onlar bilmektedir (1993, s.63). Dolayısıyla sağlam bir politikayı ancak meselelerin ilgilileri ortaya koyabilecektir. Toplumsal fayda için etkinlik gösterebilecek sosyal aktörleri akademisyenler, mesleki örgütlenmeler, halkla ilişkiler uygulayıcıları (kamu kurumlarında, özel sektörde ve ajanslarda çalışanlar olmak üzere), iş dünyası olarak sıralamak mümkündür. Halkla ilişkilerin toplumsal fayda odaklı olmaya evrilmesi ancak paydaşların birbiriyle etkileşimini arttırmasıyla mümkün olacaktır.

Bugün ülkemizin sayısız üniversitesinde iletişim, iletişim bilimleri, sanat ve tasarım, uygulamalı bilimler, iktisadi, idari ve sosyal bilimler, güzel sanatlar, insan ve toplum bilimleri, sanat ve sosyal bilimler gibi fakültelerinde halkla ilişkiler, halkla ilişkiler ve reklamcılık, halkla ilişkiler ve tanıtım gibi çeşitli adlara sahip bölümlerde halkla ilişkiler disiplini öğretilmektedir. Meslek yüksekokullarında da halkla ilişkiler programları mevcuttur. Bu bölümlerden her yıl yüzlerce öğrenci mezun olmaktadır. Gelecekte toplumsal fayda odaklı bir halkla ilişkilerden bahsetmek istiyorsak, en büyük sosyal aktör, geleceğin halkla ilişkiler akademisyenlerini ve uygulayıcılarını yetiştiren iletişim ve halkla ilişkiler akademisyenleri olacaktır.

Brunner, mesleğe yükselmenin gerçekleşebilmesi için halkla ilişkilerin ve kamu yararına olan iletişimin topluma katkılarını gösteren daha fazla araştırma yapılması gerektiğini belirtmektedir (2017, s.49). Akademisyenler, bilgi birikiminin geliştirilmesi ve bir mesleğin değerleri ile uygulamalarının değerlendirilmesi için çok önemlidir. Toplumsal faydaya ilişkin akademik literatürün gelişmesi akademisyenlerin bu konuya ilgi göstermesi ile olacaktır. Geleceğin halkla ilişkiler uygulamacılarının ya da akademisyenlerinin toplumsal fayda odaklı bir müfredattan geçerek mezun olması, odağı toplumsal faydaya kaydırma konusunda destek olacaktır.

TÜHİD Türkiye Halkla İlişkiler Derneği ve İDA İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği, ülkemizdeki halkla ilişkiler dernekleri olarak öne çıkmaktadır. Her iki dernek de sahip oldukları meslek ilkeleri/meslek ahlakı ilkeleri ile halkla ilişkiler/iletişim danışmanlığı mesleğinin profesyonel değerlerini ve itibarını korumak yönünde çalışmalar yapmaktadır. Toplumsal fayda odaklı bir halkla ilişkiler idealine ulaşma konusunda en büyük rol meslek örgütlerine düşmektedir.

Mesleklerin, ayrıcalık, güç ve konum için toplumsal olarak zararlı bir mücadeleye girişen salt özel çıkar gruplarına dönüşmekten nasıl kaçınabileceklerinin sorulması zorunludur. Ancak bu tek başına yeterli değildir. Mesleklerin geçmişte olduğundan daha olumlu sosyal ve kültürel rol oynadığı konusunda da ısrar edilmesi gerekmektedir. Ortak amaç duygusu ve açık, demokratik yaşam tarzını bilgilendiren ortak değerlerin ve hedeflerin sürdürülmesine ve canlandırılmasına yardımcı olmaları gerekmektedir. Bu kamu hizmeti kavramının temelleri, birçok mesleğin etik

geleneklerinde bulunabilmektedir. Bu geleneklerin güçlendirilmesi gerekmektedir. Meslekler, etkili sosyal, politik ve ekonomik varlıklar olmanın yanı sıra, kültürümüzde kuvvetli şekillendirici güçlerdir. Kültürel mirasın ve yaşam biçiminin ayrılmaz bir parçası olan belirli değerleri beslemektedirler. Bu anlamda meslekler, ortak amaçlara yönelik bir topluluk arayışına, karşılıklı yarar sağlayan bir toplum tasarımına olduğu kadar merkezi olarak katılmaktadırlar. Kamu yararına ve ortak iyiye karşı sorumlulukları bulunmaktadır (Jennings, Callahan ve Wolf, 1987, s.5-7).

Hill and Knowlton'da beş yıl kadar Başkan ve Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapan Dilenschneider'e göre, gelecekte en mühim vazife kuruluş liderlerini uzun süreli iktisadi kazançları sağlamak hesabına büyük kazançlarından vazgeçirerek, gerçekleştirdiklerinden etkilenenlere karşı daha fazla mesuliyet duyma konusunda ikna etmektir (1999, s.302). 20. yüzyılının sonunda kayda geçilmiş bu cümleyi, 21. yüzyılda bir ileri noktaya taşıyacak olursak, bir diğer sosyal aktör olan halkla ilişkiler uygulayıcılarının gelecekteki en büyük görevi, işletmeleri toplumsal fayda odaklı olma yönünde daha fazla sorumluluk duyma konusunda harekete geçirmektir. Çünkü Peltekoğlu'nun belirttiği gibi halkla ilişkilerin sosyal rolü mesleğe mühim sorumluluklar yüklemektedir (2016, s.158).

Bir organizasyonun kamularına ve paydaşlarına karşı temsilinden sorumlu profesyoneller olarak halkla ilişkiler profesyonellerinin günlük faaliyetleri ve kararları, alanı yeniden üretebilmekte ya da dönüştürebilmektedir (Harris, 2005, s.489).

Yalnızca mesleğe odaklanmak, uygulayıcıların işlerini toplumdan ayırabilecekleri anlamına gelmektedir. Bu ise becerilerinin yalnızca ödeme yapabilenlere ve kâr elde edebilenlere açık olduğu manasına gelmektedir. İşlerinin daha büyük amacı ve topluma karşı sorumlulukları kaybolmaktadır. Uygulayıcıların sadece kariyerlerinde ne yapacaklarını değil, aynı zamanda kariyerlerinde yaptıklarının toplumu nasıl etkilediğini ve ortak iyiye nasıl çalıştığını da düşünmesi gerekmektedir (Brunner, 2017, s.50).

Bernays, 1923'te, Crystallizing Public Opinion kitabında tanımladığını ve New York Üniversitesi'nde konuyla ilgili ilk dersi verdiğini belirttiği halkla ilişkiler

mesleğinin kendi literatürü, eğitim kursları, artan sayıda uygulayıcısı ve artan sosyal sorumluluk bilincinin olduğunu kaydetmektedir. Meslek, özellikle bir grup ile onun kamuları arasındaki ilişki sorunlarıyla ilgilenmektedir. Başlıca işlevi, müşterinin bir toplum karşısındaki konumunu nesnel ve gerçekçi bir şekilde analiz etmek ve müşterinin bu topluma karşı tutum ve yaklaşımlarında gerekli düzeltmeler konusunda tavsiyelerde bulunmaktır. Bu nedenle, ilişkilerde herhangi bir uyumsuzluk varsa, uyum sağlamanın bir aracıdır. Uzun vadede, kalıcı uyumun temeli olan iyi niyetin ancak eylemleri onu haklı çıkaran kişiler tarafından korunabileceğinin unutulmaması gerekmektedir. Ancak bu, iyi niyeti hak etmeyenlerin onu kazanmasını ve çok fazla zarar verecek kadar uzun süre elinde tutmasını engellememektedir. Halkla ilişkiler danışmanının, yalnızca saygı duyabileceği fikirleri öne sürmek ve antisosyal olduğunu düşündüğü müşterileri için konuları teşvik etmemek veya onlardan görevler kabul etmemek konusunda profesyonel bir sorumluluğu bulunmaktadır (1947, s.116).

Toplumsal fayda için etkinlik gösteren sosyal aktörlerden bir diğeri iş dünyasıdır. Şirketlerin her adımlarında toplumsal faydayı düşünerek hareket etmesi gerekmektedir. Toplumsal fayda odaklı olmak şirketlere de fayda sağlayacaktır. Şirketin itibarı artabilmekte, çalışanlarının moral ve motivasyonu yükselebilmektedir. Şirket, daha iyi işe alım fırsatları yakalayabilmekte, rekabette saygınlık kazanabilmekte, satışları artabilmektedir.

Bugünün meseleleri, geçtiğimiz yıllarda dile getirilenleri tekrar etmektedir. Çalışanlar söz konusu olduğunda eşit işe eşit ücret verilmesi, daha sağlıklı çalışma koşulları sağlanması, cinsiyet eşitsizliğinin sona erdirilmesi, özlük haklarının iyileştirilmesi vb. talep edilmektedir. Çevre söz konusu olduğunda iklim krizi ile mücadele, doğal kaynakları koruma, sıfır karbon salınımı hedefine ulaşma, yenilenebilir enerjiye geçiş, sürdürülebilir tarım gibi konular göze çarpmaktadır. Tüketici söz konusu olduğunda çevreyle dost üretime dikkat etme, daha yenilikçi ürünleri talep etme, satış sonrası müşteri hizmetlerinde özen, hayvanlar üzerinde test yapmayan markaları önemseme gibi konular öne çıkmaktadır. Rakipler söz konusu olduğunda adil rekabet, tedarikçiler söz konusu olduğunda tarafların birbirini geliştirdiği bir iş birliği… Belirttiğimiz gibi günümüzde üzerine konuştuğumuz meseleler, geçmiştekilerle kısmen

aynıdır. Ancak bugünü geçmişten ayıran en önemli fark toplumun inceleme, araştırma, sorgulama, yargılamaya daha eğilimli olmasıdır. Tüm dünyada toplumsal konulara daha fazla hassasiyet gösterilmeye başlanmıştır. Dolayısıyla tüketicilerin, kendileri gibi toplumsal konulara duyarlı kurumları tercih etme olasılığı daha yüksektir.

Modern iş dünyasının parmağının sürekli olarak halkın nabzını tutması gerekmektedir. Halkın zihnindeki değişiklikleri anlaması ve kendisini değişen fikirlere karşı adil ve güzel bir şekilde yorumlamaya hazır etmesi gerekmektedir (Bernays, 1928, s.91).

Gao, Lisic ve Zhang'a göre, bir firma kendini toplumsal faydaya adadığında, genellikle "kötülük yapmama" kurumsal kültürünü geliştirmektedir (2014, s.150). Bu kültür önce şirketin kendine, paydaşlarına, içinde bulunduğu topluma, dünyaya hassasiyetle yaklaşmasını sağlayacaktır.

İyi iş bireyin bağrında başlayabilir, ancak işin nihayetinde işyerine, ulusa ve küresel topluluğa kadar uzanması gerekmektedir (Gardner, 2008, s.151). Bu, halkla ilişkiler için çok önemlidir, bir organizasyonu etkili kılma yeteneğinden daha fazlası olmalı, bunu kültüre, fayda sağlamaya çalıştığı topluma katkıda bulunacak şekilde yapmalıdır (McKie ve Heath, 2016, s.304).

Chang'a göre, belki de şaşırtıcı olmayan bir şekilde, bir dizi engel, kârdan çok amaca yönelik yenilik yapmayı zorlaştırmaktadır. Sadece başka bir uygulama yayınlamaktan veya daha fazla para kazanmaktan değil, hayatları iyileştirmekten ve kurtarmaktan bahsedilmektedir. Yirmi birinci yüzyıl için toplumsal faydaya yaklaşımı yeniden keşfetmenin zamanı gelmiştir (2019, s.6). Yazara göre, toplumsal faydayı en üst düzeye çıkarmak için, kendimizin ve mevcut organizasyonlarımızın ötesinde düşünmemiz, istediğimiz dünya için cesur bir vizyonu benimsememiz ve ardından onu gerçeğe dönüştürmek için durmaksızın yollar aramamız gerekmektedir (2019, s.32). Toplumsal faydaya yönelen yeni hibrit mekanizmaları kucaklamak için geleneksel kâr ve amaç paradigmaları arasında köprü kurulması gerekmektedir. Ve kendi hayatlarımıza bütüncül bir şekilde bakmamızı ve çalışma, satın alma, yatırım ve bağışlardaki

seçimlerimiz aracılığıyla sahip olduğumuz etkiyi kabul etmemizi gerektirmektedir (Chang, 2019, s.260).

Kâr sağlamak için kurulsa da şirketlerin kuruluş hedeflerinde –kâr ile birlikte- yapısını inşa ettikleri değerleri bulunmaktadır. Bu değerler, şirketin sadece hissedarları için değil; çalışan, müşteri ve paydaşlarına olan sorumluluk ve tutumu da belirlemektedir. Ekseriyetle unutulan bu değerler, şirketleri manalı kılmaktadır. Bir şirketin sahip olduğu işlevler, onun kuruluş hedefine hizmet ederken, çarklardan biri aksadığında sistemin tamamı sekteye uğramaktadır. Şirketler, varoluş amaçlarından uzaklaştıkça, kazanç hedefli hizmetlere odaklanmakta; sosyal fayda önemsenmedikçe, çalışanların "ne uğruna çalıştıkları" sorgulamaları artmaktadır. COVID-19 sürecinden çıkarılan derslerden biri hayatın sadece kazanç uğruna harcanmak istenmediğinin görülmesi olmuştur. Şirketlerin "sosyal fayda yaratmak" için aksiyonda bulunmaları ve faaliyetlerinin "anlamlı hale gelmesi" gibi beklentiler bulunmaktadır. Kadıbeşegil Yaşar bunun nasıl yapılacağına dair 10 temel adım önermektedir (https://www.ekoiq.com/, 2021):

1-Varoluş Nedenini Yeniden Keşfetmek: Şirketler sadece kâr etmek için kurulmamıştır, görülen bir problemi çözmek ve yeniliğin parçası olmak için var olmuşlardır. Kâr elde etmek kadar mühim bir başka amacın olması şirketin "zayıf", gösterişsiz veya iddiasız olduğu manasına gelmemektedir.

2-Şirket İçinde Doğru Paydaşları Seçmek: CEO veya bir yönetim kurulu üyesinin, sürecin destekçisi olduğu, sürdürülebilirlik yöneticisinin süreci koordine ettiği, "pazarlama/ürün yönetimi", "insan kaynakları" ile "kurumsal iletişim"den sorumlu direktörlerin dâhil olduğu bir proje grubunun oluşturulması önerilmektedir.

3-Stratejiyi Sosyal Fayda Odaklı Yaratmak: Nasıl sosyal fayda yaratılacağını anlamak için araştırma yapmak önerilmektedir. Operasyonun sistem haritasını çıkarmak, yönetim kurulunu dinlemek, çalışanlara kulak vermek, dağıtım kanallarına, acentelere, bayilere sormak, sivil toplum bileşenlerini sürece dâhil etmek, sektörün küreseldeki başarılı örneklerini ve sektör dışı "benchmark" şirketleri incelemek yapılacaklar olarak sıralanmaktadır. Amacın sadece sosyal fayda üretmek değil; şirketin topluma, çevreye,

sektöre tesirini gözeterek olumsuz etkileri ve katkı alanlarını tespit etmek ve bu alanları kontrol altına almak veya geliştirmek olması gerektiği belirtilmektedir.

4-Strateji inşa etmek, parçaları birleştirmek: A) Sosyal Fayda Komitesi Kurmak B) Manifesto Yazmak ve Yaymak C) Plan Yapmak D) Komiteyi Bir Gelişim Aracı Olarak Görmek E) Komiteyi "Yetkinlik Merkezi" Olarak Geliştirmek

5-Sosyal Faydayı Paylaşmak: A) Sosyal Faydayı Çalışanlarla Birlikte Yaratmak B) Operasyon Yürütülen Mahalleye Pozitif Etki Saçmak C) Şirket Misyonu ile Örtüşen bir Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi ile Fayda Yaratmaya Odaklanmak D) Ürün/Hizmetlerle Kapsayıcı, Saygılı ve Güvenilir Değer Yaratmaya Odaklanmak

6-Sistemsel Düşünmek, Değer Zinciri Yaratmak: Ne zaman sistemsel düşünülerek toplumsal değerde zincir etkisi yaratılırsa, o zaman sosyal fayda maksimize edilebilmektedir.

7-Sosyal Fayda Yaratmanın Başarılıp Başarılamadığını Ölçmek: Sosyal fayda mevzu olduğunda uzlaşma sağlanıp bir standart olarak kabul edilmiş olmasa da üç ölçümleme prensibi öne çıkmaktadır:

A) Input-Output-Outcome-Impact (IOOI) Modeli: Türkçe'de 'Girdi-Çıktı-Sonuç-Etki' olarak adlandırılabilmektedir.

B) Değişim Teorisi: IOOI modelini temel almakta ve onu bir adım öteye taşımaktadır. Şirketlerin eforlarıyla değiştirmeye çaba harcadıkları moral devinimleri düşünmeye itmektedir.

C) Sosyal Etki Analizi: Özellikle STK'ların faydalandığı bu model, "girdi" sağlayan şirketlerin "ne kadar" değer yarattıkları prensibi ile değerleme yapmaktadır.

8-Etkiyi Raporlamak: Ölçümlemeden sonraki adım, "raporlama"dır. Küresel Raporlama İnisiyatifi (Global Reporting Initiative (GRI)) ve Entegre Raporlama Ağı (ERTA) raporlama sistemleri önerilmektedir.

9-Sosyal Faydayı Konuşmak: Tüm sürecin öyküleştirilerek anlatılması önerilmektedir.

10-İyileştirmek Geliştirmek: Bu döngünün devamlı iyileşen ve gelişen bir ekosistem olduğu anımsatılmaktadır.

2.5. Halkla İlişkilere Eleştirel Bakış Bağlamında Toplumsal Fayda

Tezin ilk bölümünde halkla ilişkilere eleştirel bir bakış başlığı altında yer verdiğimiz hegemonya, ideoloji, rıza üretimi, tüketim kültürü, ekonomi politik, iş dünyası – toplum çıkarı çatışması, etik sorunlar ve toplumsal hayatı şekillendirme konu başlıklarını toplumsal fayda açısından irdelemekte yarar bulunmaktadır.

Halkla ilişkilerin, hegemonik güçlerin kendilerini meşrulaştırmak, devamlılıklarını sağlamak, hedeflerine ulaşmak için kullandıkları araçlardan biri olduğu uzun yıllardır tartışılan bir konudur. Halkla ilişkilere yönelik bir diğer eleştiri, halkla ilişkilerin bugünkü konumunu ideolojik işleyişteki rolüne borçlu olması meselesidir. Buna göre kamu hegemonik güce hizmet için belli gayelerle biçimlendirilmekte ve yönlendirilmektedir. Halkla ilişkilerin, varlığa doğru gerekçeler bulma, meşruiyet, rıza ve toplumsal onay elde etme aracı olarak kapitalist sistemin işleyişinde büyük rol oynadığı düşünülmüştür. Halkla ilişkiler ile güçlerin çeşitli politikalarla kamuoyu mühendisliği yapmakta olduğu tartışılagelmiştir. Geçmişten günümüze düşündüğümüzde, birbirlerini etkileyen bir pozisyon içinde yer alan siyasi sistem ve ekonomi tarafından kullanılması, halkla ilişkileri ekonomi politik kavramıyla yan yana getirmektedir. Halkla ilişkiler bu güçlerin güçlerini devam ettirmede bir aracı olarak konumlandırılmıştır. Halkla ilişkiler, toplumsal hayatı şekillendiren öznelerden biri olarak gösterilmiştir. Buna göre halkla ilişkiler, kamuların dünyayı nasıl algılayacaklarını şekillendirmektedir. Özgen ve diğerlerinin belirttiği gibi halkla ilişkiler bir "zihin yönetimi" sürecidir. Bu sebeple karar bilime dair konular halkla ilişkilerin en mühim konuları arasındadır. İletişim süreci ve bu sürecin stratejik yönetimi olan halkla ilişkiler, sosyal sorumlu bir anlayışı hareket noktası kabul etmelidir. Sırtını etik değerlere yaslayan, temeline sosyal sorumluluğu alan bir kültürel yapı olmadan halkla ilişkilerin uygulanmasından söz edilememektedir. Kitlelere yön verirken, eldeki en büyük gücün "sosyal sorumluluk" anlayışı olması gerekmektedir.

Kaynağı doğru bilgi olan, bilgi kirliliğine hizmet etmeyen, fark yaratan adımlar içinde olan, iyiye ve faydalı olana yönlendiren bir misyonu taşıyan yapının kurulması şarttır. Halkla ilişkilerin toplum mühendisliğinin bir vasıtası olması, onu olumluya da olumsuza da hizmet ettirebilmektedir. Pozitif bir toplum mühendisliğini sağlayacak şey etik ile sosyal sorumluluk anlayışıdır. Halkla ilişkilerin iyi niyeti yaratma amacından ödün vermemesi, odağını "karşılıklı fayda", "toplumsal fayda"dan kaydırmaması gerekmektedir (2019, s.13-14).

Halkla ilişkilerin, kitleleri, kitlesel tüketime yönlendiren belirli araçlardan biri olması da, halkla ilişkilere getirilen eleştirilerden biridir. Kadıbeşegil'e göre, fosil yakıtlara dayanan bir iktisadi anlayışın sebep olduğu çıkarlar, iklim krizi gibi meselelerin kaynağıdır. Ancak yalnızca fosil yakıtları sorunun kaynağı olarak değerlendirmek yanlıştır. Sanayi devrimi insanın içindeki kötülüklerin de açığa çıkmasında etkili olmuştur. Hem de bu kötülükler iyilik, gelişmişlik, büyüme kisvesi altında yapılmıştır. İçimizdeki temel ahlaki değerler köreltilmiştir. İlaç endüstrisi, kimya, otomotiv, demir çelik ve yatırım malları dâhil her sektör, iş yapma şekil ve alışkanlıklarında petrol endüstrisi kural ve ilkelerini benimser olmuştur. Şu an iklim değişikliğiyle yüzleşilmektedir. Bunun arka planında fosil kaynaklı meseleler olsa da temel konu "aşırı ve gereksiz tüketim"dir. Sorunun kaynağında bireyler de vardır. Reklam, pazarlama, marka yönetimi, halkla ilişkiler gibi disiplinler de gidişatın araçları olmuştur. Sonuç olarak hem gezegen hem insanlar kaybetmiştir (2023, s.92-131). Bugün aşırı ve gereksiz tüketimin bir aracı olmakla eleştirilen halkla ilişkiler, sorumlu üretim ve sorumlu tüketim ideolojisini aşılama, bireyi bu konuda eğitme gücüne de sahiptir. Sorumlu üretim ve tüketim, aşırı olmayan ve gerekli tüketim, israfa kaçmama, kullanıp atmama, tamir ettirme, geri dönüştürme, halkla ilişkiler vasıtasıyla gündelik yaşamın merkezine yerleştirilebilir. Mutluluğa ulaşmanın, kimliği yansıtmanın tek yolunun satın alma, tüketme olmadığına dair bir bilinç yaratılabilir. Halkla ilişkiler kapitalizmin bir ürünü olsa da varış yeri toplumsal fayda olabilir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının, hizmet ettikleri birimlerinin çıkarları ile toplum çıkarları arasında yaşadığı ikilem de halkla ilişkilere dair tartışılan konular arasında yer almaktadır. Uygulamada sıkıntılar yaşansa da teoride konu nettir; hem

hizmet ettiği birimin hem de toplumun çıkarlarını gözetmelidir. Center ve Cutlip, kuruluş ve kamuoyu ilişkisi ile ilgili dört görüş belirtmektedir. İlki, kuruluşun çalışması faydalı veya zararlı olsun, güzel ve süslü mesajların, halkoyunu etkileyeceği görüşüdür ve yanlışlığı ortadadır. İkincisi, çalışma iyi olursa, halkla ilişki kurma gayreti göstermeden de halkın beğenisinin kazanılacağı görüşüdür ve daima geçerli olmamaktadır. Üçüncüsü, "halkoyundan bana ne" görüşünün yanlışlığını açıklamaya gerek bulunmamaktadır. Sonuncu ise faydalı çalışmaların başarılı bir halkla ilişkiler programı ile halkoyunun güven ve desteğini kesinlikle kazanacağı görüşüdür. Kamuoyunu kazanmak için ne kuruluşun yararlı çalışmaları ne de eksiksiz bir halkla ilişkiler programı tek başına yeterlidir. Kamuoyu desteği, bu iki öğenin birlikteliğine bağlı bulunmaktadır. Kuruluş, kamu yararı ile çatışmayan çalışmalarını, başarılı bir halkla ilişkiler pratiği ile halka sunmalıdır (Asna, 1997, s.246).

Bowen ve Heath'a göre, düzenleyici yönergelerin artması ve kamuların kuruluşların nasıl performans göstermesi gerektiğine dair aşırı gelişmiş beklentileriyle birlikte, üst düzey yönetimler, seçimlerini ister istemez yöneten karmaşık talepleri takdir etmek için rafine bir etik anlayışına ihtiyaç duymaktadır. Etik zorunlulukları kullanmak, kendi kendine hizmet eden açgözlülük temelinde hareket etmenin tehlikelerini ortadan kaldırmaktadır (Bowen ve Heath, 2005, s.88-96). Bu nedenle etik ve sosyal sorumluluk anlayışı halkla ilişkilerde çok önemli bir yere sahiptir. Etiği ve sosyal sorumluluğu merkeze almak, işletmeleri kötü olarak adlandırabileceğimiz işler yapmaktan alıkoyacaktır. Onları toplumsal fayda odaklı olmaya yönlendirecektir.

2.6. Halkla İlişkilerin Etik Boyutu Bağlamında Toplumsal Fayda

Çoğu meslek gibi halkla ilişkiler mesleğinin de kendine ait etik kodları bulunmaktadır. Herhangi bir mesleğe ait kodlar, o mesleğin uygulayıcılarının bazı değerlere nasıl baktığı hakkında bilgi vermektedir. Değerleri kodlar aracılığıyla kâğıda dökmenin arka planında, bunlar hakkında düşünmek ve bilgi alışverişi yapmak bulunmaktadır. Kodlar, sadece o mesleğin uygulayıcılarına bilgi vermekle kalmamakta, meslek dışındaki kişilere de mesleğin değerleri hakkında bir fotoğraf sunmaktadır.

Etik kuralları, bir kuruluş veya meslek birliği tarafından kabul edilmiş, uygun üye davranışı için resmi bir davranış beyanı ya da bir dizi kural, standart veya yönergedir (Seeger, Sellnow ve Ulmer, 2013, s.131). Etik ilkeler, ahlaki olarak doğru ya da erdemli davranışın tanınmasında rehberlik edebilmekte ve buna göre hareket edilerek, zaman içinde hem ahlaki muhakeme hem de iyi bir karakteri oluşturan ahlaki olarak doğru eylem alışkanlıkları geliştirilebilmektedir (Fitzpatrick ve Gauthier, 2011, s.208). Etik standartlar, halkın bir mesleğe güveninin temel taşlarıdır. Profesyonelliğe ahlaki boyutunu vermektedirler. Hizmet satma kariyerini hizmet sağlama mesleğine dönüştürmektedir (Jennings, Callahan ve Wolf, 1987, s.3).

Meslek etiğinin, meslekleri, hizmet ettikleri bireyleri ve bir bütün olarak toplumu birbirine bağlayan ahlaki bağı ifade etmesi gerekmektedir. Meslekler, bireylerin çıkarlarını ve esenliğini etkilemekte ve aynı zamanda kamu yararının ve ortak faydanın izlenmesinde hayati bir rol oynamaktadırlar. Bu, mesleki etik tartışmalarının ikili bir odağa sahip olması gerektiği anlamına gelmektedir. Mesleklerin özel görevlerine -müşterilere ve belirli kuruluşlara veya çıkar gruplarına karşı etik yükümlülüklere- ve mesleklerin kamusal görevlerine -kamuya hizmette borçlu olunan yükümlülüklere ve sorumluluklara- odaklanması gerekmektedir (Jennings, Callahan ve Wolf, 1987, s.3).

Halkla ilişkilerin gelişmesi, daha fazla sayıda kişinin halkla ilişkiler etkinliklerinden etkilendiği manasına gelmektedir (Lloyd, 1998, s.7). Dolayısıyla hem halkla ilişkilerin etkililiğinin hem de bu etkililikten etkilenen insan sayısının artması, alanın etik çerçeveler içerisinde hareket etmesini zorunlu kılmaktadır.

Filozoflar etiği, insanın muhakeme yeteneğiyle sınırlı olan ahlaki doğruluk veya yanlışlığın incelenmesi olarak tanımlamaktadırlar. Dolayısıyla, 'halkla ilişkiler etiği' halkla ilişkilerin profesyonel uygulamasında doğru veya yanlış davranış sorularına bilgi, anlayış ve muhakeme uygulaması olarak düşünebilmektedir (Parsons, 2008, s.9)

Kodlar, kuruluşu yasal yükümlülükten korumak, çalışan davranışını kısıtlamak ve odaklamak, davranış düzeylerini yükseltmek ve etik olmayan davranışları sınırlamak, eleştiriye karşı bir savunma olarak üye davranışını değerlendirmek ve yargılamak ile bir kuruluşun veya profesyonel grubun imajını ve itibarını geliştirmek de dâhil olmak üzere

çeşitli işlevlere hizmet etmektedir. İkinci anlamda, etik kodların kendileri bir sorun yönetimi, imaj restorasyonu veya halkla ilişkiler işlevi görebilmektedir. Kurallar ayrıca, paydaşlara değer konumlarını ve etik standartları iletmeye yardımcı olmakta ve uygun kurumsal veya profesyonel etik ve değerlerle ilgili tartışmaları kolaylaştırmaktadır. Bu şekilde, kodlar genellikle organizasyonel ve profesyonel değerlerin iletildiği en önemli ve açık araçlardır. Kurallar ve etik programları, geliştirilmiş etik iklimle ilişkilidir ve özellikle belirsizlik, geçiş ve hatta kriz zamanlarında önemlidir. Etik kurallar, etikle ilgili tartışma düzeyini yükseltmekte ve kuruluşun veya profesyonel topluluğun ulaşmaya çalıştığı standartlar ve değerlerle ilgili resmi bir kayıt oluşturmaktadır. Kararların ve davranışların kalitesini artırabilmekte ve etik yargılarda bulunmak için bir temel sağlayabilmektedirler (Seeger, Sellnow ve Ulmer, 2013, s.132-133).

Etik kurallar ve yönergeler, kısmen sorumluluk ve hesap verebilirlik konularını açıkça açıklayarak işlev görmektedir. Birçok kurumsal kod, çıkar çatışması, sadakat ve yükümlülükler konularını açıklığa kavuşturmak için tasarlanmıştır. Kurumsal kodlar, kurumsal sosyal sorumluluk konularını tartışmakta ve topluma, çevreye, topluluklara ve diğer paydaşlara karşı daha büyük yükümlülükleri tanımlamaktadır. Kurallar, iyi veya etik bir itibarın değerini tartışmakta ve üyeleri dış paydaşlarla profesyonel ve sorumlu bir şekilde etkileşime girmeye teşvik etmektedir. Halkla ilişkiler etik kuralları, manipülatif ve aldatıcı uygulamaların biraz kirli erken tarihi göz önüne alındığında özellikle önemli bulunmaktadır. Etik kurallar, halkla ilişkiler uygulayıcılarının mesleki beklentileri netleştirmesine, daha yüksek mesleki davranış standartlarını sürdürmesine ve genel olarak mesleğin itibarını yükseltmesine yardımcı olmuştur (Seeger, Sellnow ve Ulmer, 2013, s.132).

Etik halkla ilişkiler, tek vurgunun sermaye birikimi olduğu bir durumdan, kâr yaratma ile sosyal olarak sorumlu eyleme eşit vurgunun yapıldığı bir duruma geçiş yapmak isteyen şirketler için son derece yararlı olabilmektedir (Ryan, 1986, s.741). Mesleki kodlar bir kılavuz olarak kullanılırsa, birçok halkla ilişkiler etik ve uygulama kuralları zaten kamu yararına atıfta bulunmaktadır (Johnston, 2017, s.17). Kamu yararına atıfta bulunan bu kurallara değinmekte yarar bulunmaktadır.

Mayıs 1965'de IPRA Genel Kurulu tarafından onaylanan Atina Yasası, Nisan 1968'de Tahran'da birkaç değişiklikle yeniden kabul edilmiştir. Yasada, tüm üyelerin uğruna çalışacağı amaçlar ve üstleneceği sorumluluklar sıralanmadan önce yer verilen paragraflar dikkat çekicidir. Buna göre, insanların sadece fiziksel ve maddi ihtiyaçları değil, entelektüel, ahlaki ve toplumsal ihtiyaçları da olduğu ve bunların karşılanması gerektiği; halkla ilişkiler görevlilerinin, mesleklerini icra ederken, bu ihtiyaçların karşılanmasına önemli ölçüde yardımcı olabileceği belirtilmiştir. Milyonlarca kişi ile aynı anda temas kurulmasına imkân veren tekniklerin kullanılması sayesinde halkla ilişkiler görevlilerinin büyük bir güce sahip oldukları eklenmiştir. İlk maddede, üyelerin, insanların, "İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi"nde belirtilen haklarından faydalanmalarını sağlayan ahlaki ve kültürel şartları meydana getirmeye katkıda bulunmak için çalışacağı kaydedilmiştir. Üyeler, diyalog kurmak için gereken ahlaki, psikolojik ve entelektüel şartları oluşturmak, tarafların kendi vaziyetlerini belirtme ve görüşlerini ifade etme hakkına sahip olduklarını kabul etmekle yükümlü kılınmıştır. Üyelerin ayrıca hizmet verilen kuruluş ve ilgili topluluklar olmak üzere tüm tarafların çıkarlarını dikkate alacak şekilde hareket etmeleri gerektiği belirtilmiştir. Üyelerin eylemlerinden etkilenen bütün toplulukların güveninin devamlılığını sağlamak için gereken sadakat ve dürüstlüğü göstermenin önemi vurgulanmıştır. Üyelerin ahlak dışı, dürüst olmayan veya insan onuru ve dürüstlüğüne zarar verebilecek etkinliğe katılmaktan kaçınması gerektiği kaydedilmiştir (Atina Yasası, 1965).

Ekim 1991'de kabul edilen Roma Bildirisi'nde, dernek üyesi şirketin, "geçmişteki ve mevcut müşterilerine, üye arkadaşlarına ve halkla ilişkiler uzmanlarına, halkla ilişkiler mesleğine, diğer mesleklerin uzmanlarına, tedarikçilere, aracılara, iletişim organlarına, çalışanlara ve bütün kamuya karşı sorumlu" olduğu belirtilmiştir. Kamu çıkarı kavramının öneminin altı çizilerek, dernek üyesi şirketin mesleki etkinliklerini kamu çıkarına gereken saygıyı göstererek yürütmesi gerektiği kaydedilmiştir. Yine bir başka maddede de kamu çıkarı ve sorumlu iş yapış şekillerinin önemi vurgulanmıştır: "Müşterisinin çıkarını daha fazla gözetmek için, kamu çalışanlarını veya yasal bir kurumda çalışanları ya da bir kuruluşta müdür, yönetici ya da ücretli danışman olmayan kişileri kamu çıkarına ters düşecek biçimde ikna etmeyecek, ikna ettirmeyecek ve rüşvet

önermeyecek veya vermeyecek ya da müşterinin rüşvet önermesine, rüşvet vermesine yol açmayacaktır" (Roma Bildirisi, 1991).

Kasım 1991'de Nairobi'de yapılan IPRA konseyi toplantısında kabul edilen "Çevre ve Kalkınma Konusunda Nairobi İletişim İlkeleri" (Harrison, 1998, s.19), IPRA-Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği'nin üyelerinin çevre ile ilgili yapacakları çalışmalarda rehber niteliğindedir. İlk madde şöyledir: "*IPRA üyeleri, verdikleri bilginin, yaptıkları danışmanlığın, sundukları ürün ve hizmetlerin sürdürülebilir kalkınma kapsamına girmesini sağlamaktan sorumlu olduklarını kabul ederler*." Bu madde ile üyeler sürdürülebilir kalkınma konusunda çözümün bir parçası olma noktasında görevlendirilmiştir. Diğer maddelerde kaynakların dikkatsizce kullanılmaması, çevrenin göz ardı edilmemesi, çalışmaların ve ürünlerin düzenli çevresel etki değerlendirmesinin üstlenilmesi, çevreye yönelik çalışma ilkeleri ya da kuralları oluşturup duyurulması konularından bahsedilmektedir. Üyeler, bilim ile çevreye yararlı olduğu kanıtlanmayan ürün, organizasyon ya da hizmetlerin bu yönde duyurusunu yapmaktan men edilmişlerdir. Üyelerden, her konuda olduğu gibi çevre ve kalkınma konusunda da açıklık ve diyaloğu şiar edinmeleri istenmiştir. Üyeler, gerçekçi olmayan çevreci beklentiler uyandırma ya da bu tür beklentilere yanıt verme konularında uyarılmıştır. Üyeler, çevreci davranışlar geliştirmek için kanıtlanabilir adımlar atan organizasyonları, ürünleri ya da hizmetleri desteklemek konusunda motive edilmişlerdir. Üyeler, çevresel, ekonomik ve toplumsal kalkınma faktörlerinin dikkate alınması için çalışmalar yapmak konusunda teşvik edilmiştir.

Helsinki Deklarasyonu'nda, Uluslararası İletişim Danışmalığı Birliği (ICCO) üyeleri birtakım ilkelere uymayı taahhüt etmektedir. Çalışan, meslektaş, müşteri, medya, hükümet ile halka dürüst ve şeffaf davranarak gerçeğe saygı duymak; sponsorların çıkarları doğrultusunda öneride bulunmamak, yapay ve yanıltıcı uygulamaları gerçekleştirmemek; sahte haberlerin yaratılması veya dolaşıma sokulmasına mahal vermemek, cinsiyet, etnik köken, ırk, din, engellilik veya herhangi bir ayrımcılık biçiminin karşısında durmak dikkat çeken ilkelerdir (Helsinki Deklarasyonu).

Global bir toplumda halkla ilişkiler ve iletişim için bir eylem çağrısı olan Stockholm Anlaşması, Haziran 2010'da, İsveç'in Stockholm şehrindeki Dünya Halkla

İlişkiler Forumu'nda onaylanmıştır. Sürdürülebilirlik başlığı altında, kuruluşun sürdürülebilirliğinin günümüzün arzularının geleceğin gereksinimlerini karşılama becerisiyle iktisadi, toplumsal ve çevresel boyutlar temelinde dengelenmesine bağlı olduğu belirtilmektedir. Halkla ilişkiler uzmanlarının, paydaşları kuruluşun sürdürülebilirlik politikalarına kattığı; kuruluş ile topluma fayda sağlayan iktisadi, toplumsal ve çevresel taahhütler için toplumun beklentilerini yorumladığı; şeffaf biçimde rapor edilmesi gerekli olan bilgileri tespit etmek için paydaşların katılımını sağladığı; finansal, toplumsal, ekonomik ve çevresel konularda raporlamayı sağlamaya yönelik çabaları teşvik ettiği ve desteklediği belirtilmiştir. Yönetişim başlığı altında, iktisadi, toplumsal, çevresel ve yasal gelişmeler yanı sıra paydaşların beklentilerinin bilinmesi ve anlaşılması gerektiği üzerinde önemle durulmuştur. Halkla ilişkiler uzmanlarının, kurumsal değerlerin, ilkelerin, stratejilerin, politikaların ve süreçlerin tanımlanmasına katkıda bulunduğu, paydaşların ve toplumun beklentilerini yorumladığı kaydedilmiştir. Anlaşmada ayrıca "*Şeffaflığı, güvenilir davranışı, gerçek ve doğrulanabilir temsili arttırıp kuruluşun "işleyiş ruhsatı"nın devamını sağlayarak paydaş ilişkilerinin etkili biçimde yönetilmesine yönelik doğru zamanlı analizler yapar ve öneriler sunar."* maddesiyle şeffaflık ve paydaş ilişkisinin önemi bir kez daha vurgulanmıştır. Yönetim başlığı altında, paydaşların meşru kaygılarına hassas ve toplumsal beklentilerle dengede olmanın bir kuruluşun çıkarına olduğunun altı çizilmiştir. Halkla ilişkiler uzmanları; "*Kuruluşun ürünlerinin/hizmetlerinin ve paydaşlarla ilişkilerinin değerini duyurarak mali, yasal, ilişkisel ve işletimsel sermayesini oluşturur, pekiştirir ve geliştirir.*" ve "*Kurumsal sorunların çözümüne katılır ve özellikle paydaş ilişkileri üzerinde çalışanlara yol gösterir*." maddeleri dikkat çekicidir. Anlaşmada iç ve dış iletişim başlıkları da yer almaktadır. Dış iletişim başlığı altında, kuruluşların politika, eylem ve iletişim davranışlarını inceleyip düzenleyerek, paydaşlar ve toplumun geneliyle ilişkilerini iyileştirmek zorunda olduğu belirtilmiştir. İletişimsel kuruluşun müşteri, yatırımcı, topluluk, hükümet, sivil grup, sektör işbirliği, medya ve diğer paydaşlarla ilişkilerini besleyecek şekilde beceriler geliştirdiği vurgulanmıştır. Halkla ilişkiler uzmanlarının etkili iletişimin meydana getirilmesi ve sunulmasında kuruluşun bütün işlevlerine yardım ettiği ve marka değerini pekiştiren ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesine katkıda bulunduğu belirtilmiştir. İç ve dış iletişimin koordinasyonu başlığı altında şunlara yer verilmektedir: İletişimsel kuruluş şeffaflığı, sınırlı kaynakları, iç/dış değişikliklerle

alakalı talepleri ve paydaşların menfaat çatışmalarını dengeleyerek anlatımda tutarlılık olmasını sağlamaktadır. Paydaşlarla iletişim tutarlıdır ve kuruluşun misyon, vizyon, değer ve eylemleriyle koordine edilmektedir. Bu çabanın neticesinde mesleğin topluma ve kuruluşlara sunduğu değer artırılıp pekiştirilerek global ve yerel seviyede çalışma ruhsatının iyileştirilmiş olacağı kaydedilmektedir (Stockholm Anlaşması, 2010, s.1-5).

Kasım 2010'da IPRA Yönetim Kurulu tarafından alınan ve tüm dünyadaki halkla ilişkiler uygulayıcılarına tavsiye edilen, 2011 yılına adapte edilmiş olan IPRA Davranış Kuralları bir takım anımsatmalarla başlamaktadır. Bu anımsatmaların en dikkat çekici olanı, halkla ilişkilerin bilgi akışına destek olma yoluyla bütün tarafların çıkarlarına katkıda bulunduğudur. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının iletişim yetenekleriyle etkileme gücüne sahip olduğu ve bunun profesyonel ile etik davranış kurallarıyla sınırlandırılması gerektiği anımsatılmaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının davranışlarında açık ve şeffaf olmaya, çıkar çatışmalarını önlemeye ve çatışma çıktığında bundan etkilenecek tarafları bilgilendirmeye, paydaşları uygunsuz şekilde etkileyebilecek faaliyetleri teklif etmemeye ve uygulamamaya davet edilmiştir (IPRA Davranış Kuralları, 2010).

Global Alliance davranış kuralları olan Halkla İlişkiler ve İletişimde Küresel Etik Uygulama İlkeleri 2018 tarihinde güncellenmiştir. Deklarasyon, profesyonel iletişimciler ve halkla ilişkiler uzmanlarının, ekonomileri ve bireyleri etkileme potansiyeline sahip olduğu, bunun da topluma ve müşterilere karşı yükümlülükler ve sorumluluklar taşıdığı cümlesi ile başlamaktadır. Rehber ilkeler olarak sunulan ilkeler arasında en dikkat çekici olanı ise; yalnızca kendi kuruluşlarından/işverenlerinden daha geniş bir topluma karşı görevlerin kabul edilmesi ile dengenin daha geniş kamu yararı lehine değişmesi gerektiğinin kabul edildiği ifadesidir. Kuruluşlara ve işverenlere hizmet ederken, kendilerini; faaliyet gösterme ruhsatı verenler arasında temel ilişkileri kurmaya ve sürdürmeye, toplumun çeşitli bireyleri, grupları ve kurumları arasında iletişimi, anlayışı ve işbirliğini geliştirmeye adadıklarını belirtmişlerdir. İletişim ve halkla ilişkiler mesleğinde eşit istihdam fırsatı ve yaşam boyu mesleki gelişimin desteklendiği ifade edilmiştir. Müşterilere, kuruluşlara, kuruluşların paydaşlarına ve daha geniş bir topluma karşı dürüstlük, nesnellik, doğruluk, kanıta dayalı iletişim, kesinlik, adalet ve sorumluluk ile profesyonelce davranmak taahhüt edilmiştir. Mesleki Uygulama İlkeleri başlığı

altında, etik uygulamalara, kamu güveninin korunmasına ve yüksek performans standartları, profesyonellik ve etik davranış ile iletişim mükemmelliği arayışına kendilerini adadıkları belirtilmiştir. Herhangi bir çıkar çatışmasının ise açıklanacağı ve şeffaflık sunulacağı kaydedilmiştir (Halkla İlişkiler ve İletişimde Küresel Etik Uygulama İlkeleri, 2018).

Aralık 2020'de Montréal'de İletişimde UNESCO Kürsü Ağı ORBICOM tarafından meydana getirilen daha sağlıklı, daha yaşanabilir ve daha iyi bir dünya için "İletişim Profesyonelleri ve Araştırmacılarının Uluslararası Deklarasyonu" kapsamı ile dikkat çekmektedir. Deklarasyon, pandeminin dünyayı yeniden şekillendirdiğine yer vermiştir. Dünyanın farklı yerlerinden iletişim danışmanları ve araştırmacıları, bugün nasıl hareket ettiklerinin her zamankinden daha kritik bir ehemmiyet taşıdığının bilincinde olduklarını deklare etmiş ve söz vermişlerdir: "Yaşanabilir, daha iyi bir gelecek için sağlıklı bir dünyayı mümkün kılacağız." Deklarasyona göre, pandemiden geriye kırılgan bir gezegen kalmış, gezegenin bu hali küresel ölçekte ortaklaşa alınacak ve uygulanacak kararlara ihtiyaç duyulduğunun anlaşılmasını sağlamıştır. Pandemi, iklim krizi, gelecekteki tehditler karşısında sorumluluğun bilgi ve iletişim yoluyla üstlenileceği belirtilmiştir. Irk, köken, cinsiyet vb. ayrım yapmaksızın herkes için eşit koruma çağrısı yapılacağına söz verilmiştir. Toplulukların yanında yer alınacağı, düşen sorumluluğun yerine getirileceği, doğaya saygı duyulacağı, biyoçeşitliliği sürdüren, dünyayı koruyan ve ona değer veren bireyler olunacağı kaydedilmiştir. Açık, şeffaf ve dürüst iletişim kurulacağı, küresel, katılımcı, kapsayıcı iletişimin teşvik edileceği, beklenmedik fırsatları ortaya çıkartmak için çalışılacağı bildirilmiştir. Dini, siyasi ayırımcılıktan, nefret söylemlerinden uzak, karşılıklı, olumlu, etik, eşit, özgün iletişimi hâkim kılmak için bilginin ve birikimin geliştirilmesi gerektiğinin farkında olunduğu belirtilmiştir. Bunun paylaşarak ve daha iyiyi arayarak başarılacağının ayrımında olunduğuna yer verilmiştir. İçinde bulunulan toplumun ve tüm insanlığın daha sağlıklı, yaşanabilir ve daha iyi bir dünya inşa etmesine yardımcı olunacağına iletişim danışmanları ve araştırmacıları olarak söz verilmiştir. TÜHİD de bu deklarasyonu imzaladığını açıklamıştır (İletişim Profesyonelleri ve Araştırmacılarının Uluslararası Deklarasyonu, 2020).

Lloyd'un belirttiği "halkla ilişkiler için halkla ilişkilerin iyi yapılması" (1998, s.11) konusunda atılacak en önemli adım, etik sınırlar içerisinde hareket etmektir.

Budd'a göre ilkeler, ne etik ikilemleri çözmekte ne de etik sahibi halkla ilişkiler personelleri yaratmaktadır. Kurallar kendi başına, etik sahibi olmayan halkla ilişkiler personelini, yasa okuyarak iyileşen hırsızdan daha çok iyileştiremeyecektir. Yasalar dahi kurallara başkaldırmayı engelleyememektedir. Bilinç, meslektaş kınamaları vb. nedeniyle etik ilkeler, etik dışı davranış ihtimalini azaltabilmektedir. İlkeler etik anlayışı olmayan bireylerden etik anlayışı olan bireyler yaratamamaktadır (1998, s.11). Budd, o halde neden etik ilkelere sahip olunmalı sorusunun cevabını ise şöyle vermiştir: Halkla ilişkiler mesleğinin ilkeleri ve mesleki etik standartları, danışmanların güvenilirliğini desteklemektedir (1998, s.20).

Mesleklerin hem içinde hem de dışında meslek etiği üzerine söylem, meslekler ve daha geniş toplum arasında daha adil ve kamu yararına olan bir modus vivendi (yaşam tarzı) oluşturmada kritik bir role sahiptir (Jennings, Callahan ve Wolf, 1987, s.5).

Kurallar ne kamu yararını tanımlamakta ne de halkla ilişkiler için bir rol ahlakı oluşturarak ortaya çıkan etik soruları ele almaktadır (Stoker ve Stoker, 2012, s.33). Bivins, topluma karşı yükümlülüklerini mümkün olan en açık terimlerle ifade etmenin bir mesleğin yararına olduğunu belirtmektedir (1993, s.118).

Herhangi bir meslek, ideolojik duruştan toplum adına etkili eylem alanına ilerleyecekse, ilk mantıklı adım, kamu yararına olan görev ve yükümlülüklerini, üyelerine net bir rehberlik sağlayacak kadar açık ve topluma net bir sinyal gönderecek kadar güçlü terimlerle açıklamaktır. Halkla ilişkiler, geleneksel mesleklerin hizmet yönelimli idealini üstlenmelidir; ancak burada, kamu yararını yeterince tanımlayarak ve profesyonellerin topluma karşı yükümlülüklerini yerine getirebilecekleri yönergeler sağlayarak diğer girişimlerin eksikliklerinin üstesinden gelme fırsatı doğmaktadır. Zorunluluk, doğası gereği, davranış üzerindeki kısıtlamaları ifade etmektedir. Dolayısıyla, kamu yararına hareket etme yükümlülüğü kabul edilirse, bu yükümlülükle mesleki faaliyetler gönüllü olarak kısıtlanmaktadır (Bivins, 1993, s.118-119).

Yukarıda da örneklerine yer verilen, ulusal ve uluslararası etik kodlara göz gezdirildiğinde, topluma, kamu yararına, toplumsal faydaya atıfta bulunulduğu gözlemlenecektir. Dolayısıyla bu durum, sadece hizmet verilen müşteriye değil, topluma da katkıda bulunma arzusunun halkla ilişkiler gündeminde olduğunu göstermektedir.

Brunner, etik hakkında nasıl düşünüldüğünün yeniden şekillendirilmesi, halkla ilişkilerin ve kamu yararına olan iletişimin, tam anlamıyla işleyen demokratik bir toplum için değerini göstermesine yardımcı olacağını belirtmektedir (2017, s.49).

Bundan yarım asır önce, bir şirketin ayakta durmasının, toplumun tüm unsurlarıyla ilgili politikalarına ve eylemlerine bağlı olabileceğini kaydeden Bernays, iş dünyasının sosyal eyleminin artık bir lüks olmadığını işin ya değişeceğini ya da değişimin onu zorlayacağını belirtmiştir (1971, s.298-316).

21. yüzyılda halkla ilişkilerin başarısı, büyük ölçüde alanın etik davranış konusuna nasıl tepki verdiğine bağlı olacaktır. Genel olarak halkla ilişkiler pratiği ve özel olarak bireysel halkla ilişkiler uzmanları için, önümüzdeki birkaç yıldaki güvenilirlik, yaptıkları her şeyde etik ilke ve uygulamaları ne kadar titizlikle gözlemleyip uyguladıklarına bağlı olacaktır (Seitel, 2017, s.152).

2.7. Halkla İlişkilerin Toplumsal Rolleri Bağlamında Toplumsal Fayda

White'a göre, halkla ilişkiler uygulayıcıları toplumdaki rollerini tipik olarak pragmatik, muhafazakar, radikal veya idealist olarak görmektedirler. İşlerini *pragmatik toplumsal rol* açısından gören uygulayıcılar, genellikle müşteri kuruluşlarının sosyal sorumluluğuna veya etiğine çok az dikkat etmektedirler. Her müşterinin özgür fikir pazarında temsil edilmeyi hak ettiğine inanmaktadırlar. Bu nedenle, rollerini bir avukatınkine benzer görmektedirler. Fikir, müşterinin görüşlerini veya ilgi alanlarını temsil etmek ve o müşterinin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktır. Bu sosyal role inanan uygulayıcılar, halkla ilişkileri asimetrik olarak uygulamaktadırlar. Yalnızca müşterinin çıkarlarına hizmet etmektedirler (Grunig, 2000, s.29). Uygulayıcıların, müşteri kuruluşlarının sosyal sorumluluğuna veya etiğine çok az dikkat etmesi, asimetrik iletişimi tercih etmesi nedeniyle pragmatik toplumsal rol ile toplumsal faydanın yan yana duramayacağını söylemek güç olmayacaktır.

Muhafazakâr toplumsal rol üstlenen uygulayıcılar işlerini, ekonomik ve politik olarak güçlü olanların çıkarlarını ve ayrıcalıklarını savunmak olarak görmektedirler. Muhafazakâr uygulayıcılar tipik olarak, rollerini kapitalist sistemi aktivistlerin, sendikaların, hükümetin ve sosyalistlerin saldırılarına karşı korumak olarak görmektedirler (Grunig, 2000, s.29). Uygulayıcıların, güçlü olanların yanında durması, asimetrik iletişimi tercih etmesi nedeniyle muhafazakâr toplumsal rolün toplumsal fayda kavramıyla yan yana gelmesi pek mümkün değildir.

Radikal toplumsal rol üstlenen uygulayıcılar genellikle toplumda değişiklik isteyen kuruluşları temsil etmektedirler. Onlara göre halkla ilişkiler, kamusal tartışmalarda kullanılmak üzere asimetrik olarak bilgi sağlayarak, toplumdaki gruplar arasında bağlantılar kurarak ve sosyal sorunların çözümüne getirilebilecek kaynakları bir araya getirerek toplumsal değişime katkıda bulunmaktadır. Radikal toplumsal rol, halkla ilişkileri müşteri kuruluşlarının tercih ettiği şekillerde sosyal değişimi yönlendirmenin bir yolu olarak görmektedir (Grunig, 2000, s.29-30). Uygulayıcılarının asimetrik iletişimi tercih etmesi, kuruluşların tercih ettiği biçimlerde sosyal değişimi yönlendirmesi nedeniyle radikal toplumsal rol ile toplumsal faydanın bir araya gelmesi mümkün değildir.

White'ın *idealist toplumsal rolü*, diğer üçünün aksine, halkla ilişkilere simetrik bir yaklaşım getirmektedir. Halkla ilişkilerin kamu yararına hizmet ettiğini, kuruluşlar ve hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayışı geliştirdiğini, toplumdaki sorunlar hakkında bilinçli tartışmalara katkıda bulunduğunu ve kuruluşlar ile hedef kitleleri arasında diyalog ve işbirliğini kolaylaştırdığını varsaymaktadır. Toplumu işbirliğinden ve toplumdaki gruplar arasındaki çatışmanın yönetiminden ortaya çıkan bir şey olarak görmektedir (Grunig, 2000, s.30). İdealist çerçeve, halkla ilişkilerin kamunun menfaatlerine hizmet etmek, organizasyonlar ile kamuları arasındaki karşılıklı anlayışı derinleştirmek ve sosyal problemlerle ilgili tartışmaların bilginin ışığında yapılmasına katkıda bulunmak amaçları üzerine oturmaktadır (Grunig, 2005, s.20). Toplumsal fayda, idealist toplumsal rolü üstlenen uygulayıcıların uygulamalarında kendine yer bulmaktadır. Kamunun menfaatlerinin gözetildiği, karşılıklı iletişim gerçekleştirildiği, anlayışın ve işbirliğinin geliştirildiği bir yerde toplumsal faydanın varlığından bahsedilebilmektedir.

Birtakım sosyal bilimciler halkla ilişkilere "nesnel" olarak niteledikleri bir bakışla yaklaşmaktadır. Halkla ilişkiler, bir araştırma nesnesi olarak görülmesi icap eden tarafsız bir uygulamadır. *Tarafsız toplumsal role* göre, toplumun kendisine benzer şekilde halkla ilişkiler de bir araştırma objesidir (Grunig, 2005, s.18-19).

Eleştirel toplumsal role göre, halkla ilişkiler veya bir iletişim sistemi makro bir organizasyonel ya da toplumsal sistemin parçasıdır. Bu sistemlerin yapısal sistem olması dolayısıyla yapı, söküme uğratılabilmekte ve yeniden yapılandırılabilmektedir. Halkla ilişkiler bilgin ve uygulayıcıları, etik zayıflıklar, negatif toplumsal neticeler veya etkisiz uygulamalar ile alakalı eleştirilerde bulunabilmektedirler ve bulunmaları gerekmektedir. Problemlerin çözümüne dair öneriler sunmak yükümlülüklerinin bir parçasıdır (Grunig, 2005, s.20).

2.8. Halkla İlişkilerin Uygulanma Biçimine Etki Eden Faktörler Bağlamında Toplumsal Fayda

Uygulandığı ortamın halkla ilişkiler uygulamalarını biçimlendirdiği konusunda çok az şüphe bulunmaktadır. Bir ülkenin ekonomik yapısı, siyasi durumu o ülkede gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulamalarına etki etmektedir. Bir ülkedeki insanların medyayı kullanma biçimi, halkla ilişkiler uygulayıcılarının mesajlarını iletmek için tercih ettiği medya seçeneklerine yön vermektedir. Ülke vatandaşlarının eğitim seviyesi, toplumun bilinç düzeyi ile kültürel yapısı, halkla ilişkiler mesajlarının içeriğini etkilemektedir. Toplumsal değerleri ve etik anlayışı gelişmiş bir toplumda icra edilen halkla ilişkiler, bu değerlere ve anlayışa riayet etmektedir. Demokratik olmayan bir ülkede ise halkla ilişkilerin varlığından söz etmek pek mümkün değildir. Halkla ilişkiler uygulayıcısının halkla ilişkileri uygulamada benimsediği rol ve modeller, gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulamalarının niteliğine tesir etmektedir.

Mickey, bir olay, pratik ya da metnin, onu olduğu gibi oluşturan bağlamın güçlerinden bağımsız olarak var olamayacağını belirtmektedir (2002, s.13). Aynı durum halkla ilişkiler için de geçerlidir. Halkla ilişkileri uygulandığı mekânın, zamanın bağlamından ayrı düşünmek pek de mümkün değildir.

Uygulamada yaratılan veya halkla ilişkiler mesleki kültürleri dâhilinde üretilen anlamlar, üretildikleri çevreden ayrı olarak analiz edilememektedir. Sosyokültürel bir anlayış, halkla ilişkilerin mikro (bireysel veya grup), mezo (topluluk veya ulusal) ve makro (küresel) düzeyde farklı tarihlerden yanı sıra siyaset ve iktisadi olaylardan nasıl etkilendiğinin değerlendirilmesini ifade etmektedir (Hodges, 2013, s.856).

Bir ülkedeki sosyal sınıflar, bireysel ilişkilerin doğası, medya yapısı ve güvenirliği, iktisadi gelişmişlik seviyesi, ulus inşasının aşamaları, bireylerin bağlılık ile uyum düzeyi, elit tabakaların mevcudiyeti gibi etmenler halkla ilişkilerin ortaya çıkışını ve gelişimini etkilemektedir (Becerikli, 2008, s.273). Sjöberg, halkla ilişkiler kuramının her yerde geçerli olduğunu ancak uygulamaya geçilirken milli karakter, ekonomi, din ve çevrenin dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir (1998, s.12).

Gelişmiş ülkelerde halkla ilişkilere büyük ağırlık verilirken, az gelişmiş ülkelerde önemi yeni yeni anlaşılmaktadır. Ekonomik gelişme arttıkça, halkla ilişkilere atfedilen ehemmiyet de artmaktadır (Tortop, 2009, s.39).

Kültür, düşünceleri, algıları, davranışları ve iletişimi şekillendiren kuvvetli bir güçtür (Plowman, Briggs ve Huang, 2001, s.308). Kültür (hem kurumsal hem de yerel toplumsal), kurumsal (ve yerel toplumsal) eylemleri etkileyen ve belirleyen değerleri tayin etmektedir (Kruckeberg, 2000, s.37). İletişim ve kültürün bir madalyonun iki yüzü olduğu iyi bilinmektedir. Temelde bir iletişim faaliyeti olan halkla ilişkiler de doğal olarak kültürden etkilenmektedir (Sriramesh, 2008, s.413). Halkla ilişkiler sosyal bağlamlar içinde yer almaktadır. Bu nedenle uygulamaların ve sonuçların toplumlar ve kültürler arasında farklılık göstermesi beklenmektedir (Brunner ve Smallwood, 2019, s.258).

Bugün halkla ilişkiler uzmanının bir profesyonel -etik, ahlak ve güçlü bir sosyal sorumluluk duygusu olan biri- olması beklenmektedir (Wright, 1979, s.21). Profesyonellik seviyesi artıkça, sosyal sorumluluk duygusu gelişmekte, etik değerlere bağlılık artmaktadır. Ancak profesyonellik de içinde yaşanılan kültürden bağımsız bir kavram değildir. Holtzhausen ve Voto'ya göre demokratik bir toplumun üyeleri açıkça etik kararlar verme konusunda daha fazla özgürlüğe sahiptir (2002, s.77). Sezgisel olarak,

farklı kültürlerin ve farklı sosyal, politik ve ekonomik sistemlerin farklı halkla ilişkiler teorileri ve uygulamalarına ve buna karşılık gelen farklı etiklere ihtiyaç duyacağı varsayılabilmektedir. Bu da kültüre dayalı etik "görececilik" için bir argüman önermektedir (Kruckeberg, 1996, s.183).

Halkla ilişkiler ile siyasal rejim arasında bir ilgi bulunmaktadır. Demokratik ülkelerde halkla ilişkiler faaliyetleri etkili olmakta, demokratik olmayan, otoriter ülkelerde ise halkla ilişkiler sönük ve etkisiz kalmaktadır (Tortop, 2009, s.36).

Dünyanın çoğu ülkesinde hükümetin eli çok büyük görünmektedir. Asya'nın birçok ülkesinde, hükümetin etkisi o kadar yaygın ve her yerde bulunmaktadır ki, hükümet genellikle halkla ilişkiler uygulayıcıları için "tek kamu" haline gelmektedir. Bu nedenle, bir ülkede yaygın olan siyasi sistemi anlamak, etkili halkla ilişkiler için hayati önem taşımaktadır. Mükemmellik Çalışması, siyasi sistemi, ekonomik sistem ve gelişmişlik seviyesi ile birlikte halkla ilişkiler uygulamalarını belirlemek için kilit bir çevresel değişken olarak tanımlamıştır. Çoğu bilim insanının genel görüşü, siyasi çoğulculuğun daha sofistike halkla ilişkiler biçimleri için verimli bir zemin sağladığıdır çünkü kamuoyuna değer veren toplumlar aynı zamanda farklı sosyal gruplar içinde ve arasında iletişim araçları da sağlayacaktır. Halkla ilişkiler ilkelerinin çoğu, bir toplumun kamuoyuna verdiği öneme dayanmaktadır (siyasi çoğulculuk). Ekonomik büyüme aynı zamanda politik olarak en kısıtlayıcı toplumlarda bile nispeten daha yüksek seviyelerde politik çoğulculuğu beslemektedir. 20. yüzyılda halkla ilişkilerin büyümesinin demokrasinin yayılmasıyla birlikte gerçekleşmesi belki de tesadüf değildir (Sriramesh, 2008, s.415-416).

Bir toplumun ekonomik gelişmişlik düzeyi, kitle iletişim araçları için altyapının durumunda rol oynamaktadır. Yoksulluk ve cehalet, izleyicinin kitle iletişim araçları aracılığıyla yayılan mesajları alma ve anlama becerisinde çok önemli roller oynamaktadır. Örneğin, okuma yazma bilmeme oranlarının yüksek olduğu ülkelerde yazılı medyanın etkisi sınırlı olmaktadır. Aynı toplumlar genellikle yüksek yoksulluk oranlarına sahip olma eğilimindedir, bu da mali yetersizlik yüzünden zayıf altyapı nedeniyle yayın aracının erişimini daha da zorlaştırmaktadır. Bu toplumlarda, halkla ilişkiler uygulayıcılarının medya ilişkileri faaliyetleri, toplumun seçkinleri olan şehirli,

eğitimli, varlıklı orta sınıf vatandaş gruplarına kısıtlanmaktadır. Daha geniş bir kitleye etkili bir şekilde ulaşmak için halkla ilişkiler danışmanının bu kamulara ulaşan diğer medyayı düşünmesi gerekmektedir (Sriramesh, 2008, s.418-419).

Baskı gruplarının çok sayıda olması ve çeşitlilik arz etmesi, halkla ilişkileri etkilemektedir (Tortop, 2009, s.36). Bir ülkenin politik ekonomisi ve gelişmişlik düzeyi, bir toplumda bulunabilecek aktivizm düzeyini etkilemektedir. Aktivistler gelişmek istiyorsa siyasi çoğulculuk önemlidir, ancak ekonomik gelişme düzeyi de önemlidir. Bir sonraki öğünleri için savaşan bireyler, geçim kaynaklarının tehdit edildiği durumlar dışında, aktivizme katılmak için herhangi bir zaman veya çaba harcamaya meyilli değildir. Aktivizm, mücadelenin her iki tarafını da temsil etmeye çabalayan halkla ilişkiler uzmanlarına zorluklar ve fırsatlar sunmaktadır (Sriramesh, 2008, s.420).

Bir ülkedeki eğitim seviyesi, o ülkede gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetlerini etkilemektedir. Eğitim seviyesinin yüksek olduğu ülkelerde, kamular hak ve özgürlükleri konusunda daha bilinçli olmaktadır. İletişim ve ilişki halinde oldukları taraflardan da bu hak ve özgürlere saygılı olmalarını beklemektedirler. Bu durum, ilgili tarafların aldığı kararlara, tutum ve davranışlarına yansımaktadır.

2.9. Halkla İlişkiler Uygulamaları Bağlamında Toplumsal Fayda

Toplumsal fayda, sorun yönetimi, kriz yönetimi, itibar yönetimi, sponsorluk, kurumsal iletişim, kurum içi iletişim, sürdürülebilirlik iletişimi ve sosyal sorumluluk kavramları altında irdelenmiştir.

2.9.1. Sorun Yönetimi

Sorun yönetimi kavramı, 1960'ların aktivizmine yanıt olarak 1970'lerde icat edilmiştir. Kızgın eleştirmenler, değerlerini iş ve hükümet politikalarına ve uygulamalarına dayatmak için savaşmıştır. Sayıları, büyüklükleri ve güçleri artan aktivist gruplar, medya muhabirlerine ve hükümet yetkililerine iş faaliyetlerini ve politikalarını değiştirmeleri için meydan okumuştur. Uygulayıcılar ve üst düzey yöneticiler, kuruluşlarının ticari uygulamalar ve politikalar konusundaki sert karşılaştırmalarda hedef haline geldiğini fark etmiştir. Eleştiriler yalnızca sivil toplum kuruluşları gibi

aktivistlerden değil, aynı zamanda sektörlerin içinden, diğer sektörlerdeki seslerden ve iş dünyasının en iyi uygulamalarının ayrıntılı analizinden gelmiştir. Bu farkındalık, yönetim ve halkla ilişkilerin tam bir ortaklık içinde çalışması gerektiğini anlayan uygulayıcılara yeni fırsatlar ve zorluklar getirmiştir (Heath, 2013, s.495-496).

Konu yönetimi kavramından ilk kez 1976 yılında Howard Chase bahsetmiştir. Chase, bu kavramla potansiyel bir problemin, pekişip kamu sorunu olmadan önce saptanması icap ettiğini kastetmektedir. Kamu sorunu haline geldiği aşamada ise müdahaleye değil, zarar tespitine gereksinim duyulmaktadır (Budd, 1998, s.21). 1980'lerde sorun yönetimi, proaktif kriz önlemede önemli bir önleyici adım olarak görülmeye başlanmıştır (Yaxley, 2012, s.163).

Chase sorun yönetimi kavramını şöyle açıklamıştır: Tek bir hedefe ulaşmak için tüm stratejik ve politika planlama işlevlerini ve tüm hükümet ve resmi kuruluşlarla ilişkiler/halkla ilişkiler becerilerini anlama, harekete geçirme, koordine etme ve yönlendirme kapasitesidir; kişisel ve organizasyonel kaderi etkileyen kamu politikasının oluşturulmasına anlamlı katılım (1982, s.1). Chase, bu yeni bilimi, temel adımlar gerektiren değişime yönelik sistematik ve proaktif bir yaklaşım olarak tanımlamıştır: sorun belirleme, analiz, değişiklik stratejisi seçenekleri, eylem programlama ve sonuçların değerlendirilmesi (Heath, 2013, s.496-497).

Normalde, sorun yönetimi süreci kriz öncesi planlama ile ilgilidir. Kurumu bir yıl sonra vuracak bir konuyu ele almaktadır, böylece uygulamayı halkla ilişkilerin normal kriz planlama yönlerinden ayırmaktadır. Çok önceden tahmin edilen çoğu sorun, kuruluşlar için hem fırsatlar hem de zayıf noktalar sunmaktadır. Öncelikli konuların seçimini -iç stratejiler değil- dış çevre belirlemektedir. Sorun yönetimi, dış faktörler tarafından yönlendirilmektedir. Pek çok kişi sorun yönetimini krizleri öngörmek olarak görme eğiliminde olsa da, asıl amacının, dış etkenler ışığında kuruluşu savunmak ve yakın fırsatları yakalayarak firmanın işini geliştirmek olması gerekmektedir (Seitel, 2017, s.388).

Stratejik sorun yönetimi dört temel işlev etrafında kavramsallaştırılmıştır: (1) Kamu politikası eğilimlerinin fırsat ve tehditlerine karşı hassas olan akıllı iş ve kamu

politikası planlaması yapmak. (2) Sorun iletişimi yoluyla sert savunma ve akıllı hücum oynamak. (3) Paydaş beklentilerini karşılayarak veya aşarak şirketi düzene sokmak. (4) Sorunlu konular hakkında erken uyarı almak için çevreyi araştırmak. Düzgün uygulandığında, kuruluşlara tehditlerin zararını azaltma ve kamu politikası değişiklikleri meydana geldikçe ortaya çıkan imkânlardan yararlanma fırsatı vermektedir (Heath, 2013, s.495).

Sorun yönetimi, çeşitli kuruluşların daha iyi işler ve daha iyi iş sistemleri oluşturmak için yönetim rolleri üstlenmesine yardımcı olan yönetim işlevidir (Heath, 2013, s.498). Sorun yönetimi, kuruluşların olumsuz gelişmeleri (problemler) önlemek ve elverişli bir ortam (fırsatlar) geliştirmek için kullanabilecekleri bir süreçtir (Coombs ve Holladay, 2014, s.91).

Botan ve Taylor'a göre daha periferik teknik becerilerinin aksine, halkla ilişkilerin stratejik özü sorun yönetimidir. Sorun yönetimi, kamu eylemlerini, belirli konular etrafında kamuların oluşumunu, kuruluşların halkları nasıl meşgul ettiğini ve çeşitli sosyal ile politik konuların geliştirilmesini ve anlaşılmasını araştırırken tüm uygulamalı iletişim alanlarını bir araya getirmenin bir yoludur (2004, s.654-659).

Halkla ilişkiler liderleri, kuruluşlar içinde değişime yol açan tüm kararları vermemektedirler. Ancak kuruluşun çevresindeki tüm kamuyu sürekli olarak izledikleri ve onlarla etkileşim içinde oldukları için genellikle bir değişim ihtiyacını öne süren veya değişimin alması gereken yönü gösteren bilgilere sahiptirler. Halkla ilişkiler uygulayıcıları hala yönetilebilir olduğunda bir sorun keşfedebilmekte, böylece gereksiz krizlerden kaçınılabilmektedir (Lattimore ve diğerleri, 2012, s.10-11).

Toplumsal açıdan sorumlu bir kamu politikasının oluşturulması için, en iyi zihinlerin ve seslerin gerekli olgu, değer, politika ve tanımlama platformlarını yaratmak üzere harmanlanması gerekmektedir (Heath, 2013, s.495). Toplumun ihtiyaçlarına duyarlı olarak, sorun yönetiminin bir kuruluşun stratejik konumunu ilerletmek için fırsatlar aramasına ve sosyal sorumluluk göstermesine olanak sağladığı görülebilmektedir (Yaxley, 2012, s.166).

Sorun yönetiminin işlevlerinden biri, örgütsel kültür ile kamuların ve daha geniş toplum içindeki paydaşların kültürü arasında üretken bir diyalektik yaratmaktır. Sorun yönetimi, yöneticilerin paydaşlarıyla karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurma çabalarına hizmet etmektedir. Sorun yönetimi teorisi ve pratiği, bu disiplinin, kuruluşların ilişkiler kurmasına, işbirlikçi kararlar almasına ve paydaşların çıkarlarına hizmet etmek için sorumlu bir şekilde hareket etmesine yardımcı olabilmesinin nedenlerindendir. Sorun yönetimi, bir güç arenasında paydaşlarla olan ilişkinin kalitesini artırarak kuruluşların finansal yaşayabilirliğine hizmet etmektedir. Sorun yönetimi, yönetimin etik karar verme standartlarını anlamasına ve uygulamasına yardımcı olmaktadır (Bowen ve Heath, 2005, s.85-87).

Bir organizasyonda etkili sorun yönetiminin varlığı, baskın koalisyonun ve halkla ilişkiler personelinin, o organizasyonun birçok dış bağımlılığının veya kamularının statüsünün ve öneminin farkında olmasına yardımcı olabilmektedir. Sorun yönetiminden yararlanmanın değerini anlayan bir kuruluşun, dış kamularla pozitif ilişkilerin değerini de muhtemelen anlayacağını ve bu nedenle, diğer kuruluşlara göre kamuları ile bir şekilde uzlaşma girişiminde bulunmaya daha istekli olacağı varsayılmaktadır (Cancel ve diğerleri, 1997, s.51).

Bowen ve Heath, yönetimlerin kamu yararına yönetim için gerekli süreçleri ve etik sorumlulukları anlamalarına yardımcı olmak için dört zorunluluk geliştirmiştir. İlk olarak, sorun yönetimi yaklaşımı, kurumsal sorumluluğun ihtiyatlı bir şekilde değerlendirilmesini planlamasına dâhil etmektedir. İkincisi, stratejik sorun yönetimi, yönetimin etik ve yasal konuları fark etmesine ve ayırt etmesine yardımcı olmaktadır. Üçüncüsü, stratejik sorun yönetimi, "içten dışa" ve "dıştan içe" bakış açıları arasındaki çatışmaları önleyen kurumsal sorumluluğa sistematik ve kavramsal bir yaklaşım sunmaktadır. Dördüncüsü, stratejik sorun yönetimi, etik ilkeleri yasal standartların üzerine çıkararak kuruluşların finansal çöküşten kaçınmasına yardımcı olmaktadır, böylece kuruluşun yalnızca kendi çıkarları için değil, aynı zamanda kamularının çıkarları için de düşünmesini ve hareket etmesini sağlamaktadır (2005, s.84-85).

Birçok şirket, sorun yönetiminde karar vermek için etik standartlardan ziyade yasal standartları kullanmaktadır. Bir kurumun kültürünü ve kararlarını etkileyen etik

ilkelerin oluşturulması ve uygulanmasından sorun yönetimi sorumludur. Bununla birlikte, birçok kuruluş etik kararları hukuk departmanına bırakmaktadır ve sonuç, yasal olabilecek ancak aynı zamanda ahlaki açıdan kınanabilecek bir karar olabilmektedir. Örneğin, Enron'un çöküşü, yasal standartların neden asla etik ilkelerin yerine kullanılmaması gerektiğine dair bir vaka örneği sunmaktadır. Enron'un genel muhasebe kanunundaki boşlukları kötüye kullanmasının belirli örnekleri teknik olarak yasa dışı olmayabilir ancak ahlaki dürüstlükten ziyade materyalist kişisel çıkardan kaynaklanan eylemlerdir. Kanunda boşluk aramak, nihayetinde yasal ihlallerden daha ciddi olan etik ihlallere yol açabilmektedir. Hukuk müşaviri, yasal konu alternatiflerini tanımlamada yardımcı olabilir ancak yasal olan, etik olanla eşanlamlı değildir (Bowen ve Heath, 2005, s.84-90).

Sorun yönetimi, bir problem ile gelişip kamu sorunu olmadan önce ilgilenilmesi manasına gelmektedir. Değişime yönelik proaktif bir yaklaşımdır. Sorun yönetiminde dış etkenler önemlidir. Paydaş beklentilerini karşılamak veya aşmak konusunda destek sunmaktadır. Tüm paydaşların çıkarlarının gözetilmesini sağlamaktadır. Olumlu ilişkilerin kurulmasına, uyumun arttırılmasına, anlaşmazlığın azaltılmasına aracılık etmektedir. Yeni fırsatların yakalanmasına vesile olmaktadır. Kuruluşun sosyal sorumluluk göstermesine imkân vermektedir. Etik ilkeler dâhilinde hareket edilmesini sağlamaktadır. Etkili bir sorun yönetimi toplumsal fayda odaklı hareket etmenin avantajlarını er ya da geç anlayacaktır. Toplumsal fayda kavramı, işletmelerin gündemlerine girmeye başlamıştır. Gündemine almayan işletmelerin de geç kalmadan harekete geçmesi gerekmektedir.

2.9.2. Kriz Yönetimi

Krizler büyük ölçüde algısaldır. Paydaş algıları, herhangi bir olayın kriz olarak kabul edilip edilmediğinin belirlenmesinde itici bir güçtür. Bir kriz tahmin edilememekte ancak beklenebilmektedir. Kriz yöneticileri bir krizin geleceğini bilebilmektedirler ancak tam olarak ne zaman olacağını söyleyememektedirler. Bir kriz, paydaşların kuruluşların nasıl davranması gerektiğine ilişkin beklentilerini ihlal etmektedir. Büyük bir tehdit, bir kuruluşun performansına zarar verme potansiyeline sahiptir. Bu, etkinin her zaman meydana geldiği anlamına gelmemektedir, sadece potansiyelin var olduğu anlamına

gelmektedir. Bir kriz yönetimi ekibinin hızlı eylemleri, krizin potansiyelini gerçekleştirmesini engelleyebilmektedir. Bir kriz, bir kuruluş, sektör ve/veya paydaşlar için olumsuz sonuçlar doğurabilmekte, bu varlıkların üçüne veya herhangi birine zarar verebilmektedir (Coombs, 2013, s.216).

Halkla ilişkiler krizleri, kritik konuların özellikle acil bir şeklidir. Krizler, kritik aşamaya ulaşmış ve iki ayırt edici özelliği paylaşan sorunlardır. İlk olarak, organizasyonun normal karar alma sürecine girmesi için çok kısa olan bir zaman çerçevesi içinde bazı dış güçler tarafından bir çözüm talep edilmektedir. İkincisi, bir kriz bir kuruluş için bir dönüm noktasını temsil etmektedir, dolayısıyla iyi ya da kötü, kriz öncesi durumuna tam olarak geri dönmesi olası değildir (Botan ve Taylor, 2004, s.657).

Krizler genellikle bir sebeple ortaya çıkmaktadır. Operasyonel veya yönetsel neden ve sonuçların ele alınması, basitçe kurumsal savunma veya imaj yönetimi teknikleriyle değiştirilmemesi gerekmektedir. Bu gibi durumlarda, altta yatan herhangi bir sorunun yeniden ortaya çıkması muhtemeldir ve gerçekleştiğinde, başlangıçta iletişimi desteklemiş olabilecek herhangi bir ilk iyi niyet büyük ihtimalle dağılmakta ve ikinci seferde daha ciddi bir duruma yol açmaktadır (Yaxley, 2012, s.170).

Halkla ilişkilerin kriz yönetimine katkısı, kuruluşun muhtemel krizleri tahmin etmesi ve bunlara yönelik hazırlık yapması, kriz sırasında iletişim işlevini düzenlemesi, iletişim sağlama görevini üstlenmesi ve kriz sonrasında türeyen konuları ele almasında ortaya çıkmaktadır (Okay ve Okay, 2015, s.385).

Krizlerin ortaya çıkmasında paydaşların algıları önemli bir rol oynamaktadır. Paydaş beklentilerinin karşılanmaması krizlere davetiye çıkarabilmektedir. Krizde, kuruluş çıkarları ile toplum çıkarlarının çatışması söz konusudur. Kuruluşun performansını etkileyebilme ihtimali bulunmaktadır. Krize neden olan bir sorunun çözülmediği takdirde yeni bir krize sebebiyet verme ihtimali yüksektir. Krizler, kamunun, kuruluşun diğer faaliyetlerine ve iletişimlerine kuşkuluyla yaklaşmasına neden olmaktadır. Toplumsal faydanın özünde tüm paydaşların çıkarlarını esas alarak hareket etmek vardır. Toplumsal fayda odaklı hareket, sosyal ve çevresel unsurlara dikkat etmeyi gerektirdiğinden, herhangi bir şeyin bir krize neden olma ihtimali düşük kalacaktır.

2.9.3. İtibar Yönetimi

Reputation sözcüğünün karşılığı olarak kullanılan itibar mefhumu, ün, onur ve iyi bilinirlik anlamına gelmektedir. Sıfat hali reputable, iyi şöhretli, saygın ve onurlu demektir. İtibar kelimesi, bir kimliğin bir bütün olarak sosyal izlenimi olarak kullanılabilmektedir. İtibar bir müessesenin umumi değerlere dayanan güvenilirliği ile bu itimada layık oluşu ve yetkin olma durumuyla ilgili birçok şahsi ve ortaklaşa yargıdan oluşmuş bir bütündür. Bir müessesenin itibarına müşteri memnuniyeti, hizmet ve ürün niteliği, yönetim ve müessese şeffaflığı, sosyal sorumluluk, çalışan vasıfları, çalışanlara sunulan olanaklar ve haklar, haksız rekabetten kaçınmak, güvenilirlik gibi pek çok etmen tesir etmektedir (Geçikli, 2010, s.136-137).

İtibar, etik açıdan doğru eylemde güven yaratmakta ve hamillerinin önemini ve benzersizliğini geliştirmektedir. Bu, itibar parametresine atfedilen işlevleri ifade etmektedir. Ticari kuruluşlar için itibarın ticari yararı lehine güçlü ampirik kanıtlar bulunmaktadır. Sağlam bir itibar, müşteri güvenini güçlendirmekte, yetenekli çalışanların işe alınmasını ve sadakatini kolaylaştırmakta, sermaye piyasasına erişimi geliştirmekte, sermaye sağlama maliyetlerini düşürmekte, düşük satın alma fiyatları sağlamakta ve yetkililerin kontrol ve düzenleme uygulama baskısını azaltmaktadır. İtibar, toplumda ek temel roller oynamaktadır. Bunun nedeni, itibar için çabalamanın sosyal bütünleşmenin en önemli mekanizması olmasıdır. Ancak toplumun koyduğu hedef ve değerleri gözetenler itibar kazanabilmektedir. Yaygın itibar arayışı böylece uygar bir toplumun temel değerlerini güvence altına almaktadır. İtibar, kuruluşların, kurumların veya kişilerin basit bir şekilde seçilmesini sağlamaktadır. Sağlam bir itibar, hamillerinin önemini ve benzersizliğini artırmakta, hedef odaklı ve etkili etkileşimlere bağlamaktadır. Bu nedenle, belirli bir şirketin iyi itibarı, insanların onu veya ürünlerini, yalnızca iyi hislerine dayalı minimum bilgiyle seçmelerine olanak tanımaktadır. Sağlam bir itibar, sosyal kontrolü en aza indirmektedir. İyi bir itibar, sahibini eylemlerinin sürekli olarak incelenmesi ihtiyacından kurtarmakta, özgürlük ve eylem kapsamını genişletmektedir. Buna karşılık, kurumların, organizasyonların ve lider seçkinlerin itibarına ne kadar az güven duyulursa, bu itibar boşluğunun yerini o kadar resmileştirilmiş düzenlemelerin alması ve devlet organlarının, dâhili yaptırım güçleriyle kontrol ve denetleme işlevlerini o kadar fazla

üstlenmesi gerekmektedir. İtibar, hamillerine tanımlama ve ikna etme gücü vermektedir. İtibar, sosyal gerçekliği şekillendirme ve yaratıcı bir şekilde çalışma gücüyle bağlantılıdır. Yalnızca sağlam bir itibara ve buna karşılık gelen güven sermayesine sahip olanlar, eylemleri dışarıdakilerin beklentilerini hemen karşılamasa bile ikna edici olacaktır. İtibar bu nedenle paha biçilemez bir değere sahip bir metadır: Güvenilir ve sürekli eylemi hamillerine odaklamakta, seçimleriyle ilgili karmaşıklığı azaltmakta, onları kontrolden kurtarmakta ve herhangi bir güç pozisyonuna meşruiyet kazandırmaktadır. Elbette bunun tersi de geçerlidir: İtibar kaybı, güvenin çökmesiyle eylemi istikrarsızlaştırmakta, karmaşıklığını artırmakta ve hiyerarşik yapıları gayrimeşru hale getirmektedir (Eisenegger ve Imhof, 2008, s.132-133).

İtibar, paydaşların kuruluş hakkındaki algılarının zaman içinde oluşan ve değişime tabi olan kolektif bir temsilidir. Kurumun kimliğine, önceki performansına ve davranışına dayalı olarak itibar, gelecekte arzulanan sonuçların sağlanması ve beklentilerin karşılanması ümidini içermektedir. Organizasyonel itibar, yönetim, liderlik, hizmet ve ürün kalitesi, finansal performans, işyeri ortamı, kurumsal sosyal sorumluluk, etik standartlar ve iletişimi içeren çok boyutlu bir yapıdır (Radić, 2013, s.787-788).

İtibar ve güven arasında karşılıklı bağımlılık bulunmaktadır: İtibar sahibi "güvenilir" görünmektedir, "güveni hak etmektedir" ve hatta "güven sermayesine" sahiptir. Gündelik dil böylece bir toplumsal yasayı doğrulamaktadır: Alıcının itibarı, vericinin güvenine tekabül etmektedir. İtibar ve güven, aynı madalyonun veya tanınma sürecinin iki yüzüdür. İtibar bu nedenle güvenilirliğin tanınması olarak adlandırılabilmektedir. Ancak itibarın oluşmasında bu kadar temel olan güven nasıl kazanılmaktadır? Güvenilirlik, aynı türden devam eden eylem beklentisiyle aynı anda beklentilere uygun eylem deneyimine dayanmaktadır. Bugün bir itibar sahibine güvenilirse, onun yarın da beklentileri karşılayacağı varsayılmaktadır. Bu nedenle güvenilir temsilciler iyi itibarları sayesinde öne çıkmaktadırlar. Karşılanan beklentiler güven yaratmakta ve güven itibar yaratmaktadır. Bu noktada itibar kavramı eylem teorisi ile ilişkilendirilebilmektedir: Kurum, kuruluş ya da kişilerin dışarıdakilerin algısında bir itibara sahip olduklarında, itibar kazandıran bireyler tarafından itibarın tanınması, işlevsel ve toplumsal açıdan beklenen eylemlere dayanmaktadır. İşlevsel açıdan itibar sahiplerinin

performans görevlerini yerine getirmeleri beklenirken, sosyal açıdan itibar sahiplerinin toplumun norm ve değerlerini bir bütün olarak gözettikleri varsayılmaktadır (Eisenegger ve Imhof, 2008, s.130-131).

Halkla ilişkilerin temelde itibar parametresini kontrol etmeye yönelik olduğu ve bu nedenle itibar yönetimi olarak yorumlanabileceği tartışılmaktadır (Eisenegger ve Imhof, 2008, s.125). Daha yakın zamanlarda, Chartered Institute of Public Relations (CIPR) tanımını şu şekilde genişletmiştir: "Halkla ilişkiler uygulaması, anlayış ve destek kazanmak amacıyla kuruluşların (veya ürünlerin, hizmetlerin veya bireylerin) itibarıyla ilgilenen disiplindir." Bu bazen şu şekilde daha da basitleştirilebilmektedir: "Halkla ilişkiler itibarla ilgilidir - yaptıklarınızın, söylediklerinizin ve başkalarının sizin hakkınızda söylediklerinin sonucudur" (Fawkes, 2012, s.6).

Halkla ilişkiler savunucuları, başından beri yaptıkları şeyin tam olarak bu olduğunu öne sürmektedirler - bir kuruluşun "itibarını", yani markasını, konumunu, iyi niyetini veya imajını "stratejik olarak yönetmeye" yardımcı olmak. İtibar yönetimi, o halde, desteği ve savunuculuğu çoğaltmak ve kâr, katkı, katılım vb. yoluyla kurumsal başarıyı artırmak için itibarı iş hedefleriyle ilişkilendirme yeteneğidir. Halkla ilişkiler çalışanı için itibar yönetimi, ekonomistlerin ifadesiyle "ebediyen", başka bir deyişle sonsuza kadar, kuruluşun güvenilirliğini desteklemek, korumak, savunmak, geliştirmek ve sürdürmek şeklindeki işlevin temel görevini yansıtmaktadır (Seitel, 2017, s.125-126).

Bir yönetim işlevi olarak halkla ilişkiler, kuruluşların değerlerini ve standartlarını etkilemekte; etik ve sorumlu iş uygulamaları kuruluşları daha itibarlı kılmaktadır. İtibarlarını stratejik olarak planlayan ve ona yaklaşan kuruluşlar, değerlerini politikalarında, davranışlarında ve iletişimlerinde nasıl göstereceklerini öğrenmekte; faaliyet gösterdikleri çevreye saygı gösterirken paydaşlarının ve yerel toplulukların faydalarını dikkate almaktadırlar. İletişim stratejileri ve mesajları paydaşların algıları üzerinde etkili olurken, bu mesajlar kurumsal davranış ile uyumlu değilse, itibar zedelenmesi olasılığı bulunmaktadır. Sözlerin eylemlerle örtüşmesi gerekmektedir (Radić, 2013, s.788-789).

Bir şirketin iş hedeflerine ulaşmasında ve güvenilirliği tesis edip pekiştirmesinde kullandığı en iyi araç, mükemmel bir itibardır. Halkla ilişkiler, bir şirketin birinci sınıf bir itibar kazanmasına yardımcı olmaktadır. Kilit kamularla olumlu ilişkiler ve bunun sonucunda politikalar ve sorunlar hakkında karşılıklı anlayış, bir şirketin kendi topluluğu ve sektörü içindeki itibarını artırabilmektedir. İtibar, takip ederek, güvenilir olarak ve doğru eylemlerde bulunarak kazanılmaktadır. Halkla ilişkiler, danışman yönetiminin izlenecek doğru yolu belirlemede hedef kitlesini dikkate almasına yardımcı olmaktadır (Lattimore ve diğerleri, 2012, s.362).

İtibar yönetimi, çeşitli ve bazen çatışan paydaş gruplarının tutumlarını, inançlarını ve eylemlerini etkilemek için organizasyonel kaynakların stratejik kullanımıdır. İtibar yönetimi, bir kuruluşun, itibarı üzerindeki olumsuz etki olasılığını azaltmak için risklerini dikkatli bir şekilde yönetirken, olumlu özelliklerini vurgulamayı amaçlamaktadır (O'Connor, 2013, 790).

Örgütler, paydaşlarla karşılıklı etkili ilişkilerden oluşan karmaşık bir ağ içinde ve bu ağ sayesinde var olmaktadır (Coombs ve Holladay, 2014, s.31). Her paydaş grubunun, bir kuruluşun itibarına ilişkin değerlendirmelerini etkileyen benzersiz performans ölçütleri bulunmaktadır. Örneğin, tüketicilerin bir kuruluşun itibarını mal ve hizmetlerin kalitesine dayandırması muhtemeldir; oysa yatırımcıların bir kuruluşun itibarını hisse senedi ve yönetim performansına dayalı olarak belirlemesi muhtemeldir. Bu nedenle, organizasyonel itibar tek, birleşik bir yapı değildir ve farklı paydaşlar farklı kurumsal itibar değerlendirmelerine sahip olabilmektedir. Bununla birlikte, paydaş grupları genellikle örtüşmektedir (O'Connor, 2013, 790-791). Halkla ilişkiler stratejistlerinin temellere geri dönmeleri ve iletişimin özünde anlamın paylaşılması ve yalnızca sağlam paydaş ilişkileri ile kurulabilecek anlayışın yaratılması olduğunu hatırlamaları gerekmektedir. Güçlü kurumsal itibarı sağlamlaştıran iyi paydaş ilişkileri oluşturma ve sürdürme konusunda işletmenin daha sürdürülebilir olmasına yardımcı olurken, uygulama ve disiplin olarak halkla ilişkiler de daha sürdürülebilir ve sosyal olarak daha alakalı hale gelebilmektedir (Rensburg, de Beer ve Coetzee, 2008, s.395).

Bir işletmenin çalışanlarının fiziksel, mesleki, sosyal ve finansal ferahına katkısı, ürünlerinin özellikleri, tedarikçileriyle ilişkileri, etik değerlere uyumluluğu, insan

haklarına uygun davranışı gibi etkenler toplumsal faydayı odağına aldığının bir göstergesidir. Aynı etkenler itibar ile de ilişkilidir. Dolayısıyla toplumsal fayda odaklı hareket eden bir işletmenin itibarlı bir şirket olacağını düşünmek yanlış olmayacaktır. Çalışanların şirket, finansörlerin finansman, medyanın haber alma tercihlerinde itibarlı şirketleri tercih ettiği bilinen bir gerçektir. Toplumsal fayda da şirketlere çalışan çekmek, müşteri memnuniyeti sağlamak, finansmana erişmek gibi avantajlar sunmaktadır. Toplumsal fayda toplumun beklentilerini karşılamak ile ilgilidir. Toplumun beklentilerini karşılamak itibarın kapısını aralamaktır. İtibarlı şirketler paydaşlarının faydasını gözeterek karar almaktadır. Toplumsal fayda, alınan her kararın sonuçlarının paydaşlar üzerindeki etkisinin hesap edilerek alınmasıdır. Söylemin ve eylemin örtüşmesi toplumsal fayda için çok önemlidir. Söylemi ve eylemi örtüşen şirketlerin itibarından söz edilebilmektedir.

2.9.4. Sponsorluk

Geçmişte zengin patronlar, hayırsever eylemler yoluyla sanat ve sosyal hizmetlere sponsor olmuşlardır. Besteciler, oyuncular ve sanatçılar kilisenin, kraliyet ailesinin, aristokrasinin ve iş dünyasının himayelerine girmişlerdir. İkinci kategori, Henry Ford ve Henry Tate gibi insanları içermektedir. Bu hayırseverliğin modern karşılığı sponsorluktur ve artık hayırsever bir jestten çok ticari bir yatırım olarak görülmektedir (Baines ve diğerleri, 2004, s.338). Sponsorluk, belirli bir kişi, etkinlik veya kuruma karşılığında hizmet olsun veya olmasın her türlü maddi veya ayni desteği ifade etmektedir (Bowd ve diğerleri, 2017, s.450).

Sponsorluk deneyimleri, müşterileri şaşırtarak, eğlence fırsatları yaratarak, "müşterileri özel hissettirerek" ve duygusal bağlantılar geliştirerek müşteri değeri yaratmaktadır. Sponsorluk, teklifi izleyicilerin yaşam tarzlarıyla daha uyumlu hale getiren içsel "iyi hissettiren" faydalar veya dışsal faydalar yoluyla değer katarak sadakat stratejilerinin geliştirilebileceği bir platform sağlamaktadır. Markanın temel işlevsel yönlerinin yeterince yerine getirilmesi koşuluyla, sponsorluğun sunduğu artırılmış değer, farklılaşma ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaktadır (Cliffe ve Motion, 2005, s.1071-1074).

Bir kuruluşun sponsorluğa dâhil olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır: 1. Ürün ve hizmetleri desteklemek. 2. Medya ilgisi üzerine inşa etmek. 3. Kurumsal kimliği ve markayı güçlendirmek, ifade etmek veya yeniden konumlandırmak. Bazen, müşteriler ve diğer paydaşlar için olumlu çağrışımları olan bir şeye sponsor olarak marka kimliğini yeniden doğrulamak yararlı olabilmektedir. Diğer zamanlarda, paydaşlara mevcut veya yeni bir özelliği yansıtacak bir şey gerekmektedir ve bunu yapmanın en iyi yolu, üçüncü bir taraftan açıkça görülebilen bir özelliği ödünç almak veya kullanmaktır. 4. İyi niyet oluşturmak. 5. Bütünleşik bir kampanyanın parçası olarak (belirli paydaş gruplarında farkındalık yaratmak). 6. Reklam yerine. 7. Personel bağlılığı oluşturmak için bir araç olarak kullanmak. 8. Bir lobi aracı olarak kullanmak (Bowd ve diğerleri, 2017, s.446-449).

Sponsorluğun halkla ilişkiler bakımından önemli bir işlevi kurumlara sosyal sorumluluklarını ifade etme imkânı sağlamasıdır. Sponsorluk etkinlikleri, kurumsal kimliğin tanınması ve yerleşmesine yardım etmekte, kurum ve ürün imajını desteklemekte, hedef kitlede iyi niyet ve anlayışın oluşturulmasında rol oynamakta, medya ile ilişkileri güçlendirmektedir (Peltekoğlu, 2016, s.380-381). Stratejik sponsorluk genellikle, sponsor kuruluşlara tanıtım fırsatları sunmak için tasarlanmış yararlı bir halkla ilişkiler uygulaması olarak algılanmaktadır ancak belki daha da önemlisi sponsor kuruluşlara ekonomik kalkınma fırsatları sunmaktadır (Motion ve diğerleri, 2016, s.115).

Örgütler ve kamular arasında destek ilişkileri oluşturmak genellikle olumlu bir sosyal eylem olarak kabul edilmektedir. Halkla ilişkiler açısından, bu tür bağlantılar, itibar ve sosyal sorumluluğun nitelikleri bakımından hem organizasyon için; mali katkılar yoluyla kendi hedeflerine ulaşma yeteneği bakımından hem de kamu için faydalı sonuçlara yol açabilmektedir (Harris, 2005, s.486). Sponsorluklar yalnızca sponsorlar ve sponsor olunan kuruluşlar için değil, aynı zamanda çeşitli diğer paydaşlar ve genel olarak toplum için de değerli olabilmektedir. Sponsorlukların olumlu bir toplumsal etkiye sahip olduğu alanlar sadece spor ve hayır kurumları değildir. Sanattan eğitime, ekolojiden sağlık araştırmalarına sponsorlar, kurumsal markalarını olumlu toplumsal faaliyetlerle ilişkilendirmek için para harcamaktadırlar (Bowd ve diğerleri, 2017, s.459).

İnsanlar, bir grup veya toplum tarafından uygulanan sosyal fikirleri, normları veya pratikleri kabul etme eğilimindedir ve böylece toplulukla psikolojik bir bağ oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler uzmanlarının, toplumsal faydaları vurgulayan mesajlar sağlamak için hedef kitlenin sosyal normlarını değerlendirmesi ve anlaması gerekmektedir. Sosyal normlardan yararlanan ve izleyicinin tutkulu olduğu bir amacı savunan halkla ilişkiler personeli, izleyici kitlesine ulaşmakta ve iyi niyet oluşturmaktadır (Wilcox ve diğerleri, 2014, s.168).

Motion ve diğerleri'ne göre, sponsor olunacak kuruluşların seçimi, sponsor kuruluş için zımni onay vermeyi amaçlıyor olabilmektedir. Onay stratejisi, pozitif çağrışımların sponsor kuruluşa aktarıldığı ve pozitif itibar sermayesinin ilişki yoluyla tahakkuk ettiği bir tür halo etkisine dayanmaktadır. Sponsorluk anlaşmaları tartışmalıdır; güvenilmeyen kuruluşlara güvenilirlik kazandırmak, her iki ortak kuruluşun itibarına zarar verme potansiyeline sahiptir. Lego-Shell ortak markalı ortaklığı ve Tate-BP sponsorluk ortaklığını inceleyen Motion ve diğerlerine göre ticari ilişkiler; Shell ve BP'yi, meşruiyet kazanmak ve ortaklarının sosyal lisansını kendilerine maletmek veya ödünç almak amacıyla popüler, sosyal açıdan kabul edilebilir kuruluşlara bağlayarak, onlar için elverişli ilişkiler yaratmak üzere kurulmuştur. Bu tür ilişkilerin kapalı bir amacı da çevresel zararla olumsuz ilişkileri en aza indirmek veya reddetmektir (2016, s.115-122).

Toplumsal katılım, sponsorluk ve yardımseverlik geçmişine sahip Avustralya'nın "en büyük" şirketlerinden Tattersall's'ı ele alan Harris, şirketin tek işinin kumar olduğunu ve dolayısıyla kumar oynayanların, hayırsever bağışlarını finanse ettiğini belirtmiştir. Harris'e göre, makale, bir kumar organizasyonu ile alıcıları arasındaki ahlaki açıdan sorunlu bir sponsorluk ilişkisi olarak değerlendirebileceği bir örnek kullanmaktadır. Bir yandan, bu ilişki tamamen hayırsever ve bir bütün olarak toplum için bir fayda olarak algılanabilmektedir. Öte yandan, bir şirketin imajını aklamak amacıyla bağımlı bir kitlenin manipülasyonu olarak da görülebilmektedir. Toplum, böyle bir organizasyonun tıbbi araştırma, hasta çocukları iyileştirme ve değerli topluluk girişimleri gibi nedenleri göreceli olmasa da mutlak olarak cömertçe desteklemesinden memnun olmalıdır. Bununla birlikte, bu tür hayır işlerinin şirketin tanıtım söylemlerine girmesinin, kişisel çıkar potansiyeli nedeniyle daha derin bir soruşturmayı teşvik etmesi

gerekmektedir. Halkla ilişkilerin kullanılmasıyla bu bağışlar çok daha büyük bir ağırlık kazanmaktadır: Şirketin imajının ve itibarının bir parçası haline gelmekte ve onu güçlü bir şekilde yeniden tanımlamaya başlamaktadır (Harris, 2005, s.486-488).

Sponsorlukta sponsor kurum maddi ve ayni destekte bulunurken karşılığında pek çok değer elde etmektedir. Sponsorluk, duygusal bağların gelişmesini, sadakatin geliştirilmesini, rakabet avantajı elde edilmesini, olumlu çağrışımların transfer edilmesini, iyi niyet oluşturulmasını, imajın desteklenmesini, saygı kazanılmasını sağlamaktadır. Sponsor olunan kişi, kurum veya herhangi bir şeyin olumlu imajının sponsor kuruluşa transfer edilmesi beraberinde bazı soru işaretlerini de getirmektedir. Sponsor olmak isteyen şirketlerin çalışanlarına yaklaşımlarının, paydaşlarına tutumlarının, ürünlerinin sosyal ve çevresel etkilerinin, yaşadığı topluluğa katkılarının vb. soruşturulması gerekmektedir. Herhangi bir konuda sorunlu bir şirketin sponsorlukla kendini aklamasına ön ayak olunmaması gerekmektedir. Bu gibi tartışmalı durumlarda en büyük sorumluluk halkla ilişkiler uygulayıcılarına düşmektedir. Mesleğin itibarını ve etik bütünlüğünü korumak için bu tür şüpheli durumlarda yer alan konulara dikkat edilmesi gerekmektedir.

2.9.5. Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim birçok farklı şekilde tanımlanmıştır - halkla ilişkilerle ilgili olarak belki de en önemlisi güven, sosyal sermaye ve meşruiyet oluşturma sürecidir. Başka bir popüler kavramsallaştırma, kurumsal iletişim, kurumsal misyonlar ve hedeflerle tutarlılığı sağlamak için bir organizasyon içindeki tüm iletişimi "uyumlu hale getirmek" ile ilgilidir şeklindeki işlevselci görüştür (Wood, 2012, s.107). Kurumsal iletişim genellikle çok yönlü, çok paydaşlı, karşılıklı ilişkisel bir girişimdir, aynı anda birkaç değer ağını devreye sokmakta ve sıklıkla çeşitli yasal çerçeveleri içermektedir (The Stockholm Accords, 2010, s.7). Kurumsal iletişim, bir kurumun iç ile dış hedef kitlesine yönelik eş anlı ve müşterek zihinsel algı oluşturarak sürdürdüğü iletişim sürecidir (Özgen, 2017, s.14).

Kurumsal iletişim, yarattığı ve oluşturduğu anlamı, demir attığı organizasyondan alan görevlendirilmiş bir iletişimdir. Kurumsal iletişim, kar amacı güden ekonomik

kuruluşlarda görevlerin tanımlanmasına ve bu görevlerin gerçekleştirilmesine ve özellikle eylemlerin iç ve dış koordinasyonuna ve şirketler ve belirli paydaşları arasındaki ilişkiyi tanımlayan çıkarların açıklığa kavuşturulmasına katkı sağlayan tüm iletişim süreçlerini kapsamaktadır. Bu süreçlerin temeli ve özü, ya kuruluşun üyeleri (yönetim, iletişim uzmanları) ya da bu görevlerle görevlendirilen kuruluşlar (ajanslar) tarafından başlatılan sembolik eylemlerdir. Kurumsal iletişim, öncelikle bilgilendirmeyi ve anlam inşa etmeyi amaçlamaktadır. Bu ilk faaliyete dayanarak, paydaşları etkilemeyi amaçlamaktadır. Böylece kurumsal iletişim, hem devam eden mal veya hizmet tedarikini (başarı) desteklemeye hem de şirketler içinde maddi olmayan varlıklar (gelecekteki başarı potansiyeli) yaratmaya hizmet etmektedir. Böylelikle kurumsal iletişim aynı zamanda rekabet avantajı, maliyet etkinliği ve likidite (karlılık) yaratmakta ve ayrıca "işletme ruhsatını" (meşruiyet) güvence altına almaktadır. Kurumsal iletişim sadece satış noktasında tercihler yaratmaz. Aynı zamanda çalışan motivasyonuna katkıda bulunabilir ve örneğin lobicilik veya kurumsal sorumluluk programları yoluyla şirketin toplum içinde sahip olduğu eylem serbestliğini genişletebilmektedir. Önemli paydaşların gerekli desteğinin veya hoşgörüsünün olmadığı veya bu tür aktörlerin aktif direniş gösterdiği durumlarda birçok hedefe ulaşılması imkânsız hale gelmektedir. Sosyal bütünleşme ve koordinasyon, kurumsal iletişimin sağladığı en önemli pozitif etkidir, çünkü şirketler ve paydaşları arasındaki ilişkiler bu şekilde kurulup dönüştürülebilmektedir. Kurumsal iletişimin her zaman somut şirket stratejilerinin oluşturulması, gerçekleştirilmesi ve uygulanması olarak tek bir ortak amaca hizmet etmek zorunda kaldığı gerçeğinin gözden kaçırılmaması gerekmektedir (Zerfass, 2008, s.66-80).

Halkla ilişkiler liderleri, kamu yararına ve kendilerine hizmet eden sosyal olarak sorumlu davranışlarla kuruluşların kârlı ve uzun ömürlü kalmasına yardımcı olmaktadır. Farklı kamuların çıkarlarını anladıkları için, halkla ilişkiler liderleri kuruluşların, politika belirlemelerine ve stratejik planlar yapmalarına, felsefeler oluşturmalarına, hedeflere ulaşmalarına, değişen çevrelere uyum sağlamalarına ve bugünün pazarlarında başarılı bir şekilde rekabet etmelerine yardımcı olabilmektedirler. Halkla ilişkiler, bir organizasyonun kendisi hakkında fikir oluşturmasına önemli katkılar sağlayabilmektedir - ne yapması gerektiği ve toplumun ondan ne istediği ve beklediği. Halkla ilişkiler liderleri, yurtiçinde ve yurtdışında sosyal, politik ve ekonomik konuların kuruluşun uzun

vadeli itibarını sürdürme üzerindeki etkilerini ölçmek için önemli zaman harcamaktadırlar (Lattimore ve diğerleri, 2012, s.10-11).

Misyon, kuruluşun kimliğini tanımlamaktadır. Vizyon, kuruluşun tanımlanmış bir zaman diliminde olma arzusunu betimlemektedir. Değerler, kuruluşun misyondan vizyona geçerken uymayı amaçladığı tanımlanmış davranışla ilgilidir (The Stockholm Accords, 2010, s.16). Vizyon, misyon ve değer yapıları, kuruluşun "stratejik niyeti" olarak gruplandırılmaktadır. Vizyon ve misyon beyanı ile değerler kurumsal strateji düzeyinde geliştirilmekte ve kuruluş genelinde basamaklandırılmaktadır. Kurumsal strateji aynı zamanda organizasyonun stratejik niyeti bağlamında geliştirilmektedir (Steyn ve Niemann, 2014, s.180). Pazarlar ve toplumlardaki yeni zorluklarla başa çıkabilmek için vizyonlar ve değerlerin değiştirilmesi ve yeni bilgi modellerinin oluşturulması gerekmektedir. Başarılı kurumsal iletişimin ön koşulu, üst yönetimin iletişimin uzun vadeli başarı için önemini kabul etmesidir. Şirketin hem pazara hem de topluma entegre olma ve ilgili tüm paydaşlarla profesyonel iletişim içinde yer alma taahhüdünün, vizyon ve stratejilerde erkenden ortaya konması gerekmektedir. Bu oldukça rasyonel bir konumdur, çünkü medya toplumunda, uzun vadede, iletilemeyen (ve meşrulaştırılamayan) hiçbir şey gerçekleştirilemez ve uygulamaya konulamaz (Zerfass, 2008, s.82-91).

İş dünyası, yeni ürün sunumları, birleşmeler ve satın almalar, işten çıkarmalar, davalar ve yeni teknolojiler gibi giderek daha çok karmaşık ve dinamik ortamlara uyum sağlamak zorunda kalmıştır. İş dünyası liderlerinin, çeşitli kamularla ilişkilerini yönetmesi ve bu farklı kamuların birbiriyle çelişen taleplerine verdikleri yanıtları dengelemesi gerekmektedir. Halkla ilişkiler, şirketlerin bu karmaşık ortamla başa çıkmasına yardımcı olmaktadır. Bu çabaların kuruluşun genel iş misyonunu ve hedeflerini desteklemesi önemlidir. Bu birkaç yolla yapılmaktadır; şirketlerin toplumsal talepleri ve eğilimleri öngörmesine ve bunlara uyum sağlamasına yardımcı olmak; bir şirketin imajını ve itibarını olumlu yönde etkileyerek daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak ve bir şirketin operasyonlarını yumuşatmak ve geliştirmek ki bu da satışlarda artışa yol açabilmektedir. Büyük şirketlerde halkla ilişkilerin görevi, nihai olarak, kurumsal gücün sorumlu kullanımla sürdürülmesini sağlamak ve şirketler ile diğer toplumsal kurumlar

arasında işbirliğine dayalı ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olmaktır (Lattimore ve diğerleri, 2012, s.352-356).

Kurumsal iletişim, güven ile meşruiyet oluşturma, bilgilendirme, anlam inşa etme, paydaşları etkileme ve iletişimde tutarlılığı sağlama ile ilgilidir. Kurumsal iletişim felsefe oluşturulmasına, rekabet avantajı sağlanmasına, kârlı olunmasına, çalışanların motive edilmesine katkıda bulunabilmektedir. Şirketlerin sosyal ve çevresel taahhütlerinin misyon, vizyon ve değerlerde ortaya konması gerekmektedir. Kurumsal iletişim misyon, vizyon ve değerler ile de ilgilidir. Toplumsal faydayı konuşmak önemlidir. Bu hem şirketin kendini ve yaptıklarını anlatmasını sağlayacak hem de iş dünyasında iyi iş uygulamalarının duyurulmasına katkıda bulunacaktır. Burada da kurumsal iletişim devreye girmektedir.

2.9.6. Kurum İçi İletişim

İster küreselleşme ister ilerleme, ister refleksif modernleşme ister uluslararasılaşma denilsin, (dünya) toplumun kendisini geniş kapsamlı bir değişim zamanında bulduğu açıktır, bu işletmeleri de birçok yönden etkilemektedir. Bu dinamik ve karmaşık durumda güven, sosyal çevre ile ilişkilerin oluşumu ve istikrarında merkezi bir rol üstlenmektedir ve güveni teşvik eden iş iletişimi, şirketlerde değer yaratmayı beslemektedir. Toplumsal düzeyde görülen değişimin sonu olmadığı için, işletmelerin piyasada hayatta kalmak için değişime büyük bir hazırlık ve yetenek sergilemeleri gerekmektedir. Şirketin yönetimi ile güvene dayalı bir ilişki kurulabilirse, çalışanların kendilerini kuruluşa daha fazla adamaları ve değişim sürecini aktif bir şekilde desteklemeleri için motive olma şansları yüksektir. İç iletişim, şirketin hedefleri açısından yönetim ve çalışanlar arasında aracılık işlevi görebilmektedir (Röttger ve Voss, 2008, s.163-165).

İşverenler ve çalışanlar arasında iletişim hatları açık olduğunda, örgütsel hedeflere ulaşma olasılığı daha yüksektir. (Lattimore ve diğerleri, 2012, s.212). İyi iç iletişim, yalnızca dış itibarı etkilediği için değil aynı zamanda kuruluşların daha iyi performans göstermesine ve çalışan bağlılığı oluşturmasına yardımcı olduğu ve değişim için bir ön koşul olduğu için önem arz etmektedir. Değişim, çoğu kuruluşta tutarlı bir

temadır ve çalışan desteğine duyulan ihtiyaç, en şiddetli durumlar dışında, aksiyomatik görünmektedir. Dâhili olarak iyi iletişim için beş ana neden bulunmaktadır: İletişim kurmak için yasal yükümlülükleri yerine getirmek, topluluk oluşturmak, işin yapılmasına yardımcı olmak, savunuculuğu teşvik etmek ve değişimi desteklemektir (FitzPatrick, 2012, s.273-280).

İletişim, çalışanların çalıştıkları organizasyonlarda kendilerini iyi hissetmelerinde hayati bir role sahiptir. İç iletişim yöneticileri bu rolü çeşitli şekillerde desteklemektedir. Kuruluşun başarmaya çalıştığı şey etrafında bağlam oluşturmakta; bireysel ve toplu başarıların kurum içi yayınlarda veya ödül törenlerinde kutlanmasını sağlamakta; meslektaşların sosyal olarak veya hayır işleri ya da kurumsal sosyal sorumluluk kampanyaları gibi faaliyetler sırasında bir araya gelmeleri için fırsatlar sunmaktadırlar. İç iletişim işlevi performansın yönlendirilmesine katkıda bulunmaktadır. İç iletişim ekipleri, strateji ve öncelikleri açıklamaya dâhil olmaktadırlar. Genellikle pazar koşulları, operasyon prosedürlerindeki değişiklikler veya kalite, güvenlik ya da müşteri hizmetleri ile ilgili kampanyaları teşvik etmek için dâhili olarak bilgi paylaşmaktadırlar. Örneğin, giderek daha fazla işletme çalışanlarına düzenli olarak, kârlılıktan çevresel performansa veya sosyal politikaya kadar her şeyi kapsayan yıllık raporlar yayınlamaktadır. Herkes neyi başarmaya çalıştığını anlamadığı ve hedefler konusunda heyecan duymadığı sürece bir organizasyonun başarılı olması pek olası değildir. Süreci başlatmak için çalışan anlayışı, tutumu ve değişime hazır olma durumu hakkında istihbarat toplamak iç iletişim ekibinin rolüdür (FitzPatrick, 2012, s.278-281).

Etkili çalışan iletişimi, bir kuruluşun liderlerinin işin vizyonunu açık ve öz bir şekilde ifade etmek ve çalışanların günlük işlerinde buna nasıl katkıda bulunabileceklerini göstermek için zaman ayırdıkları anlamına gelmektedir (Seitel, 2017, s.261). Çalışan ilişkileri, şirket misyon beyanları ve bir vizyonun iletişimi yoluyla da geliştirilmektedir. Bu iki öğe genellikle birbiriyle ilişkilidir, çünkü kuruluşlar sıklıkla misyon beyanları aracılığıyla bir vizyon iletmektedirler. Liderler ve çalışanlar, ilkelerini tutarlı bir şekilde uygulayarak misyon beyanını savunmaktadırlar. Bu kanunlar, bir organizasyondaki farklı insanlar arasında bir topluluk duygusu yaratmakta ve sürdürmektedir. Böylece şirket misyon beyanları ile çalışan ilişkileri güçlendirilmektedir. Ancak, çalışanlar ilkelerin

uygulanmasıyla gerçekten ilgilendiklerinde bu geliştirmeler en üst düzeye çıkmaktadır. Misyon bildirimi, lider odaklı bir çalışan ilişkileri mekanizması olarak yalnızca geçici süre başarılıdır; çalışanların, geliştirme ve yürütme süreçlerine girdileri olması gerekmektedir. En uygun organizasyonel durum, misyon ifadesinde ifade edildiği şekliyle vizyonun çalışanlar tarafından içselleştirildiği ve diğer ilişkilere (iç ve dış) günlük olarak yansıtıldığı zamandır (Sowa, 2013, s.466).

Halkla ilişkiler profesyonelleri, üretken bir iş yeri kültürüne üç katkı sağlayabilmektedir: (1) Hedef odaklı bir yaklaşıma dayalı organizasyonel iletişim politikası oluşturabilmektedirler, (2) organizasyonel değişim programlarının tasarlanmasına ve uygulanmasına yardımcı olabilmektedirler, (3) Çalışan iletişimciler olarak uzmanlık sağlayabilmektedirler (Lattimore ve diğerleri, 2012, s.214).

Saydam yönetim anlayışı sadece dışa değil içe karşı da mesuliyet getirmektedir. Bu çalışmanın öncülü, çalışanlar aleyhine işlemin, hareketin olmamasıdır. İşinden kovulacağı günü bekleyen bir kişi için hiçbir sosyal hizmetin manası ve ağırlığı bulunmamaktadır. Örgütte dirlik, düzen asgari koşuldur. İç halkla ilişkilerin bu şartlar üzerine oturtulması gerekmektedir. İç halkla ilişkiler kuruluşun dirlik düzeninin ve dinamizminin bir göstergesidir. Örgütün çevreyle iyi ilişki kurabilmesi için kendisinin iyi olması gerekmektedir. İç halkla ilişkiler pozitif bir örgüt ikliminin belirtisi ve dışa yönelik halkla ilişkiler pratiğinin işaretidir. İyi halkla ilişkiler kurumun içinde başlamaktadır. Kendi içinde iyi ilişkileri olan kuruluşun dışarısıyla da iyi ilişkiler içinde olacağı varsayılmaktadır. İçeride problemlerini çözememiş, kendi çalışanıyla dargın olan bir kurumun çevreyle ahenkli bir halkla ilişkiler programı yürütmesi mümkün görünmemektedir. İç halkla ilişkiler, örgüt performansının ayrılmaz bir parçasıdır (Kazancı, 2002, s.248-256).

İyi iletişim kuran ve aynı sonuçlara odaklanan personele sahip kuruluşların bir dereceye kadar iyi performans gösterme eğiliminde oldukları açıktır. İç iletişimin otomatik başarı için evrensel bir reçete olmadığı da nettir. Kuruluşların, paydaşlarını memnun etmek için uygun şekilde geliştirilmesi, yönetilmesi, kaynak sağlanması ve doğru ürün veya hizmetlere sahip olması gerekmektedir. Bir kuruluşun bu ve diğer pek

çok alanda ciddi zayıflıkları varsa, hiçbir ilham veren iç iletişim onu kurtaramamaktadır (FitzPatrick, 2012, s.275).

Dış paydaşlarla kurulan ilişkilerin oluşumunda ve devamlılığında güven çok önemlidir. Çalışanlarla ilişkide istikrar ve iletişimde pürüzsüzlük, bu güvenin tesis edilmesinde rol oynayan içsel etkenlerden biridir. Çalışanların tutumu şirketlerin performansını etkilemekte, hedeflerine ulaşmasında aracılık etmektedir. İyi iletişim çalışanların şirketleri ile ilgili iyi hissetmelerini sağlamaktadır. Ancak bir çalışanın şirketi ile ilgili iyi hissetmesi sadece iyi iletişimle gerçekleşmemektedir. Bir çalışanın şirketi ile ilgili iyi hissetmesinin yolu, emeğinin karşılığını almasından, fiziksel, zihinsel, mesleki ve sosyal anlamda destek görmesinden, ayrımcılığa uğramayacağını bilmesinden vb. geçmektedir. İçte iyi hislerin var olmadığı bir kuruluşun, dışarıya iyi hisler yansıtması pek de mümkün görünmemektedir. Toplumsal fayda, iç paydaşların da esenliğinin gözetilmesi üzerine kuruludur. İç paydaşlarının refahını önemsemeyen bir kuruluşun, toplumsal fayda odaklı hareket ettiğini söylemek mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla onu hiçbir kurum içi iletişim kurtamayacaktır.

2.9.7. Sürdürülebilirlik İletişimi

Sürdürülebilirlik, kuruluşun ekonomik, çevresel ve sosyal varlığını kısa ve orta vadenin çok ötesinde sağlayan politika ve programları ifade etmek için kullanılmaktadır ve faaliyet ruhsatına, paydaş ilişkilerinin kalitesine ve ayrıca toplumsal ve farz edilen gelecek nesillerin beklentilerine duyulan ilgi ile doğrudan bağlantılıdır. Sürdürülebilirlik politikaları ve programları, kurum için son derece önemli olan dış sonuçlardan bile daha fazla, liderliğinin kültürel değişim ve dönüşümü teşvik etmesi ve kolaylaştırması için ilgili bir kaldıracı temsil etmektedir (The Stockholm Accords, 2010, s.13).

Sürdürülebilirlik, 21. yüzyıl için bir mantra haline gelmiştir. Doğal çevrenin ve kültürel başarıların gelecek nesiller için korunduğu daha eşitlikçi ve zengin bir dünyaya yönelik toplumsal evrim sözünü somutlaştırmaktadır. Ekonomik büyüme ve sosyal eşitlik arayışı, son 150 yılın büyük bir bölümünde önemli bir endişe kaynağı olmuştur. Sürdürülebilirlik, doğal sistemlerin taşıma kapasitesine yönelik endişeleri ekleyerek, insanlığın karşı karşıya olduğu mevcut temel zorlukları birbirine bağlamaktadır (Dyllick

ve Hockerts, 2002, s.130). Sürdürülebilirliği ön plana çıkaran şey, bu tür konuların giderek küresel bir etik olmasıdır. Çevresel sorunlar nadiren dar bir şekilde tanımlanmış coğrafi veya siyasi sınırlar içinde tutulmaktadır; iklim değişikliği, su kalitesi ve su temini buna ilişkin örneklerdir. Benzer şekilde, küresel iletişim teknolojisi ile sosyal sorunlar ulusal sınırlar içinde saklanamamakta, eleştirel olarak küresel kamuoyuna yayınlanmaktadır (Roper, 2013, s.896-897).

Sürdürülebilir kalkınma, Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından, bugünün ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayan kalkınma olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilirliğin manalı olması için, belirli bir şeyin sürdürülmesi, yenilenmesi ve eski haline getirilmesi anlamına gelmesi, ancak aynı zamanda mevcut ekonomik baskılar ile çevrenin gelecekteki ihtiyaçları arasındaki dengenin adaletinin etik boyutunu da kapsaması gerekmektedir. Doğa üzerinde sonsuz tahakküm arayışının yerini çevresel dengeye ulaşma zorluğu aldığından, sürdürülebilirlik önemli bir işletme zorunluluğu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik, kuruluşların davranışlarına, ürünlerine ve hizmetlerine sosyal, çevresel ve ekonomik değer katması gerektiği yönündeki toplumun beklentisini karşılamak olarak tanımlanabilmektedir. İş dünyasının, ilgili tüm paydaşların yaşam kalitesini artırırken etik davranmaya ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaya devam eden taahhüdüdür (Rensburg, de Beer ve Coetzee, 2008, s.385).

Kurumsal sürdürülebilirlik, bir şirketin değer sistemi ve iş yapmaya yönelik ilkelere dayalı bir yaklaşımla başlamaktadır. Bu, en azından insan hakları, çalışma, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında temel sorumlulukları karşılayacak şekilde faaliyet göstermek anlamına gelmektedir. Sorumlu şirketler, varlık gösterdikleri her yerde aynı değerleri ve ilkeleri benimsemekte ve bir alandaki iyi uygulamaların başka bir alandaki zararı telafi etmediğini bilmektedir (https://unglobalcompact.org).

Kurumsal sürdürülebilirlik, bir firmanın doğrudan ve dolaylı paydaşlarının (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, topluluklar vb.) ihtiyaçlarını, gelecekteki paydaşlarının da ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılaması olarak tanımlanabilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliğin üç temel unsuru tanımlanabilmektedir: Ekonomik, ekolojik ve sosyal yönleri bir “üçlü alt çizgi”de

bütünleştirmek. Uzun vadede sürdürülebilirlik, üç boyutun da aynı anda karşılanmasını gerektirmektedir. "Üçlü alt çizgi" kavramının (Elkington, 1997) üç boyutu birbiriyle ilişkili olduğundan, birbirlerini çeşitli şekillerde etkileyebilmektedirler. İşletmelerin, uzun vadeli sürdürülebilirlik sağlamak için sadece ekonomik sermayelerini değil, aynı zamanda doğal ve sosyal sermayelerini de yönetmeleri gerekmektedir. Sermaye türleri farklı özelliklere sahiptir. Ekonomik sürdürülebilirlik, firmaların çeşitli ekonomik sermaye türlerini yönetmesini gerektirmektedir: finansal sermaye (öz sermaye, borç), maddi sermaye (makine, arazi, stoklar) ve maddi olmayan sermaye (itibar, icatlar, bilgi birikim, organizasyonel rutinler)… Ekolojik olarak sürdürülebilir şirketler, doğal sistemin emisyonları absorbe etme ve özümseme kapasitesinin üzerinde bir oranda çevrede biriken emisyonlara neden olmazlar. Eko-sisteme zarar veren faaliyetlerde bulunmamaktadırlar. Kurumsal sürdürülebilirlik için en yaygın kabul gören kriter, bir firmanın doğal sermayeyi verimli kullanmasıdır. İki farklı sosyal sermaye türü bulunmaktadır: beşeri sermaye ve toplumsal sermaye. Beşeri sermaye çalışanların ve iş ortaklarının becerileri, motivasyonu ve sadakati gibi unsurlarla ilgilidir. Toplumsal sermaye ise iyi bir eğitim sistemi, altyapı veya girişimciliği destekleyen bir kültür gibi kamu hizmetlerinin kalitesini içermektedir. Sosyal açıdan sürdürülebilir şirketler, bireysel ortakların beşeri sermayesini artırmanın yanı sıra bu toplulukların toplumsal sermayesini ilerleterek içinde faaliyet gösterdikleri topluluklara değer katmaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002, s.131-136).

Halkla ilişkiler açısından sürdürülebilirliği teorileştirenler, bunu büyük ölçüde sorun ve kriz yönetimi ile bağlantılı olarak yapmışlardır. İtibar oluşturmak ve onu korumak için sürdürülebilirliğin temel bir gereklilik haline geldiği ve bunun fark edilmemesinin krizle sonuçlanabileceği savunulmuştur. Halkla ilişkiler, sürdürülebilir politika sonuçları için iş dünyası, hükümet ve toplum arasındaki işbirliğini kolaylaştırmada önemli bir rol oynayabilmektedir (Roper, 2013, s.897).

Stead ve Stead, bütünlük, çeşitlilik, gelecek nesiller, küçüklük, kalite, topluluk, diyalog ve insanın manevi tatmini için araçsal değerlerin, ideal sürdürülebilirlik amacına ulaşmak için uygun yollar sağladığını iddia etmektedir. Bütünlük, ara bağlantıları, karşılıklı ilişkileri ve uzun süreli altta yatan sistemik kalıpları tanımakla ilgilidir.

Çeşitliliğin, gezegende yüksek kalitede bir insan yaşamını sürdürmek için gerekli olan biyofiziksel dengeyi, kültürel zenginliği ve ekonomik başarıyı sürdürmede etkili olduğu kanıtlanmıştır. Gelecek nesillere değer vermek, organizasyonel hayatta kalma ve ekosistemin hayatta kalması için önemli olan uzun vadeli düşünmeyi teşvik etmektedir. Topluluk için güçlü bir değeri vurgulayan kuruluşlar, iyi bir kurumsal vatandaş olmanın sosyal, çevresel ve ekonomik faydalarını daha net bir şekilde anlayabilmektedir. Kuruluşlar topluluğa değer vermediğinde genellikle etik sorumluluklarının çoğuna karşı kör olmaktadırlar. Küçüklük ile küçük ölçekli operasyonlar kastedilmektedir. Kalite, insanların bir şeyin ne olduğu ile ne olması gerektiğini karşılaştırması sonucunda ortaya çıkan bir algıdır. Kalitenin kuruluşların ekonomik ve ekolojik performansını iyileştirmede değerli olduğu kanıtlanmıştır ve bu da onu sürdürülebilirliğe ulaşmak için ideal bir araç değer haline getirmiştir. Diyaloğu, iç ve dış paydaşlarla etkileşimin temeli olarak kullanmak, kuruluşları çalışanları, toplulukları ve iş yaptıkları gezegenle ilgili algılarını gerçekçi bir şekilde değerlendirecek konuma getirmektedir. Diyalog yoluyla kuruluşlar, paydaşlarıyla sağlıklı bir ekosistem-ekonomik sistem dengesinin sürdürülmesinde etkili olabilecek çeşitli iletişim süreçleri kurabilmektedirler. Manevi doyum, bireyleri ve kuruluşları maddi tüketim ve zenginliğin ötesinde daha yüksek bir tatmin ve amaç düzeyine götüren zihinsel yollar sağlayabilmektedir. İnsanlık, kritik bir sürdürülebilirlik ilkesini gerçekten kabul edecekse bu çok önemlidir: Daha azıyla daha fazlasını yapmaktan keyif almak. Bu sekiz değerin, farklı öğelerden oluşan bir liste yerine birbiriyle ilişkili bir ağ oluşturduğunu kabul etmek önemlidir. Kaliteyi takip etmek, küçük düşünmek demektir; bir topluluk duygusu, bir bütünlük duygusu olmadan var olamamaktadır; çeşitlilik diyaloğu teşvik etmektedir; topluluğu sürdürmek için diyalog gereklidir; gelecek nesiller için gerekli olan türler arası ve nesiller arası eşitlik, çeşitlilik olmadan yaşayamamaktadır; manevi doyum aramak nicelikten çok niteliğe, çatışmadan çok diyaloğa, bağnazlıktan çok çeşitliliğe ve ayrıklıktan çok bütünlüğe değer vermek anlamına gelmektedir. Bu birkaç basit örnek, bu araçsal değerlerin her birinin ayrı ayrı kırılgan bir iplik olabileceğini, ancak birbirine bağlandıklarında sürdürülebilir bir dünya inşa etmek için sağlam bir ağ oluşturduklarını göstermektedir (2000, 316-319).

Uygulamada sürdürülebilir olmak, işletmenin sorumlu, hesap verebilir ve stratejik olmasını gerektirmektedir. Bu, kuruluşların belirli bir proje veya operasyonun

maliyet ve risklerini en aza indirirken iş dünyasına ve topluma fayda sağlamanın yollarını bulmasını gerektirmektedir (Rensburg, de Beer ve Coetzee, 2008, s.387).

İnsanlığın gezegen üzerindeki etkisini dengelemek ve iyileştirmek, işleri farklı şekilde yapmanın ötesine geçmeyi gerektirmektedir. Aşırı tüketim, toplumsal cinsiyet eşitliği, ekonomik ve sosyal adalet, dikkat gerektiren diğer ahlaki konular gibi refah ve nüfusla ilgili sorunların çözümüne katkıda bulunmak, daha geniş, daha küresel bir stratejik perspektif almayı gerektirmektedir (Stead ve Stead, 2000, 320-321).

Sürdürülebilirlik, kuruluşun finansal, çevresel ve toplumsal varlığını uzun vadeli sağlayan politika ve programlardır. Faaliyetleri gerçekleştirirken, gelecek nesilleri de hesaba katmayı gerektirmektedir. Etik boyutu da kapsayan bir konudur. Paydaşların refahına yapılan bir vurgudur. Karar alma süreçlerinde, çalışanların esenliğini, tedarikçilerin haklarını, çevreyi ve toplumu gözetmeyi gerektirmektedir. Bütüncül bir yaklaşımı gerektirmektedir, çünkü üç boyut birbirini etkileyebilmektedir. Üç boyutun da hakkıyla yönetilmesinin neticesinde itibarın oluşması, var olan itibarın artması söz konusu olabilmektedir. Sürdürülebilir olmanın neticesinde toplumsal faydanın sağlanacağını söylemek mümkündür.

2.9.8. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk, gizli kişisel çıkar güdüsü olmaksızın, yalnızca bu nedenle ahlaki olarak doğru olan eylemlerde bulunmak ve politikalar oluşturmaktır. Demokratik bir toplumda bir arada yaşamanın yarar ve külfetlerinin dağılımında dürüstlük, saygı, hakkaniyet, zarardan kaçınma ve adalet gibi değerleri esas almaktadır. Sosyal sorumluluk, öncelikle kişinin topluma karşı genel bir sorumluluğu tanıması, kabul etmesi ve buna göre hareket etmesi anlamına gelmektedir. Daha tam ve gerçekçi olarak, kişinin eylemlerinden etkilenecek olan kişilere ve çıkarlara karşı sorumluluk gerektirmektedir (Fitzpatrick ve Gauthier, 2011, s.198).

Modern şirket yöneticileri sıklıkla kendilerini geçmişin iş devlerinin nadiren karşılaştığı bir ikilem içinde bulmaktadırlar. 19. yüzyılda ve 20. yüzyılın başlarında kurumsal liderlerin tek bir yükümlülüğü vardı: kârı maksimize etmek. Bugünün yöneticileri kârı maksimize etmeli ancak bunu yaparken sorumlu bir şekilde hareket

etmelidirler. Şirket yöneticilerinin üç seçeneği bulunmaktadır: Tipik olarak özden çok biçimi ima eden imaj oluşturma yoluyla sosyal açıdan sorumlu bir şekilde davrandıkları görüntüsünü yaratmaya çalışabilirler. Bir dizi evrensel standardın belirlenebileceğini ve uygulanabileceğini varsayan (yüce ama belki de fazla idealist bir hedef) ahlaki dürüstlük için çabalayabilirler. Çeşitli kamuların çıkarlarını belirlemeye çalışabilir ve daha sonra bu çıkarlara uygun politikalar geliştirip uygulayabilirler (Heath ve Ryan, 1989 s.21-22). Seçeneklere baktığımızda, ilkinin yanlışlığını anlatmaya gerek dahi bulunmamaktadır. İkincisi fazlasıyla idealisttir ve ulaşılması çok da gerçekçi değildir. Üçüncü, şirket yöneticileri tarafından seçilmesi ve riayet edilmesi gereken seçenektir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin toplum üzerinde genel olarak olumlu bir etki yaratmak için iş süreçlerini nasıl yönettiği ile ilgilidir. Bu, en küçük aile biriminden en büyük şirkete kadar herhangi bir sosyal kurumun, üyelerinin davranışlarından sorumlu olduğu ve kabahatlerinden sorumlu tutulabileceği anlamına gelmektedir (Seitel, 2017, s.145). Sosyal sorumluluk, bir şirketin operasyon ve hizmet veya ürün kalitesi için topluluk standartlarına ne ölçüde uyduğudur (Heath ve Ryan, 1989 s.26-27). Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin bir dizi sosyal aktörle olan ilişkilerinde proaktif olmaktan ve geniş çapta kabul görmüş etik kuralları ihlal etmekten veya yasalara uymamaya kaçınmaktan daha fazlasını yapma fikrini içermektedir. “Sosyal sorumluluk” terimi, işletmenin kişisel çıkardan daha fazlası tarafından motive edildiğini ve aslında, toplumun çıkarlarını genel olarak geliştirmeyi amaçlayan bir faaliyet olduğunu ima etmektedir (Somerville ve Wood, 2012, s.176).

Sosyal sorumluluk, organizasyonel hedeflere ulaşmak için bir tür etik çerçeve sağlamaktadır. Sosyal sorumluluk, toplumun bu tür bir endüstriden sahip olduğu hem yasal hem de etik beklentileri karşılayan veya aşan bir iş yapmak anlamına gelmektedir. Her türlü işin etik davranışının altında sosyal sorumluluğun yattığı açık olmakla birlikte, bildirilen başka faydalar da bulunmaktadır. Bu yararlardan bazıları, azalan işletme maliyetlerini, artan satışları ve tüketici sadakatini, artan üretkenliği ve gelişmiş bir imaj ve itibarı içermektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerini en sık gördükleri yer burasıdır. Etik iş uygulamalarını benimsemek ve kâr elde etmek kesinlikle birbirini dışlayan şeyler değildir. İyi bir sosyal sorumluluk programının imaj ve itibar için

faydaları olabiliyorsa, o zaman işin etik davranışını geliştirmenin ve uygun kamuoyunun bundan haberdar olmasını sağlamanın sağlam bir halkla ilişkiler stratejisi olması mantıklıdır (Parsons, 2004, s.151-152).

Daha özgecil rolü ne olursa olsun, proaktif kurumsal sosyal sorumluluk ve daha özel olarak, başarılı bir kamu bilinci oluşturma ve bunun takdir edilmesi iş dünyası için iyidir. İyi seçilmiş ve etkili bir şekilde duyurulan kurumsal topluluk faaliyetleri, kamuda, kurumun topluma katkıda bulunan bir üye, iyi bir vatandaş ve sosyal bir lider olarak imajını yaratabilmektedir. Bu da, şirketin ekonomik davranışlarını denetlemek veya kısıtlamak için politika yapıcılar üzerindeki kamuoyu baskısını hafifletebilmektedir (veya bazen tersine çevirebilmektedir). Buna karşılık, medyanın, halkın ve bazı politikacıların büyük şirketlere güvenmeme yönündeki doğal eğilimleriyle birleştiğinde, böyle bir kurumsal kimlik oluşturmadaki başarısızlık, şirketi hem kârları hem de piyasa esnekliğini tehdit edebilecek siyasi saldırılara karşı savunmasız bırakabilmektedir. Bu nedenle sosyal sorumluluk faaliyetleri yalnızca topluluğun ihtiyaçlarına hizmet etmekle kalmamakta aynı zamanda bir şirketin sosyal ve politik konumunun meşruiyetini artırarak genel çıkarlarını da geliştirmektedir (Manheim ve Pratt, 1986, s.9).

Bir firmanın kurumsal sosyal sorumluluğa yatırımı, toplumsal faydayı önemsemek konusunda olumlu bir imaj oluşturmaktadır. Bu imaj, firmaya çeşitli şekillerde fayda sağlamaktadır (Gao, Lisic ve Zhang, 2014, s.149). Crain (1990, s.75-78)'e göre, toplum yararına olan faaliyetlere katkıda bulunmak halkta iyi niyetin oluşmasını sağlamaktadır. Halk, sosyal meselelerle ilgili, toplumun ihtiyaçlarına duyarlı şirket veya kuruluşa iyi niyet besleyeceği için ürün veya hizmet tercihini "iyi bir şirket" olarak gördüğünden yana kaydırabilmektedir (Budak ve Budak, 2014, s.282-283'den alıntı).

Sosyal sorumluluk ile ilgili eleştirel bakış açılarından bahsetmek önemlidir. Çünkü bir işin nasıl olmayacağını anlatmak, nasıl olacağına ilişkin bir çerçeve de sunmaktadır. Wilburn ve Wilburn'e göre, kurumsal sosyal sorumluluğun değeri, genellikle toplumsal faydadan ziyade kâr açısından görülmektedir (2014, s.12). Park ve Dodd'a göre, geleneksel kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, şirket merkezlidir ve şirkete geri dönüşe odaklanmaktadır (2017, s.24). L'Etang'a göre, kurumsal sosyal

sorumluluk programlarından paranın karşılığını almak önemli bir iş hedefi haline gelmiştir. Gerekçeler de gitgide ekonomik ve çıkarcı olmaktadır. Bu yaklaşım etik açıdan sağlam değildir ve aslında şirketlerin yaptığı görünürdeki iyiliği geçersiz kılabilmektedir (1994, s.117). Grunig de bu görüşlere katıldığını şu sözlerle ifade etmektedir, eğer bir kuruluş sosyal olarak sorumlu olacaksa, doğrudan bir karşılık beklemeden halka fayda sağlaması gerekmektedir (2000, s.42).

Etkili bir şekilde uygulanan kurumsal sorumluluğun sağlam ilkeleri, paydaşların normatif beklentilerini karşılayarak veya aşarak her kuruluşun meşruiyetinin özünü oluşturmaktadır. Bu şekilde kuruluş, toplumu daha tam olarak işlevsel hale getirmeye yardımcı olma konusundaki yapıcı rolünü garanti eden iyi seviyeye ulaşmaktadır. Tamamen işleyen bir toplum için kurumsal sorumluluğun, kuruluşun dar kişisel çıkarının çok ötesine geçen seçimleri ve eylemleri içermesi gerekmektedir. Kurumsal sorumluluk, paydaşlarının beklentilerini karşılayarak veya aşarak organizasyonu iyileştirmek için proaktif planlama ve yönetim gerektirmektedir. Bu amaçla, organizasyon, ister yerel ister küresel olsun, her toplumun birbirine kenetli, çoğu zaman çatışan ve yol gösteren çıkarlarını ve ilkelerini ilerleterek elde edilen saygıya ve mutluluğa layık hale gelmektedir. Yönetimin düşünceli olmak için güçlerinin yalnızca dar bir çıkar için mi yoksa toplumun daha geniş çıkarları için mi kullanıldığını sürekli olarak değerlendirmesi gerekmektedir (Heath, 2006, s. 103-104).

"Paydaş" modelini önerenler, şirket yöneticisinin görevinin şirkette "hissesi" olan farklı grupların çıkarlarını dengelemek olduğunu öne sürmektedirler. Hissedarların kârlarını artırmadaki çıkarları, yöneticinin göz önünde bulundurması gereken pek çok çıkar arasında önemli de olsa yalnızca bir tanesidir. Bu model, kurumun sosyal sorumluluklarını dikkate almasını ve iş stratejilerini geliştirirken tüm paydaşları düşünmesini gerektirmektedir. Paydaş modelinde, şirketin rolü paydaş çıkarlarını koordine etmektir. Her paydaş grubunun, gönüllü mübadeleler yoluyla kendisini daha iyi hale getirmesi, şirket aracılığıyla gerçekleşmektedir. Paydaşlar açısından bakıldığında, kurumsal sosyal sorumluluk isteğe bağlı bir ekstra değildir, şirketin sorumluluklarının ayrılmaz bir parçasıdır. Şirketin kârını maksimize etmesi kadar sosyal görevlerine de dikkat etmesi gerekmektedir. Bu, gerçek katılım ve ortaklık yoluyla topluluk

paydaşlarının gereksinimlerini keşfetmeye yönelik gerçek girişimlerde bulunmayı içerecektir. Bunu başarmak için paydaş modeli bir ön koşuldur. Bu, bu tür programların potansiyel yararlanıcıları da dâhil olmak üzere tüm paydaş gruplarının kurumsal sosyal sorumluluk politikası hakkında tartışmalara katılabilmeleri ve karar verme sürecine katkıda bulunabilmeleri gerektiği anlamına gelmektedir (Somerville ve Wood, 2012, s.178-193).

Etik kurumsal sosyal sorumluluk geliştirmenin halkla ilişkiler uygulayıcısının kurumsal sorumluluğunun bir parçası olduğu iddia edilebilmektedir (L'Etang, 1994, s.121). Etik olarak bağlı kuruluşlar, etik zorlukları öngörmek ve bunlara yanıt vermek için "otomatik sorumluluk" almaktadırlar. Sorumluluklarını ve etkilerini değerlendirirken geniş bir paydaş grubunu hesaba katmaktadırlar. Hesap verebilir şirketler ayrıca standartlara dayalı performans geri bildirimi sağlayan yönetim uygulamalarıyla, herkes tarafından anlaşılan kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri gibi net hedefler belirlemektedir. Hesap verebilirliğe odaklanan şirketler, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili performans için net standartlara ve değerlendirme için de net prosedürlere sahiptir. Kurum dışında liderler, düzenleyici kurumlardan, sivil toplum kuruluşlarından veya topluluk gruplarından olsun, uygulamalarının harici, üçüncü taraflarca gözden geçirilmesini taahhüt etmektedirler (May, 2008, s.379).

Niçin sosyal sorumluluk sualinin yanıtı halkla ilişkilere duyulan ihtiyacı da açıklamaktadır, çünkü halkla ilişkiler, Bernays'ın da belirttiği gibi kuruluş namına sosyal sorumluluğun uygulanmasıdır (Peltekoğlu, 2016, s.206). Sosyal sorumluluğu geliştirmek, hem uygulayıcıların hem de kuruluşlarının güvenilirliğini artırmanın bir yolu olabilir (Judd, 1989, s.34).

Sosyal sorumluluk doğru eylemde bulunmaktır. Kişinin topluma karşı sorumluluğu olduğu varsayımından yola çıkmaktadır. Günümüzde, insanların beklentileri, şirketlerin geleneksel faaliyet ve amaçları ile pek uyuşmamaktadır. İnsanlar, şirketlerden yalnızca olağanüstü bir şekilde büyüme, kârlarını artırma ve benzeri durumları beklememekte, aynı zamanda sosyal olarak sorumlu bir şekilde hareket etmelerini beklemektedir. Bu şekilde davranan şirketlerin birtakım faydalar elde etmesi söz konusudur. Çalışanlarına adil davranmayan, haksız rekabette bulunan, vergi kaçıran,

çocuk işçi çalıştıran, çevreyi kirleten, sürdürülebilir kalkınmayı önemsemeyen, tüketici haklarını göz ardı eden, kaynakları sorumsuzca kullanan ya da insan sağlığını hiçe sayan bir işletmenin sosyal olarak sorumlu hareket ettiğini söylemek pek de mümkün değildir. Çünkü sosyal sorumluluk karar alma süreçlerinde diğerlerinin çıkarlarının da gözetilmesini gerektirmektedir. Sosyal sorumluluk kavramı etik kavramıyla da yakından ilişkilidir. Bir işletmenin mevzuatlara uygun bir şekilde faaliyet göstermesi bir zorunluluktur. Ancak etik çerçeve işletmelerin bunu aşan bir şekilde hareket etmesini gerektirmektedir. Toplumsal faydayı odağa almak, sosyal olarak sorumlu bir şekilde hareket etmeyi gerektirmektedir.

Bazı şirketler, sosyal sorumluluğu kâr, şirkete geri dönüş ve paranın karşılığını alma odaklı görebilmektedirler. Ancak sosyal sorumluluk bir çıkar motivasyonu olmaksızın doğru şeyi yapmakla ilgilidir.

Son yıllarda paydaş katılımı ve paydaş kapitalizmi öne çıkan kavramlardır. Sosyal sorumluluk paydaşların beklentilerini karşılama ve hatta bu beklentileri aşma ile ilgilidir. Paydaş çıkarlarını gözeterek faaliyetlerde bulunmak ise toplumsal fayda ile ilişkilidir.

3. BÖLÜM: TOPLUMSAL FAYDA BAĞLAMINDA HALKLA İLİŞKİLERİN İŞLEVİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacına, önemine, yöntemine, araştırmanın kapsamına ve sınırlılıklarına, araştırmanın bulgularına, araştırma bulgularının değerlendirilmesine ve model önerisine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, toplumsal fayda kavramından yola çıkarak halkla ilişkileri irdelemek, halkla ilişkilerin toplumsal faydanın yaratılmasında ve sürdürülmesinde oynağı kritik rolü incelemek ve halkla ilişkiler vasıtasıyla toplumsal fayda idealine ulaşma yolunda kılavuzluk edecek bir model ortaya koymaktır. Toplumsal fayda odaklı çalışmaları gözler önüne sermek, sivil toplum temsilcilerinin toplumsal fayda ile ilgili görüşlerini dâhil etmek, halkla ilişkilerin toplumsal faydayı yaratma ve sürdürme aracı olarak kullanımı konusunda bir perspektif çizmek, araştırmanın diğer amaçlarıdır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Literatürde, toplumsal fayda ve halkla ilişkiler kavramlarını yan yana getiren pek çalışma olmaması nedeniyle çalışmanın özgün olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın, toplumsal fayda odaklı bir toplum yaratmada halkla ilişkilerin rolünü ortaya koymak bakımından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın, ulusal ve uluslararası önde gelen sivil toplum kuruşlarının temsilcileriyle ve bir uluslararası örgütün temsilcisiyle gerçekleştirilen, toplumsal fayda odaklı görüşmeleri içermesi bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın sonucunda önerilen toplumsal fayda ideali modelinin, toplumsal fayda odaklı hareket etmek isteyen iş dünyası için bir rehber olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın toplumsal faydayı odağına almak isteyen araştırmacılar için faydalı olacağı ve gelecekteki araştırmalar için bir kaynak niteliği taşıyacağı düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Halkla ilişkilerin toplumsal faydanın yaratılmasında ve sürdürülmesinde oynadığı kritik rolün incelendiği bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, "*gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma*" olarak açıklanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.41).

Bu çalışmada olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni, farkında olunan fakat derinlemesine ve detaylı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır. Olgularla günlük yaşantıda; olay, deneyim, algı, yönelim, kavram ve durum gibi çeşitli biçimlerde karşılaşılmaktadır. Bununla birlikte bu tanışıklık, olguların tam olarak anlaşıldığı manasına gelmemektedir. Bütünüyle yabancı olmayan aynı anda da manası tam kavranılmayan olguları araştırmayı hedefleyen çalışmalar için olgubilim elverişli bir araştırma zemini oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.69).

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırmanın ana soruları aşağıdaki gibidir:

- Bir şirketin gerçek anlamda bir toplumsal fayda yaratabilmesi için ne tür taahhütlerde bulunması gerekir?
- Toplumsal fayda ile bir şirketin iyi iş uygulamaları arasında ne tür bir ilişki vardır?
- Bir şirketin toplumsal fayda odaklı faaliyet göstermesinde halkla ilişkilerin önemli bir rolü var mıdır?

Bir araştırmada kullanılan veri toplama teknikleri, araştırmayı gerçekleştiren kişinin kuramsal yönelimleri, çalışmanın hedef ve problemi ile örneklemi tarafından belirlenmektedir (Merriam, 2018, s.84). Tezin araştırma kısmı iki aşamalı olarak tasarlanmıştır. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak doküman incelemesi ve yarı yapılandırılmış görüşmeden yararlanılmıştır.

3.3.1. Doküman İncelemesi

Doküman incelemesi, araştırılması amaçlanan olgu ya da olgular ile ilgili bilgi içeren yazılı belgelerin analizini kapsamaktadır. Tek başına bir veri toplama aracıdır, diğer veri toplama yöntemleriyle beraber de kullanılabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.189).

"En Beğenilen Şirketler" araştırması, Capital Dergisi tarafından 22 yıldır gerçekleştirilmektedir. Her geçen sene daha fazla yöneticinin katılımıyla hayata geçirilen, son olarak 1.710 yöneticiyle hazırlanan çalışma, iş dünyasının 21 kriterde en iyi 20 şirketini belirlemektedir. 21 kriter aşağıdaki gibidir (https://www.capital.com.tr):

Bilgi ve Teknoloji Yatırımları	Güvenilir Şirket Olma	Toplumsal Sorumluluk
Ekonomiye Katkısı	Hizmet ve Ürün Kalitesi	Uluslararası Pazarlara Entegrasyon
Çalışan Memnuniyeti	İletişimde Şeffaflık ve Samimiyet	Yatırımcıya Değer Yaratma
Çalışanına Sunduğu Sosyal İmkânlar	Sürdürülebilir Olma	Yenilikçilik
Çalışanlarının Nitelikleri	Kurumsal Yönetilme	Yönetim Kalitesi
Çevreye Karşı Duyarlı Olma	Müşteri Memnuniyeti	Dijital Dönüşüm Uygulamaları
Finansal Sağlamlık	Pazarlama ve Satış Stratejileri	Dijital İletişim Yönetimi

Tablo 3.1. Capital Dergisi "En Beğenilen Şirketler" Araştırması Kriterleri

"En Beğenilen Şirketler" araştırmasının 2016 yılından bu yana sıralaması aşağıdaki gibidir.

İŞ DÜNYASININ EN BEĞENİLEN 20 ŞİRKETİ							
	2022	**2021**	**2020**	**2019**	**2018**	**2017**	**2016**
1	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding
2	Arçelik	Arçelik	Arçelik	Arçelik	Arçelik	Arçelik	Arçelik
3	Eczacıbaşı Topluluğu	Getir	Unilever	Eczacıbaşı Topluluğu	Eczacıbaşı Topluluğu	Garanti Bankası	Unilever
4	Trendyol	Trendyol	Eczacıbaşı Topluluğu	Unilever	Turkcell	Unilever	Garanti Bankası
5	İş Bankası THY	Unilever	Turkcell	P&G	THY	THY	Coca Cola
6	Getir Amazon	İş Bankası	İş Bankası	İş Bankası Turkcell	Unilever	Coca Cola	Turkcell
7	Unilever Coca Cola	Eczacıbaşı Topluluğu	Getir	THY	İş Bankası	Eczacıbaşı Topluluğu	P&G
8	Şişecam	Opet Coca Cola	P&G Coca Cola	Coca Cola	Sabancı Holding Garanti BBVA	Turkcell	THY
9	Borusan Holding	LC Waikiki Yemeksepeti	Trendyol Yemeksepeti	Vodafone	BSH	Türkiye İş Bankası	Vodafone
10	LC Waikiki	Google	LC Waikiki	Yemeksepeti	P&G	Borusan Holding	Eczacıbaşı Topluluğu

	Garanti BBVA	Amazon Şişecam					
11	Turkcell	Garanti BBVA P&G	Garanti BBVA THY	Garanti BBVA	Cocal Cola	Vodafone	Sabancı Holding
12	Sabancı Holding	Turkcell THY Ford Otosan	Google Borusan Holding	LC Waikiki Google	Borusan Holding	Sabancı Holding	Türkiye İş Bankası
13	Opet Google	Apple	Sabancı Holding Vodafone	BSH	Yemeksepeti	Migros	Borusan Holding
14	P&G Apple	Hepsiburada	Şişecam	Borusan Holding	Vodafone	Ülker	Ülker
15	Yapı Kredi	Sabancı Holding	Migros	Apple	Tüpraş	Doğuş Holding	Microsoft
16	Hepsiburada BSH Tüpraş	Microsoft BSH	Opet Aselsan	Şişecam Microsoft	Boyner	P&G	Migros
17	Migros SASA	Vodafone	Amazon BSH	Opet	Ford Otosan	Vestel	Vestel
18	Aselsan	Anadolu Grubu	Microsoft	Migros	Doğuş Holding	Anadolu Holding	Boyner

		Migros	Tüpraş	Sabancı Holding	Opet Aselsan		
19	Anadolu Grubu	Mavi Borusan Holding	Apple	Hepsiburada	LC Waikiki	Ford Otosan	BSH
20	Vestel	Anadolu Efes	Ford Otosan Hepsiburada	Mercedes Benz Türk	Betek Migros Şişecam	Akbank	Doğuş Holding

Tablo 3.2. Capital Dergisi "En Beğenilen Şirketler" Araştırması Son Yedi Yıl Sıralaması

Bu tezde doküman incelemesi yöntemiyle incelenecek şirketler, "En Beğenilen Şirketler" araştırmasında 2016 yılından bu yana birinci ve ikinci sırada yer alan Koç Holding ve Arçelik olarak belirlenmiştir. Buna göre Koç Holding son 7 yılda her sene en beğenilen şirket olarak incelenecek ilk şirkettir. Arçelik son 7 yılda her sene en beğenilen ikinci şirket olarak incelenecek ikinci şirkettir. Şirketler amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Amaçlı örnekleme, bol bilgiye sahip olduğu kabul edilen durumların derinlemesine çalışılmasına imkân vermektedir. Bu manada, amaçlı örnekleme yöntemleri birçok durumda, olgu ile olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında faydalı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.118). Bu çalışmada, Koç Holding ve Arçelik şirketlerinin mali olmayan raporlarında toplumsal fayda hakkında nasıl iletişim kurdukları analiz edilmektedir.

Doküman incelemesinin aşamaları şu şekildedir: (1) Dokümanlara ulaşılması, (2) Orjinalliğinin kontrol edilmesi, (3) Dokümanların anlaşılması, (4) Verinin analiz edilmesi, (5) Verinin kullanılması (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.194). Bu aşamalar takip edilerek, ilk önce dokümanlara ulaşılmıştır. Koç Holding ve Arçelik şirketlerinin web siteleri ziyaret edilerek sürdürülebilirlik raporları indirilmiştir. Araştırmada sürdürülebilirlik raporları yanı sıra şirketlerin misyon, vizyon, değerler ve etik standartları da içerik analizine tabi tutulmuştur. Sürdürülebilirlik raporunda yer almadığı durumda,

web sitesi yeniden ziyaret edilmiş ve misyon, vizyon, değerler ve etik standartlara ulaşılmıştır. Daha sonra sırasıyla dokümanların orjinalliği kontrol edilmiş, dokümanlar anlaşılmaya çalışılmış, veriler analiz edilmiş ve kullanılmıştır.

Araştırmacı, araştırmasına başlamadan evvel, alandaki kuramlardan yola çıkarak ya da kendi oluşturduğu kategoriler aracılığıyla işe başlayabilmektedir. Bu halde, kategoriler önceden oluşturulmuştur ve araştırmacının hedefini yansıtmaktadır. Bu kategoriler ya da temalar, yapılacak doküman analizinin de ana kategorileri olacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.198). Bu çalışmada da araştırma sorularına cevap arama hedefiyle temalar oluşturulmuştur. Temalar hazırlanırken toplumsal fayda ve halkla ilişkiler literatüründen faydalanılmıştır. Ayla Okay ve Aydemir Okay tarafından yazılan "Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları" (2015); Ebru Özgen tarafından yazılan "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri" (2017); Robert L. Heath tarafından editörlüğü yapılan "Encyclopedia of Public Relations" (2013); W. Timothy Coombs ve Sherry J. Holladay tarafından yazılan "It's Not Just PR: Public Relations in Society" (2014); Alison Theaker tarafından editörlüğü yapılan "The Public Relations Handbook" (2012); Dan Lattimore, Otis Baskin, Suzette T. Heiman ve Elizabeth L. Toth tarafından yazılan "Public Relations: The Profession and the Practice" (2012) isimli kitaplardan yararlanılmıştır. Brigitta R. Brunner ve Amber M. K. Smallwood tarafından yazılan "Prioritizing Public Interest in Public Relations: Public Interest Relations" (2019); James E. Grunig tarafından yazılan "Public Relations and International Affairs: Effects, Ethics and Responsibility" (1993); Jacquie L'Etang tarafından yazılan "Public Relations and Corporate Social Responsibility: Some Issues Arising" (1994); Kevin Stoker ve Megan Stoker tarafından yazılan "The Paradox of Public Interest: How Serving Individual Superior Interests Fulfill Public Relations' Obligation to the Public Interest" (2012) başlıklı makalelerden yararlanılmıştır. Ayrıca Rio Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı gündemi (1989), Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (2000), Birleşmiş Milletler Binyıl Kalkınma Hedefleri (2000), Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (2015)'ndan da yararlanılmıştır. Bunların yanı sıra halkla ilişkiler etik kodları gözden geçirilmiştir. Atina Yasası (1965), Roma Bildirisi (1991), Çevre ve Kalkınma Konusunda Nairobi İletişim İlkeleri (1991), Helsinki Deklarasyonu (1997), Stockholm Anlaşması (2010), IPRA Davranış Kuralları (2010), Halkla İlişkiler ve İletişimde Küresel Etik

Uygulama İlkeleri (2018), İletişim Profesyonelleri ve Araştırmacılarının Uluslararası Deklarasyonu (2020), gözden geçirilen etik kodlar arasından yer almaktadır. B Corporations, Business Roundtable, Meaningful Business da temalar geliştirilirken yararlanılanlar arasında bulunmaktadır.

Yönetişim	Sürdürülebilirlik	Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları B Corporations Business Roundtable Meaningful Business Çevre ve Kalkınma Konusunda Nairobi İletişim İlkeleri Helsinki Deklarasyonu Stockholm Anlaşması IPRA Davranış Kuralları Halkla İlişkiler ve İletişimde Küresel Etik Uygulama İlkeleri İletişim Profesyonelleri ve Araştırmacılarının Uluslararası Deklarasyonu
	Vizyon, Misyon ve Değerler	
	Kurumsal Etik	
	Hesap Verebilirlik	
	Şeffaflık	
İç Paydaşlar	Finansal, Fiziksel, Mesleki ve Sosyal Refaha Katkı	Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Birleşmiş Milletler Binyıl Kalkınma Hedefleri

	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları B Corporations Business Roundtable Meaningful Business Atina Yasası Helsinki Deklarasyonu Stockholm Anlaşması IPRA Davranış Kuralları Halkla İlişkiler ve İletişimde Küresel Etik Uygulama İlkeleri İletişim Profesyonelleri ve Araştırmacılarının Uluslararası Deklarasyonu
	Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	
Dış Paydaşlar	Etik ve Adil Ticaret	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları B Corporations Business Roundtable Meaningful Business Atina Yasası Stockholm Anlaşması IPRA Davranış Kuralları Halkla İlişkiler ve İletişimde Küresel Etik Uygulama İlkeleri
	Tedarikçi Davranış Kuralları Oluşturma	
Toplum	Ekonomik ve Sosyal Refaha Katkı	Rio Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı gündemi Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi
	Toplumsal Sorumluluk	

		Birleşmiş Milletler Binyıl Kalkınma Hedefleri Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları B Corporations Business Roundtable Meaningful Business Atina Yasası Roma Bildirisi Çevre ve Kalkınma Konusunda Nairobi İletişim İlkeleri Stockholm Anlaşması IPRA Davranış Kuralları Halkla İlişkiler ve İletişimde Küresel Etik Uygulama İlkeleri İletişim Profesyonelleri ve Araştırmacılarının Uluslararası Deklarasyonu
Çevre	Temiz Enerji	Rio Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı gündemi Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Birleşmiş Milletler Binyıl Kalkınma Hedefleri Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları B Corporations
	Kaynakların Verimli Kullanımı	
	Atık Yönetimi	

	İklim Krizi ile Mücadele	Business Roundtable Meaningful Business Çevre ve Kalkınma Konusunda Nairobi İletişim İlkeleri
	Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı	Stockholm Anlaşması İletişim Profesyonelleri ve Araştırmacılarının Uluslararası Deklarasyonu
Ürün/Hizmet	Sorumlu Tüketim ve Üretim	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
	Hizmette/Üründe Mükemmellik	B Corporations Business Roundtable Meaningful Business Çevre ve Kalkınma Konusunda Nairobi İletişim İlkeleri Stockholm Anlaşması
Sivil Toplum Kuruluşları ile İşbirliği		Birleşmiş Milletler Binyıl Kalkınma Hedefleri Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Meaningful Business Stockholm Anlaşması IPRA Davranış Kuralları

Tablo 3.3. Toplumsal Fayda Kriterleri ve Gösterge Kaynakları

Yukarıdaki tabloda yer alan toplumsal fayda kriterlerinden yola çıkarak aşağıdaki temalar oluşturulmuştur:

a. Raporlama (Soru 1)
b. Misyon, vizyon, değerler ve etik standartlarda yer alma (Soru 2 ve 3)
c. Paydaş ilişkileri (Soru 4 ve 5)
d. Toplumsal sorumluluk (Soru 6 ve 7)
e. BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumluluk (Soru 7)
f. Çevre üzerindeki olumlu etki (Soru 8)
g. Ürün/Hizmet (Soru 9)
h. STK işbirliği (Soru 10)

Her bir temaya ilişkin içeriğe aşağıdaki sorular sorularak ulaşılmaya çalışılmıştır. Temanın yanına parantez içinde hangi sorunun o temaya karşılık geldiği belirtilmiştir.

Soru 1: Şirket Sürdürülebilirlik Raporu yayınlamakta mıdır? Yayınlamakta ise ne sıklıkla? Rapor ulaşılabilir midir?

Soru 2: Şirketin misyon, vizyon ve değerlerinde toplumsal fayda odaklı ne tür beyanlar yer almaktadır?

Soru 3: Şirketin etik standartları mevcut mudur? Mevcut ise toplumsal fayda odaklı ne tür beyanlar yer almaktadır?

Soru 4: Şirketin iç paydaşları ile ilgili toplumsal fayda odaklı ne tür çalışmaları bulunmaktadır?

Soru 5: Şirketin dış paydaşları ile ilgili toplumsal fayda odaklı ne tür çalışmaları bulunmaktadır?

Soru 6: Şirketin gerçekleştirdiği/gerçekleştiriyor olduğu toplumsal sorumluluk çalışmaları nelerdir?

Soru 7: Şirketin toplumsal sorumluluk çalışmaları Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'ndan hangileri ile uyumludur?

Soru 8: Şirketin temiz enerji, kaynakların verimli kullanımı, atık yönetimi, olumlu sosyal ve çevresel etki yaratan yeni ürün ve hizmet yaratma ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması konularında attığı adımlar nelerdir?

Soru 9: Şirketin sorumlu tüketim ve üretim ile ilgili ne tür çalışmaları bulunmaktadır?

Soru 10: Şirketin belirli amaçlar için sivil toplum kuruluşlarıyla ne tür ilişkileri bulunmaktadır?

3.2.2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme

Karasar görüşmeyi, sözlü iletişim aracılığıyla veri toplama tekniği olarak tanımlamıştır. Görüşme, şahısların türlü konulardaki malumat, fikir, tutumlarıyla, bunların muhtemel sebeplerinin öğrenilmesinde kestirme bir yol olarak kullanılmaktadır (2020, s.210). Görüşme tekniği, öteki araştırma teknikleri düşünüldüğünde, araştırma yapan ve görüşme gerçekleştirilen kişiye esneklik ve derinlik sağlamaktadır (Aziz, 2020, s.80)

Yarı yapılandırılmış görüşme nitel araştırma yöntemlerinde yaygın olarak kullanılan veri toplama yöntemlerinden biridir. Tam yapılandırılmış/standartlaştırılmış ve yapılandırılmamış/informel görüşme tekniğinin arasında yer alan görüşme, yarı yapılandırılmış görüşmedir. Mülakat kılavuzu yarı yapılandırılmış görüşme suallerini içermektedir. Bu tarz görüşmelerde sorular esnektir. Katılımcılardan özellikli veriler toplanmaktadır. Görüşmenin büyük bir bölümü aydınlanması arzu edilen sualler veya sorunlardan oluşmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme, mülakat sırasında değişik suallerle konunun açılmasına ve konu ile ilgili yeni düşüncelere ulaşılmasına yardım etmektedir (Merriam, 2018, s.87-88).

Görüşmede sorulan sorular halkla ilişkiler literatüründen faydalanarak oluşturulmuştur. Sorular hazırlanırken Ayla Okay ve Aydemir Okay tarafından yazılan "Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları" (2015); Ebru Özgen tarafından

yazılan “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri” (2017); Robert L. Heath tarafından editörlüğü yapılan “Encyclopedia of Public Relations” (2013); W. Timothy Coombs ve Sherry J. Holladay tarafından yazılan “It’s Not Just PR: Public Relations in Society” (2014); Alison Theaker tarafından editörlüğü yapılan “The Public Relations Handbook” (2012); Dan Lattimore, Otis Baskin, Suzette T. Heiman ve Elizabeth L. Toth tarafından yazılan “Public Relations: The Profession and the Practice” (2012) isimli kitaplardan yararlanılmıştır. Brigitta R. Brunner ve Amber M. K. Smallwood tarafından yazılan “Prioritizing Public Interest in Public Relations: Public Interest Relations” (2019); James E. Grunig tarafından yazılan “Public Relations and International Affairs: Effects, Ethics and Responsibility” (1993); Jacquie L'Etang tarafından yazılan “Public Relations and Corporate Social Responsibility: Some Issues Arising” (1994); Kevin Stoker ve Megan Stoker tarafından yazılan “The Paradox of Public Interest: How Serving Individual Superior Interests Fulfill Public Relations' Obligation to the Public Interest” (2012) başlıklı makalelerden yararlanılmıştır.

1. İş dünyası toplumsal fayda odaklı hareket ediyor mu? Bu anlamda bir bilinç gelişiyor mu? Bu konuda ne tür örnekler verebilirsiniz?

2. Şirketler toplumsal fayda programlarını hangi amaçlarla yapmaktadırlar?

3. Şirketlerin toplumsal fayda programlarının hangi politikalar doğrultusunda belirlendiğini düşünüyorsunuz?

4. Türkiye’de gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk kampanyalarını Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu görüyor musunuz? (Neden?)

5. Şirketlerin toplumsal fayda odaklı çalışma yapmalarında STK’ların nasıl bir etkisi olabilir?

6. İş dünyasının toplumsal faydaya odaklanmasına yönelik motivasyonlar neler olabilir? STK perspektifinden bunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Yıldırım ve Şimşek, araştırma verilerinin elde edildiği kaynakların seçiminin araştırma neticelerinin temsil kabiliyeti ile benzer gruplar veya ortamlar için anlamlılığı

bakımından mühim olduğunu belirtmektedir. Tüm evreni çalışmak yerine, onu yansıtma temsiliyetine sahip sınırlı sayıda birey, olay ya da olguyu araştırmaya katmak pratik bir çözümdür. Burada geleneksel bilim konseptinin "indirgeme" ilkesi kullanılmaktadır. Çok sayıda birey, olay ya da olguyu kapsayan evren, belli yöntemlerle örneklem denilen küçük ve çalışılabilir bir büyüklüğe indirgenmektedir (2018, s.113).

Görüşmeler, 6 (altı) STK ve 1 (bir) uluslararası örgüt temsilcisi ile gerçekleştirilmiştir. Sivil toplum kuruluşları temsilcileri ve uluslararası örgüt temsilcisi kolay ulaşılabilir durum örneklemesi yöntemiyle seçilmiştir. Bu örnekleme yönteminde araştırmacı, yakın olan ve ulaşılması kolay olan bir durumu seçmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.123). Görüşmeler, çevrimiçi uygulamalar üzerinden sesli ve görüntülü olarak yapılmıştır. Bu görüşmeler ortalama 30 dakika sürmüştür. Araştırmacı, görüşme başında izin alarak görüşmenin tamamını kaydetmiştir. Daha sonra kayıtların dökümlerini yapmıştır.

Görüşülen temsilciler aşağıdaki sivil toplum kuruluşlarından ve uluslararası örgüttendir:

1. İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye)
2. Greenpeace Türkiye
3. Sürdürülebilir Yaşam Derneği (SUYADER)
4. Türkiye Kurumsal Sorumluluk Derneği
5. STK
6. Sürdürülebilirlik Adımları Derneği (SADE)
7. UNDP Türkiye

Katılımcı	Cinsiyeti	Görevi
K1	E	Yönetim Kurulu Üyesi
K2	E	Yönetim Kurulu Başkanı
K3	K	Genel Sekreter
K4	E	İletişim
K5	K	Yönetim Kurulu Başkanı
K6	E	Özel Sektör ve Stratejik Ortaklıklar Yöneticisi
K7	K	Genel Sekreter

Tablo 3.4. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Katılımcı Listesi

3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmada Capital Dergisi tarafından hazırlanan "En Beğenilen Şirketler" araştırmasında yer alan şirketlerin toplumsal fayda sağlamaya yönelik çalışmaları inceleneceğinden, genelleme yapmak değil var olan durumu saptamak amacı en önemli sınırlılıktır. Arçelik'in Koç Topluluğu şirketlerinden biri olması çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır. STK temsilcileri ile yapılan görüşmelerde kişilerin verdiği bilgilerin doğru olduğu varsayımı araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır.

3.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulguları başlığı altında, araştırma soruları baz alınarak, araştırma kapsamında elde edilen veriler sunulmuştur.

3.5.1. Dokümanlardan Elde Edilen Verilere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında doküman incelemesinden elde edilen verilerin, "içerik analizi" yaklaşımıyla analizi yapılacaktır. Dokümanlardan elde edilen araştırmanın

bulguları; *raporlama, misyon, vizyon, değerler ve etik standartlarda yer alma, paydaş ilişkileri, toplumsal sorumluluk, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumluluk, çevre üzerindeki olumlu etki, ürün/hizmet, STK işbirliği* olmak üzere sekiz ana tema doğrultusunda açıklanmıştır.

3.5.1.1. Raporlama

Koç Holding ve Arçelik'in sürdürülebilirlik raporu yayınlayıp yayınlamadığına, yayınlıyor ise ne sıklıkla yayınladığına, raporun ulaşılabilir olup olmadığına ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Doküman incelemesi sonucunda, Koç Holding'in de Arçelik'in de sürdürülebilirlik raporu yayınladığı görülmektedir. Koç Holding tarafından, 2006-2007 (ilk rapor) ve 2016-2017 senelerinde ortak hazırlanan raporlar haricinde her sene sürdürülebilirlik raporu hazırlanmıştır. Arçelik tarafından ilk rapor 2007 senesinde hazırlanmış, 2008-2009 senelerinde ortak hazırlanan rapor haricinde her sene sürdürülebilirlik raporu yayınlanmıştır. Koç Holding'in raporuna, ana sayfanın en üstünde yer alan sürdürülebilirlik sekmesinin altındaki politika ve raporlar alt sekmesinden ulaşılabilmektedir. Arçelik'in raporuna ana sayfanın en altında yer alan kurumsal sekmesinin altındaki sürdürülebilirlik alt sekmesinden ulaşılabilmektedir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik raporlarına şirketlerin internet sitelerinden erişilebilmektedir. Çalışma kapsamında Koç Holding ve Arçelik'in 2022 yılı sürdürülebilirlik raporları incelenmektedir.

3.5.1.2. Misyon, Vizyon, Değerler ve Etik Standartlarda Yer Alma

Koç Holding ve Arçelik'in misyon, vizyon, değerler ve etik standartlarında toplumsal fayda odaklı ne tür beyanların yer aldığına ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

3.5.1.2.1. Misyon, Vizyon, Değerlerde Yer Alma

Koç Holding ve Arçelik'in misyon, vizyon ve değerlerinde toplumsal fayda odaklı ne tür beyanların yer aldığını incelediğimizde *sürdürülebilirliğin üç temel unsuru*

olan finansal, çevresel ve sosyal unsurlara; paydaşlara; çalışan refahına; amaçlar için ortaklıklara; çeşitlilik ve kapsayıcılığa değindikleri görülmüştür.

- Şirketler tarafından, sürdürülebilirliğin üç temel unsuru olan finansal, çevresel ve sosyal unsurlara değinilmektedir. Buna yönelik ifadeler şu şekildedir:

"Geleceğe. Birlikte yaklaşımında dört ana kulvarı önceliklendiriyoruz. İş için. Birlikte: Sürdürülebilir ve Kârlı Büyümeyi Hedefliyoruz, İnsan için. Birlikte: Yetkinlik Odaklı Hareket Ediyoruz, Dünya için. Birlikte: Dengeli Yaklaşımı Önemsiyoruz, Toplum için. Birlikte: Tüm Toplum… Daha İyiye" (Koç Holding)

"Yolculuğumuzun merkezinde "Dünyaya Saygılı, Dünyada Saygın" mottosu yer alır. …bu motto ile sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel üç temel ayağını yönetişimimizin merkezine yerleştirerek, yatırımcılarımıza, topluma ve çevreye olan sorumluluklarımızı yerine getirdiğimizden emin oluruz." (Arçelik)

- Şirketler, sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal unsurlarına ayrıca değinmektedir.

"Güçlü ve istikrarlı bir toplumun iş dünyasında başarılı olmak için en temel unsur olduğuna inanıyoruz. …gelecek nesillere daha fazla fırsat doğuyor ve toplumdaki herkes bunun bir parçası haline geliyor." (Koç Holding)

"Sürdürülebilir büyümeye, ancak çevre koruma yaklaşımını karar alma süreçlerimize entegre edersek ulaşabiliriz. …sağlıklı bir işin, sağlıkla işleyen bir dünya ve toplumlar olmadan pek de bir anlamı olmadığına inanıyoruz." (Koç Holding)

"Çevreye ve topluma özen göstermek: Her zaman gezegenin ve topluluklarımızın çıkarına en uygun şekilde hareket ederek sürdürülebilirliğe öncülük etmenin her birimize düştüğüne inanıyoruz. (Arçelik)

Çalışanlarımız, dünya çapında sürdürülebilir yaşam tarzlarına erişimi demokratikleştirerek büyümeyi ve topluluklar ve gezegenimiz üzerinde olumlu bir etki yaratmayı… …önceliklendiriyor." (Arçelik)

- Şirketler, sürdürülebilir ve karlı büyüme; yenilikçi; değişim öncülüğü; verimli, esnek ve uzun dönemde değer yaratabilecek iş modelleri; gençleştirmek; çevik; büyüme odaklı ve kar yaratan iş modeli gibi beyanlar ile sürdürülebilirliğin üç temel unsurundan biri olan finansal unsura ayrıca değinmektedir.

"İşimizde sürdürülebilir ve karlı büyüme elde etmeyi amaçlıyoruz. ... verimli, esnek ve uzun dönemde değer yaratabilecek iş modelleri geliştiriyoruz." (Koç Holding)

"Büyük ve karmaşık meselelere yenilikçi yöntemler… …ile çözümler bulur, toplumda değişimin öncülüğünü yapar…" (Koç Holding)

"Arçelik'in amacı; kendisini ve sektörünü gençleştirerek… … sektörümüzde çığır açan, çevik ve yenilikçi bir şirket olarak... …büyüme odaklı ve kâr yaratan iş modelimizle sürdürülebilir değer yaratmak." (Arçelik)

"…yaratıcılığımız ve yenilikçiliğimizle yeni olanaklar yaratmaya…" (Arçelik)

- Şirketler, iş ortakları ve çalışanlardan bahsederek paydaşlara vurgu yapmaktadır.

"Çünkü ancak iş ortaklarımızdan aldığımız güç ve tüm çalışanlarımızın kararlılığıyla hedeflerimize ulaşabiliriz." (Koç Holding)

"Çalışanlarımızla birlikte dünyada yaratmak istediğimiz etkiyi "Her Evde Sürdürülebilir Yaşamlara İlham Vermek" olarak tanımlıyoruz." (Arçelik)

"Tüm paydaşlarımız için ekonomik değer yaratırken…" (Arçelik)

- Şirketler tarafından, çalışan refahına katkı yapmaya değinilmektedir.

"…gerekli bilgi ve yetkinliklere sahip, bağlılığı yüksek çalışanlardan oluşan bir topluluk olma… …bir yandan çalışan bağlılığını artırmak, diğer yandan çok yönlü yetenekleri Koç Topluluğu'na çekmek, bünyemizde tutmak ve kariyerleri boyunca gelişimlerine destek vermek..." (Koç Holding)

"Birlikte büyüme tutkusu: Birbirimizi destekliyor ve birbirimize yardım ediyoruz; gittikçe güçlenen, harika bir çalışma ortamı yaratma konusunda yetkilendirilmiş ekiplerin gücüne derinden inanıyoruz." (Arçelik)

- Şirketlerden biri, iş birliği ve ortak hedefler kavramlarıyla Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'ndan "Amaçlar İçin Ortaklıklar" amacına atıfta bulunmaktadır.

"Geleceğe. Birlikte, Koç Topluluğu'nda yaratacağımız dönüşümü ve iş birliklerine olan inancımızı simgeler." (Koç Holding)

"Büyük ve karmaşık meselelere yenilikçi yöntemler ve iş birlikleri ile çözümler bulur…" (Koç Holding)

- Şirketlerden biri, çeşitlilik ve kapsayıcılığa atıfta bulunmaktadır.

"Birbirimize saygı ve şefkat: ...Her kesimden herkese değer verip dâhil ederek, farklılıklarımızı tek bir ekip olarak değerlendirerek tek bir Arçelik olarak ortak amaçta birleşiyoruz." (Arçelik)

3.5.1.2.2. Etik Standartlarda Yer Alma

Koç Holding ve Arçelik'in etik standartlarının mevcut olup olmadığına, mevcut ise toplumsal fayda odaklı ne tür beyanların yer aldığına ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Koç Holding, "Koç Topluluğu Etik İlkeleri"ne sahiptir ve bu ilkeler internet sitesinde paylaşılmaktadır. İlkelere, ana sayfanın en üstünde yer alan "hakkında" sekmesinin altındaki etik ilkeler ve uyum politikaları alt sekmesinden ulaşılabilmektedir.

Arçelik, "Global İş Etiği İlkeleri"ne sahiptir ve bu ilkeler internet sitesinde paylaşılmaktadır. İlkelere, ana sayfanın en altında yer alan "sürdürülebilirlik" sekmesinin altındaki polikalarımız alt sekmesinden ulaşılabilmektedir.

Arçelik Global İş Etiği İlkeleri ile Koç Holding Koç Topluluğu Etik İlkeleri arasında benzerliklere rastlanmaktadır. Bu konuda, Arçelik'in Koç Topluluğu şirketi olmasının payı bulunmaktadır.

Koç Holding ve Arçelik'in etik standartlarında toplumsal fayda odaklı ne tür beyanlar yer aldığını incelediğimizde *hukuka uygun hareket etmek; sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı yaratmak; toplumsal sorumluluk, bağış, sponsorluk ve toplumsal yatırımlar; rüşvet ve yolsuzlukla mücadele; rekabet hukuku; ekonomik ile global yaptırımlar ve ihracat kontrollerine uyum; iş ortakları ile ilişkiler; insan haklarına saygı* konularına değindikleri görülmüştür.

- Şirketler tarafından hukuka uygun hareket etme zorunluluğundan bahsedilmiştir.

"İş yaptığımız her ülkede, hukuka uygun hareket eder, mevzuatın belirsiz olduğu durumlarda Etik İlkeleri'mize uygun olarak ve gerekli hallerde yetkili mercilere danışarak hareket ederiz." (Koç Holding) (Arçelik)

- Çalışanları için sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı yaratma gayreti içinde olduklarından bahseden şirketler, iş ortaklarından da böyle bir iş ortamını kendi çalışanları için yaratmalarını beklediklerini vurgulamaktadırlar.

"Faaliyetlerimizi; çalışanlarımızı, yüklenicileri, bayilerimizi ve toplumu riske atmadan sağlıklı ve güvenli bir şekilde gerçekleştiririz" (Koç Holding)

"Arçelik olarak en büyük hedeflerimizden biri çalışanlarımız için sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı oluşturmak, İş Ortaklarımızın da böyle bir iş ortamı oluşturmasını sağlamaktır." (Arçelik)

- Şirketler, toplumsal sorumluluk, toplumsal yatırımlar, bağış ve sponsorluk faaliyetlerinin belirli kurallar dâhilinde yapıldığını belirtmektedirler.

"Faaliyet gösterdiğimiz coğrafyanın ihtiyacına yönelik uzun soluklu işbirlikleri geliştirerek çevresel ve sosyal konulara yatırım yaparız." (Koç Holding)

"Cinsiyet, dil, din, ırk, renk, yaş, milliyet ve düşünce farklılığı temelinde ayrımcılık yapan kuruluşlara bağış yapmaz veya faaliyetlerine sponsor olmayız." (Arçelik)

- Şirketler, uyumlu oldukları Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi uyarınca, rüşvet ve yolsuzlukla mücadelede kararlılıklarını belirtmektedirler.

"Koç Holding'in imzalamış olduğu Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne uygun olarak, yolsuzluk ve rüşvetle mücadele için gerekli önlemleri kararlılıkla alırız." (Koç Holding)

"Tüm çalışanlarımız, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele konusundaki yerel ve ilgili uluslararası mevzuata ve ilgili Şirket politikalarına uymakla yükümlü olup tüm iş ortaklarımızdan da ilgili düzenlemelere uygun hareket etmelerini bekleriz." (Arçelik)

- Şirketler yalnızca kendilerinin değil, iş ortaklarının da rekabet hukukuna uygun davranması gerektiğinin altını çizmektedirler.

"Rekabet hukuku kurallarına aykırılık teşkil edecek hiçbir uygulama içerisinde yer almayız" (Koç Holding)

"Tüm şirketlerimiz, iş ortaklarımız ve çalışanlarımız, rekabeti korumak adına yürürlükteki yerel ve uluslararası rekabet mevzuatına uygun davranmak zorundadır." (Arçelik)

- Şirketler tarafından ekonomik ile global yaptırımlar ve ihracat kontrollerine her zaman uyulduğu belirtilmektedir.

"Koç Topluluğu olarak hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığımız veya hakkında olumsuz istihbarat bulunan, bu ve benzeri nedenlerle risk teşkil eden veya şüphe oluşturan üçüncü taraflar ile iş ilişkisine girmeyiz." (Koç Holding)

"...ekonomik yaptırımlar, ihracat kontrolleri, boykot ve ambargo, yolsuzluk ve gümrük yasalarını yakından takip eder, geçerli düzenlemelere her zaman uyarız." (Arçelik)

- Şirketler tarafından iş ortakları seçimlerinde birtakım kriterler uyarınca hareket edildiği belirtilmektedir. Şirketlerin kendi değerlerine benzer

değerlere sahip paydaşlarla iş ilişkisinde bulunmaya özen gösterdiği bildirilmektedir.

"Tedarikçi, bayi, yetkili satıcı ve yetkili servis seçimlerimizde objektif kriterlerle karar veririz ve insan haklarına önem veren, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele ilkelerini dikkate alan, yasal yükümlülüklerini yerine getiren taraflarla iş ilişkisi içerisinde olmaya özen gösteririz." (Koç Holding)

"İş ilişkilerimizde tüm iş ortaklarımızın bizim değerlerimiz ile uyumlu davranmasını bekleriz." (Arçelik)

- Şirketler, imzalamış oldukları Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi gereğince insan haklarına uygun hareket ettiklerini kaydetmektedirler.

"İşe alımlarda cinsiyet, dil, din, ırk, renk, yaş, milliyet ve düşünce farklılığı ve malvarlığı farkı gözetmeksizin, tek ölçü olarak işe uygunluk vasıflarını ararız." (Koç Holding)

"Farklılıkların korunması ve geliştirilmesi için önlemlerin alındığı, fırsat eşitliğinin var olduğu, eşit işe eşit ödeme yapılan ve çalışanların karşılıklı güven içinde, ayırımcılığa maruz kalmadan insan haklarına saygılı çalışma ortamları yaratılması taahhüdümüzdür." (Arçelik)

3.5.1.3. Paydaş İlişkileri

3.5.1.3.1. İç Paydaşlar

Koç Holding ve Arçelik'in iç paydaşları ile ilgili toplumsal fayda odaklı ne tür çalışmaları olduğunu incelediğimizde *çalışan refahına, hibrit çalışma modeline, iş birliği ve dayanışmaya, yetkinlik geliştirmeye, yetenek yönetimine, çeşitlilik ve kapsayıcılığa, iş sağlığı ve güvenliğine, sendikalaşma ve toplu sözleşme hakkına, çalışan ödül sistemine* değindikleri görülmüştür.

- Her iki şirketin de çalışanların finansal, fiziksel, mesleki, sosyal ve psikolojik refahına, kısaca ifade edersek çalışan refahına katkıda bulunma gayreti içerisinde olduğu görülmektedir.

"2022 yılı sonu itibarıyla, 22 farklı branşta …88 doktor "Online Poliklinik" platformumuzda hizmet vermektedir. 1.835 çalışanımız "Online Psikolojik Destek" hizmeti aracılığıyla 14.415 seansa katıldı. …"Online Diyetisyen" hizmetimiz aracılığıyla 1.672 çalışanımız 7.734 seansı tamamladı." (Koç Holding)

""Code Lotus Mindfulness" eğitimi, Amerikan Hastanesi ile birlikte yürütülen, meslektaşlarımız için ücretsiz olarak düzenlenen… Bu programla, çalışanlarımızı iş-yaşam dengesi kurma, stresle başa çıkma ve iç huzuru sağlama konularında bilgilendirip desteklemeyi amaçladık." (Koç Holding)

"Koç Topluluğu Spor Kulübü uzmanları tarafından çalışanlara ve ailelerine çevrimiçi spor danışmanlık hizmetleri sunuldu." (Koç Holding)

"Fiziksel aktiviteleri desteklemenin yanı sıra, akıllı saat markası FitBit ile bir ortaklık kuruldu ve "Adım Yarışması" Eylül ayında Koç Topluluğu genelinde başlatıldı. 8.600'den fazla çalışan etkinliğe katıldı ve 1 milyardan fazla adım atıldı." (Koç Holding)

""Ailem Güvende" programı ile meslektaşlarımızın ailelerine de sağladığımız imkânlar mevcut hastalıkları da kapsamaları yönünde… …Vehbi Koç Vakfı'na bağlı olan Amerikan Hastanesi, Koç Üniversitesi Hastanesi ve Amerikan Polikliniği'nde çalışanlarımız ve aileleri özel indirimlerden yararlanır. …Medihis işbirliğiyle Medavantaj uygulaması, meslektaşlarımız ve aileleri için birçok sağlık kuruluşunda indirimli hizmetler sunmaktadır." (Koç Holding)

"Ayrıca, çalışanlarımızı maddi olarak desteklemek amacıyla …başlatılan faizsiz mali destek programımız 2022 yılında da devam etti." (Koç Holding)

"Çalışanlarımızın ve ailelerinin market giderlerine destek olmak için KoçAilem Sadakat Platformu üzerinde çevrim içi bir süpermarket projesi uyguluyoruz." (Koç Holding)

"Koç Topluluğu'nda sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etmek, …amacıyla kurulan KTSK (Koç Topluluğu Spor Kulübü), birçok spor etkinliği sunmaktadır." (Koç Holding)

"Çeşitli spor ve sosyal olanaklara sahip olan Koru'muz, meslektaşlarımıza ve ailelerine şehirde temiz havanın tadını çıkarma fırsatı sunmaktadır." (Koç Holding)

"...Koç Holding, ...ilk gün tüm çalışanlarına Durum Bildirim Anketi gönderdi. ...depremden kendisi ya da yakınları etkilenen Koç çalışanlarının adresleri, sağlık durumları ve barınma, gıda gibi öncelikli ihtiyaçları ...öğrenildi, sağlık ekiplerine bilgi verilerek müdahale edilmesi sağlandı. ...924 çalışan, aileleri dâhil 3.846 kişi güvenli illere transfer edildi." (Koç Holding)

"Entelektüel potansiyeli genişletmek için eğitim web seminerlerinin yanı sıra beslenme, sağlık ve psikolojik refah için çevrimiçi destek sunuyoruz. ...stresi azaltmak ve olumlu bir zihniyeti teşvik etmek için farkındalık ve meditasyon üzerine atölye çalışmaları da sunuyoruz." (Arçelik)

"...15 adet hobi kulübümüz bulunmaktadır. 2022 yılında ...tüm çalışanlarımızın katılımına açık, hibrit olarak 22 adet online hobi atölyesi düzenlendi." (Arçelik)

"Türkiye'deki tüm çalışanlar online sağlık platformu Medihis'e ücretsiz erişim imkanına sahiptir. Medihis, Koç Emeklilik Vakfı tarafından düzenlenen bir psikolojik danışmanlık hizmetidir." (Arçelik)

"Çalışanlara, ...hayat sigortası, hediye kartları, check-up ve bireysel emeklilik planları dâhil olmak üzere çeşitli seçenekler sunulmaktadır." (Arçelik)

"2022 yılında çalışanlar çevrimiçi webinar oturumlarından faydalandı... Bu web seminerleri, ...rehberli fiziksel, duygusal ve zihinsel egzersizleri içeriyordu. Arçelik ve Koç Spor Kulübü yıl boyunca online fiziksel egzersizler, yoga, nefes ve meditasyon programları ile uzaktan çalışan çalışanların dayanıklılığını artırmayı hedefledi. 2022 yılı sonu itibarıyla Türkiye'de çalışanlarımız birebir online beslenme danışmanlığı hizmeti almaya başladı. ...Aralık ayında ...stres yönetimiyle ilgili çevrimiçi bir sağlıklı yaşam web seminerine ev sahipliği yaptık. ...2022 yılında bir dizi Sağlıklı/Bilinçli Beslenme eğitimleri düzenlenerek... ...kampüslerdeki spor salonları Mayıs 2022'den itibaren ...yeniden açıldı." (Arçelik)

- Her iki şirketin de hibrit çalışma modelini tercih ettiği görülmektedir.

"...kalıcı olarak hibrit çalışma ilkelerini benimseyen Türkiye'deki ilk ve en büyük sanayi topluluğu konumundayız. ...çalışma arkadaşlarımızın diledikleri Koç Topluluğu ortak

ofislerinden çalışabildikleri çalışma alanı rezervasyon sistemi olan "Koç Office Free" uygulamasını devreye aldık. …Türkiye genelinde 71'den fazla ortak açık çalışma alanımız bulunmaktadır. …ReMood adlı yeni bir eğitim programı kurguladık. …bu eğitim programında, iş ve özel yaşam dengesi, kişisel verimlilik, ekip liderliği ve yeni çalışma ortamında güven yaratma gibi pek çok farklı alandaki küresel eğilimleri kapsayan bir dizi modül bulunuyor." (Koç Holding)

"Esnek Çalışma Saatleri Programımız, çalışanlarımıza zamanlarını ihtiyaçlarına göre yönetme fırsatı veriyor. 2022 ve sonrasında …kalıcı hibrit çalışma modelinin uygulamaya konulduğunu duyurduk. …Mart 2022'de Türkiye'de, çalışanların en az iki gün ofiste çalışmasına, geri kalan iş günlerinde ise istedikleri yerden uzaktan çalışacak şekilde programlarını düzenlemelerine olanak tanıyan "Ofissiz Program"ı hayata geçirdik. Bazı ülkelerde yarı zamanlı iş fırsatları sağlıyoruz ve yarı zamanlı çalışma seçeneklerini destekliyoruz." (Arçelik)

- Şirketlerden birinin hayata geçirdiği, diğerinin de onun Topluluk şirketi olması dolayısıyla bir parçası olduğu KoçAilem Kan Kardeşliği Platformu ile çalışanlar arasında iş birliği ve dayanışma duygusunun arttırılmaya çalışıldığı görülmektedir.

"Eylül 2020'de, acil kan ihtiyacı halinde çalışanlarımızı, diğer gönüllülerle dijital ortamda bir araya getiren KoçAilem Kan Kardeşliği Platformu'unu başlattık." (Koç Holding)

- Şirketlerin uygulamaya koydukları çeşitli programlar, eğitimler ve gerçekleştirdikleri ortaklıklar ile çalışanların yetkinliklerini geliştirme konusunda adımlar attıkları görülmektedir.

"…şirket genelinde "HackyourJob" programını uygulamaya koyduk. Bu program, şirketlerimizde yazılım tecrübesi olmayan veya temel düzeyde bilgisi olan kişilerin yazılım geliştirmesi olarak bilinen "citizen developer" kavramının hayata geçirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Her bir şirketimizde ayrı ayrı düzenlenen "Hackathon" etkinlikleri aracılığıyla, IT dışı çalışanlarımız Low Code / No Code araçlarıyla kendi

başlarına mobil/masaüstü uygulamalar ve robotik otomasyonlar geliştirecekler." (Koç Holding)

"...çalışanlarımıza Harvard Business School Online ve Udacity ...kurumlarından veri analitiği, programlama, makine öğrenmesi, strateji ve liderlik gibi dijital dönüşüm konularıyla ilgili eğitimler veriliyor." (Koç Holding)

"...Koç Topluluğu genelinde ...Çevik Dönüşüm inisiyatifi yürütüyoruz. Topluluk çapında çevik yeteneklerin geliştirilmesi, kültürel dönüşümün hızlandırılması ve bilgi paylaşımına yönelik çevik bir ekosistem yaratılması için Koç AgileAcademy kuruldu. AgileAcademy ile çevik çalışma konusunda aralarında Harvard Business School, MIT, Scrum Inc., Business Agility Institute, McKinsey ve BCG'nin de yer aldığı, ...20'den fazla uzman kurumuyla iş birliği içinde 30'dan fazla program sunuluyor. Bugüne kadar yaklaşık 12.000 kişi, Koç Agile Academy programlarından faydalandı ve liderlik seviyesinde çevik felsefenin benimsenmesi için başlatılan Çevik Liderlik Programı'na 100'den fazla üst düzey yönetici katıldı." (Koç Holding)

"...çalışanlara yönelik siber güvenlik farkındalık eğitimleri veriliyor..." (Koç Holding)

""Ülkem için" projesinin yeni aşaması olan "Ülkem için: Geleceği Tasarlıyorum" programı kapsamında, dijital dönüşümün sunduğu fırsatlardan ekosistemdeki çalışanların ve paydaşların yararlanabilmesi için çalışmalar devam etmektedir." (Koç Holding)

"Üst düzey yöneticilerin dönüşüm liderliği alanındaki yetkinliklerini ve dijital dünya görüşlerini geliştiren "Personal Development Program" uygulanmaya devam edildi. Columbia Business School, MIT Sloan, University of Oxford, London School of Economics, University of Cambridge ve University of Berkeley tarafından sunulan dijital dönüşüm odaklı online eğitim programlarına devam edildi." (Koç Holding)

"Koç Üniversitesi'nin Modüler MBA Teknoloji ve İnovasyon Yönetimi Uzmanlık Alanı programı sürdürüldü. Mühendislik dallarındaki çalışanlara yönelik hazırlanan program, dijital dünyanın gerektirdiği konulara odaklanmaktadır." (Koç Holding)

“2013 yılından bu yana faaliyet gösteren ve Chartered Institute of Procurement and Supply ortaklığında hayata geçirilen Akademi, Arçelik Satın Alma Ekibi’nin ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerilerle donatılmasını hedefliyor.” (Arçelik)

*“Arçelik'te oryantasyon, zorunlu eğitimler, amaç odaklı eğitimler, yetkinlik geliştirme eğitimleri, yetenek geliştirme programları, fonksiyonel ve teknik eğitimler, dil eğitimleri ve liderlik programları gibi …eğitimler sunuyoruz. 2022 yılında global operasyonlarda toplam eğitim saati 1.185.376 kişi*saat'e ulaşırken, çalışan başına ortalama saat 28,9 saat, eğitim ve gelişime harcanan ortalama tutar ise 129,4 Euro oldu. Arçelik’te eğitim programları üç ana kategoride özetlenmektedir. Future in You, kariyer ve potansiyel liderlik gelişimine, Leader in You liderlik becerilerinin gelişimine, Talent in You ise çalışanlarımızın kişisel ve mesleki gelişimine odaklanıyor.”* (Arçelik)

“2022 yılında Agile Akademi kapsamında 12 eğitim başlığı altında 1591 çalışan 12.111 saat eğitime katıldı.” (Arçelik)

- Şirketlerden biri, performans değerlendirmeleri, çeşitli eğitimler ve rotasyon fırsatları gibi yetenek yönetimi uygulamalarına odaklanmaktadır.

“Üst yönetim yetkinliklerine sahip çalışanlar “Değerlendirme Merkezi” uygulamaları ile belirleniyor… …adaylar, eğitim-gelişim programları ve rotasyon olanaklarıyla proaktif olarak destekleniyor. …2015 yılında bu yana Koç Topluluğu üst düzey yöneticilerinin %90’ının Topluluk içerisinden atandığı görülmektedir.” (Koç Holding)

“Çalışma arkadaşlarımıza 40’tan fazla ülkedeki 100’ü aşkın şirket ve 10’dan fazla sektör arasında rotasyon olanağı tanınıyor. 2022 yılında, Koç Topluluğu'nun 3.000 çalışanı grup içi rotasyon süreçlerine katıldı...” (Koç Holding)

“Liderlik gelişim programımız olan LiderSensin ile potansiyel liderlerimizi Koç Topluluğu bünyesinde üst düzey yöneticiliğe hazırlıyoruz. Üç modülden oluşan 2 yıl süreli bu program, dünyanın ve Türkiye’nin en iyi kurum ve kuruluşlarının yer aldığı bir gelişim programı olarak tasarlandı.” (Koç Holding)

"Koç Akademi; sağlık ve yaşam, dijital teknolojiler, aile, hobiler ve kişisel gelişim kategorilerinde 12 binden fazla çevrim içi video eğitimin yer aldığı, Topluluk çalışanlarına ve ailelerine yönelik bir eğitim platformudur." (Koç Holding)

"Çalışanlarımızın yönetsel ve dijital dönüşüm yetkinliklerinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi amacıyla LEAD kapsamında 360'dan fazla program sunuluyor. Kapsamda üst düzey yöneticiler için kurum içinde tasarlanmış olan Personal Development Program (PDP) ve Agile Leadership Program gibi içerikler bulunuyor. Üst düzey yöneticilerimiz ayrıca Harvard Business School'dan "Advanced Management Program (AMP)" ve "Program for Leadership Development (PLD)" programlarına da katılmaktadır. LEAD kapsamında ayrıca BCG, McKinsey, Harvard Business School, MIT Sloan, Columbia Business School, University of Oxford, University of Cambridge gibi dünyanın önde gelen kurumlarının programları da sunuluyor." (Koç Holding)

"Koç Üniversitesi'nin İşletme Yüksek Lisansı Programı (EMBA), İşletme Yüksek Lisansı Programı (MBA) ve Finans Yüksek Lisansı (MSc) Koç Topluluğu çalışanlarının yönetim ve liderlik becerilerini geliştirmelerini ve kariyer gelişimlerine katkıda bulunacak analitik altyapıyla donanmalarını sağlar." (Koç Holding)

- Şirketlerin her ikisinin de çeşitlilik ve kapsayıcılık konusuna verdiği önem, yönetim kurulunda belli oranda kadın üye bulundurma taahhüdü, kadını güçlendirme hedefine odaklanan çeşitli ilkelere imzacı olma gibi çalışmalarla görülmektedir.

"2021 yılında Yönetim Kurulu tarafından onaylanan Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası uyarınca, Yönetim Kurulu'nda kadın üye oranının her zaman en az %30 seviyesinde tutulması hedefleniyor." (Koç Holding)

"Topluluk genelinde her kademede eşitliğin özendirilmesi ve sağlanması yönünde atılan adımlara…: Koç Holding ile birlikte 30 Topluluk şirketi BM Kadının Güçlenmesi İlkeleri'nin (WEPs) imzacısı oldu. Koç Holding 2015-2021 yılları arasında Birleşmiş Milletler Kadın Birimi (UN Women) tarafından yürütülen HeForShe hareketinin 10 Etki Lideri arasında yer aldı. Koç Holding BM Kadın Birimi'nin her türlü medya ve reklam içeriğindeki uygunsuz kalıplara karşı savaşan Unstereotype Alliance'ın küresel

üyelerinden biri oldu. Koç Holding ...Nesiller Boyu Eşitlik Forumu'nun (Generation Equality Forum) Teknoloji ve İnovasyon Eylem Grubu Liderleri arasında bulunuyor." (Koç Holding)

"Yönetim rollerinde kadın temsilini güçlendirmek hedefiyle, Topluluğun yönetim yedek planları her pozisyon için en az bir kadın yedek belirlenerek hazırlanıyor." (Koç Holding)

"Doğum izni öncesinde ve sonrasında danışmanlık hizmetleri, çocuk bakımı ve kreş yardımı, iş yeri güvenliği gibi konularda iyileştirmeler yapıldı." (Koç Holding)

"Arçelik ...Yönetim Kurulu'ndaki kadın üye oranını 2025 yılına kadar %25'e çıkarmayı taahhüt etmiştir." (Arçelik)

"Arçelik, ...Action Coalitions programının destekçisi oldu. Arçelik, Action Coalitions kapsamında, 2021 yılından itibaren somut değişime ulaşmak için 3 taahhüt sunmuş ve önümüzdeki 5 yılda teknoloji ve inovasyonda toplumsal cinsiyet eşitliğini ilerletmeyi amaçlayan 6 dönüştürücü hedef belirlemiştir." (Arçelik)

"...Birleşmiş Milletler Kadını Güçlendirme İlkeleri'nin (WEPs) imzacısı olan Arçelik, ...kilit paydaşlar arasında toplumsal cinsiyet eşitliğini aktif olarak teşvik etmekte, farkındalık yaratmakta, kadınların istihdam olanaklarını artırmakta ve mesleki gelişimlerini desteklemektedir." (Arçelik)

"Arçelik, 2022 yılında… ...pilot aşamasına geri bildirimleriyle katkıda bulunduğu Özel Sektör için Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Kriz Yönetimi Rehberi'nin lansman etkinliğinde yer almıştır." (Arçelik)

Hedef yılı: 2030, Hedef: "Kadın çalışan yüzdesinin artırılması: toplam iş gücünde %35; tüm yönetim pozisyonlarında %30; alt yönetim pozisyonlarında %35; üst düzey yönetim pozisyonlarında %32; gelir getiren yönetim pozisyonlarında %25; STEM'le ilişkili pozisyonlarda %38; STEM'le ilişkili departmanların başına üç kadın yönetici" (Arçelik)

"Türkiye'deki kadın çalışanlarımıza çocuk bakım ödeneği sağlıyoruz." (Arçelik)

""Engelsizler Projesi" Aralık 2021'de 14 çalışanla başladı. İlk üç ayda teknik ve sosyal beceri eğitimleri vermek üzere Bilge Adam Teknoloji şirketi ile ortaklık kuruldu. ... katılımcılara şirketimiz içinden bir mentor atanmıştır. Teknik eğitimi tamamlayan çalışanlar izleme ekiplerine atanarak Birinci Hat Destek ve İkinci Hat Destek rollerini üstlendiler." (Arçelik)

"Türkiye'de Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan Zihinsel Engelliler Korumalı İşyeri Yaşam Merkezi'ne 2017 yılından bu yana destek veriyoruz. Arçelik Manisa Fabrikası'nda 8 engelli çalışan ve özel eğitmenden oluşan çalışma ekibi, 2022 yılında buzdolabı üretiminde drenaj pompalarının bantlanması ve tahliye üzerine sünger ve kapak montajını üstlendi." (Arçelik)

"2022'de, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığa (DEI) odaklanan özel bir küresel ekip ve denetleyici bir pozisyon oluşturuldu. ...6.000 çalışanın katılımıyla küresel ölçekte kapsayıcılığa özel bir anket gerçekleştirildi. ...çalışanlarla odak grup görüşmeleri yapıldı ve bu konuda fikir geliştirerek çalışan deneyimini iyileştirmek amacıyla küresel bir "Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Komitesi" kuruldu." (Arçelik)

"Arçelik olarak örtülü önyargı konusunda farkındalığı artırmaya yönelik girişimler oluşturuyoruz ve ayrımcı davranışları ortadan kaldıracak araçlar sağlıyoruz. Tüm çalışanlarımıza açık olan öğrenme kataloğumuzda "Farklılıkların Sinerjisi", "Değişim ve Çeşitliliği Yönetmek" gibi eğitim programları yer almaktadır. 2022 yılında Çin, Pakistan, Filipinler, Tayland ve İtalya'daki yöneticilere bilinçsiz önyargı eğitimi verildi. Küresel DEI stratejimiz kapsamında bu eğitimin tüm yöneticilere yaygınlaştırılmasını 2023 yılında tamamlamayı hedefliyoruz." (Arçelik)

- Şirketlerin her ikisinin de sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı yaratma konusunda çalışmaları bulunmaktadır.

"Koç Holding'in, Koç Topluluğu İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Prosedürü'ne uyumunu doğrulamak amacıyla başlatılan sağlık ve güvenlik denetim programı, 2022'nin ilk çeyreğinde tamamlanmıştır. Toplamda, 31 şirketimize ait 67 tesis, 20 ana konu gerekliliklerine ...dayanarak değerlendirilmiş ve iyileştirme alanlarını belirleyerek eylemler planlanmıştır. Grup şirketlerinden katılımcılarla birlikte, İş Sağlığı ve Güvenliği

komitesi içinde bazı alanlarda iyileştirme yapmak amacıyla proje grupları oluşturuldu". (Koç Holding)

*"2022 yılı itibarıyla operasyonlarımızın %86'sı ISO 45001 İSG Yönetim Sistemi sertifikası kapsamındadır. 2022 yılında tüm Arçelik tesislerinde çalışanlara yönelik mevzuat gereklilikleri ve teknik konularda toplam 452.387 kişi*saat İSG eğitimi düzenlenmiş olup bu eğitim kişi başı 14,3 saat İSG eğitimine karşılık gelmektedir. İSG kültürü değişimine sadece çalışanlarımızı değil ailelerini de dâhil ettik, eğitimleri iş ortaklarımızı ve tedarikçilerimizi de kapsayacak şekilde genişlettik. Alt yüklenicilerimize toplam 65.777 saat eğitim verdik."* (Arçelik)

- Şirketlerden biri çalışanların sendikalaşma ve toplu sözleşme hakkına saygı duyduğunu çeşitli beyanlarla göstermektedir.

"Sendikalaşma hakkını ve toplu iş sözleşmelerini destekliyoruz. Küresel üretim tesislerinde toplam sendikalaşma oranı %65,7'ye ulaştı". (Arçelik)

- Şirketlerden biri çalışan ödül sistemi aracılığıyla çalışanları ödüllendirmekte, gelecekteki üretkenlik için motive etmektedir.

"Çalışan ödül sistemimiz aracılığıyla, Çevre Topluluğuna Katkıda Bulunanlar, Dijitalleşme, İşbirliği Geliştiricileri, Yaratıcı Yenilikçiler ve Büyüme Hızlandırıcıları gibi kategorilerde öne çıkan projeleri ödüllendiriyoruz." (Arçelik)

"Küresel Öncüler Ödül Programlarımız kapsamında çalışanlarımızı başarılı projelerinden dolayı ödüllendiriyor ve onları gelecekteki projeler için teşvik ediyoruz. Projeler 5 farklı kategoride ödüllendiriliyor: Çevre Topluluğuna Katkıda Bulunanlar, Dijitalleşme, İşbirliği Geliştiricileri, Yaratıcı Yenilikçiler ve Büyüme Hızlandırıcıları." (Arçelik)

3.5.1.3.2. Dış Paydaşlar

Koç Holding ve Arçelik'in dış paydaşları ile ilgili toplumsal fayda odaklı ne tür çalışmaları olduğunu incelediğimizde *Paydaş Kapitalizmi Göstergeleri'ne, sorumlu uygulamalar için harekete geçirmeye, sürdürülebilirliğe, yerelleştirme çalışmalarına,*

çeşitlilik ve kapsayıcılığa, yetkinlik geliştirmeye, sendikalaşma ve toplu sözleşme hakkına, iş sağlığı ve güvenliğine değindikleri görülmüştür.

- Şirketlerin her ikisinin de performansını Paydaş Kapitalizmi Göstergeleri'ne uygun olarak raporladıkları görülmektedir.

"Bu rapor Dünya Ekonomik Forumu (WEF) bünyesindeki Uluslararası İş Konseyi (IBC) tarafından oluşturulan Paydaş Kapitalizmi Göstergeleri'ni de kapsamaktadır." (Koç Holding)

"Koç Holding, WEF'in Uluslararası İş Konseyi tarafından Paydaş Kapitalizm Metrikleri'ne (SCM) imzacı olmuştur ve bir Koç Topluluğu şirketi olarak Arçelik, performansını SCM'ye uygun olarak raporlamaktadır." (Arçelik)

- Şirketlerden birinin dış paydaşlarını sorumlu uygulamalar için harekete geçirme konusunda girişimleri bulunmaktadır.

"Arçelik, Home Appliance Europe (APPLiA) tarafından yayınlanan Davranış Kuralları'nın ilk imzacıları arasında yer alıyor. Tedarikçilerimizin Uluslararası Çalışma Örgütü Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, Birleşmiş Milletler İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri'ne uygun hareket etmelerini sağlamayı taahhüt ediyoruz." (Arçelik)

"Arçelik, 2023 yılına kadar kritik tedarikçilerinin Çatışma Mineralleri Politikasına %100 uyum sağlamasını hedeflemektedir. Elektronik ve dayanıklı ev aletleri üretiminde kullanılan 3TG (kalay, tantal, tungsten ve altın) mineralleri …dünya çapında yüksek riskli çatışma bölgelerinden çıkarılmaktadır. Arçelik, BM'nin bu madenlere ilişkin yönergeleri ve kısıtlamaları uyarınca, bu temel hammaddeleri yüksek riskli çatışma bölgelerinden veya çatışmayı finansal olarak destekleyecek şekilde satın almamayı taahhüt etmektedir. Tedarikçilerimizin bu politikaya tam olarak uymaları ve desteklemeleri gerekmektedir." (Arçelik)

- Şirketlerden birinin dış paydaşlarının sürdürülebilirlik ile ilgili somut adımlar atmaya teşvik etme konusunda çalışmaları bulunmaktadır.

"Kasım 2021'de, sürdürülebilirlik stratejimizi, sürdürülebilirlik yetkinliklerimizi, Bilim Temelli Hedeflerimizi ve 2030 çevresel hedeflerimizi beyan eden Taahhüt Mektubumuzu tedarikçilere iletmeye başladık. Bugüne kadar, 173 tedarikçi Taahhüt Mektubunu imzalamıştır. 2023 yılı sonuna kadar ise 173 imzacı tedarikçimizin uzun vadeli sera gazı emisyonu, su, enerji verimliliği ve atık azaltma hedeflerini belirlemiş ve bu hedefleri web sitelerinde ve sürdürülebilirlik raporlarında kamuoyuna açıklamış olmasını hedefliyoruz. Arçelik, bu tedarikçilere, belirli bir baz yılda, hedef yıla göre sera gazı azaltımı, su azaltımı, enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji hedeflerinin nasıl belirleneceği, ölçümlerin nasıl yapılacağı ve Arçelik'in bu alanlardaki uzmanlığına dayanarak somut aksiyonların nasıl alınacağı konusunda özelleştirilmiş eğitimler verdi." (Arçelik)

"2025 yılı itibarıyla, satın alma kapasitemizin yaklaşık %90'ını oluşturan 450'den fazla tedarikçimizden Kapsam 1-2 sera gazı emisyonu, su çekimi, atık su, geri dönüştürülmüş su, tehlikeli ve tehlikesiz atık ve enerji tüketimi verilerini toplamayı taahhüt ettik. Tedarik zincirimizin etkisini şeffaf bir şekilde raporlamak amacıyla bu verileri kamuoyu ile paylaşmayı hedefliyoruz. 2022 yılında 159 tedarikçiden çevresel veri topladık ve hedefimizin %33'üne ulaştık." (Arçelik)

"Arçelik Sürdürülebilir Tedarikçi Endeksi, ESG stratejilerinin tedarikçi seçimi ve değerlendirme kriterlerine entegre edilmesini sağlar. 2022 yılında, toplamda 237 farklı kritik tedarikçi, Sürdürülebilir Tedarikçi Endeksi kullanılarak değerlendirildi. 159 tedarikçi, üçüncü taraf iş birliğiyle yapılan Arçelik değerlendirmesi kapsamında incelendi. Üçüncü tarafça gerçekleştirilen 128 etik denetimi tamamlandı. ...uygunsuzluklar tespit edildiğinde Arçelik, tedarikçilerine düzeltici eylem planları göndermektedir. 2022 yılında 237 önemli tedarikçide anket ve denetimler sonucunda toplam 2.737 bulgu tespit edilirken, iyileşen bulgu sayısı ise 1.026 oldu. ...2022 yılında yüksek riskli ve orta riskli 10 tedarikçimize ilk elden yardım ve destek sağladık." (Arçelik)

"Arçelik, 1.000 ToE'yi aşan tedarikçilerinin 2025 yılına kadar, 500 ToE'yi aşan tedarikçilerinin 2030 yılına kadar ISO 50001 sertifikasına sahip olmalarını ve 2023 yılı sonuna kadar tüm tedarikçilerinin ISO 14001 başvurusunda bulunmuş olmalarını sağlamayı hedeflemektedir." (Arçelik)

- Şirketlerden birinin ithal malzemelerin Türkiye'de üretilmesini sağlama konusunda yerelleştirme çalışmaları bulunmaktadır.

"Tedarik zinciri dönüşümü kapsamında, tedarik riskini azaltmak ve yerli üretim teknolojisi bilgi birikimini artırmak amacıyla yerelleştirme, salgının başlangıcından bu yana satın alma ekiplerinin gündeminde yer alıyor. Bu doğrultuda Türkiye'de 123 adet ithal malzemenin yerli üretimi için tedarikçilerle iş birliği içerisinde yerlileştirme çalışmaları yürütülmektedir. 2022 yılında 15 malzemenin yerlileştirmesi tamamlandı." (Arçelik)

- Şirketlerden birinin dış paydaşlarının çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunu gündemlerine alması konusunda çalışmaları bulunmaktadır.

Hedef Yılı: 2026 Hedef: "Kadınların yeni mesleki teknik yeterlilikler kazanmasını sağlamak için Arçelik Yetkili Servislerinde çalışan kadın teknisyen oranının %6,7'den %14'e çıkarılması" (Arçelik)

- Şirketlerin mentorluk programları, tedarikçi eğitimleri, tedarikçilerin dijitalleşme yeteneklerinin artırılmasına yönelik projeler gibi dış paydaşları ile ilgili yetkinlik geliştirme çalışmaları bulunmaktadır.

""Ülkem için" projesinin yeni aşaması olan "Ülkem için: Geleceği Tasarlıyorum" programı kapsamında, dijital dönüşümün sunduğu fırsatlardan ekosistemdeki çalışanların ve paydaşların yararlanabilmesi için çalışmalar devam etmektedir." (Koç Holding)

"Koç Topluluğu, Ufuk Avrupa Programı Özel Sektör Farkındalık Etkinliğine ev sahipliği yapmanın yanı sıra, Koç Holding 2022 yılında paydaşlarına özel bir mentorluk programı başlattı." (Koç Holding)

Tedarikçi Eğitimleri: "Online eğitimlerde Arçelik'in Küresel Sorumlu Satın Alma Politikası ve ESG Programının yanı sıra Arçelik'in ESG hedefleri ve iş stratejisi yaklaşımı hakkında bilgiler yer alıyor. Eğitimler, Arçelik'in üçüncü taraf bağımsız hizmet sağlayıcı danışmanı işbirliğiyle verilen online webinarlar ve teknik danışmanlık hizmetlerinden oluşuyor. Ayrıca 2022 yılında ISO Çevre ve Enerji Yönetim Sistemleri,

*sera gazı envanter hesaplama yöntemi, çatışmalı madenler, enerji ve çevresel veri toplama, ROHS düzenlemeleri, mesleki sağlık ve güvenlik ve risk tanımlama dahil 10 farklı alanda sürdürülebilirlik eğitim programlarımızı dijitalleştirmek amacıyla Dijital Eğitim Platformunu devreye aldık. 2022 yılında sadece platformda toplam eğitim saati 559 kişi*saat'e ulaştı."* (Arçelik)

"2022 yılında tedarikçi altyapısının ve teknik yetkinliklerinin geliştirilmesi, sektörde ortaya çıkan yeni üretim teknolojilerinin tedarikçi ekosisteminde yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Arçelik, tedarikçilerini de sürece dâhil ederek sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda faaliyetlerini yürütmeye devam ediyor. Hedef projeler arasında Tedarikçi ESG Hedef belirleme projesinin yanı sıra hammadde azaltımı, geri dönüştürülmüş malzeme tüketiminin artırılması, enerji verimliliğinin artırılması, yenilenebilir enerji kullanımı ve tedarikçilerin dijitalleşme yeteneklerinin artırılmasına yönelik odak projeler yer alıyor". (Arçelik)

- Şirketlerden biri dış paydaşlarının çalışanlarının sendikalaşma ve toplu sözleşme hakkına saygı duyduğunu çeşitli beyanlarla göstermektedir.

"Arçelik Global Sorumlu Satın Alma Politikamız, tedarikçi çalışanlarının örgütlenme özgürlüğü ve toplu sözleşme haklarına ilişkin koşulları düzenlemektedir. Ayrıca tedarikçilerimize yaptığımız iş etiği denetimlerinde örgütlenme özgürlüğüne ilişkin 4 soru soruluyor, tedarikçilerimizin sürdürülebilirlik risklerini değerlendirdiğimiz sürdürülebilirlik endeksinde kriter olarak yer alıyor. Politikamıza aykırı davranışların bildirildiği bir etik hattımız bulunmaktadır." (Arçelik)

- Şirketlerden birinin tedarikçi çalışanlarının iş sağlığı ve güvenliği konusunda farkındalık çalışmaları bulunmaktadır.

"Tedarikçi İSG farkındalık eğitimlerini online platform üzerinden veriyoruz ve 2030 sürdürülebilirlik hedeflerimiz kapsamında 5.000 tedarikçi çalışanına ulaşmayı hedefliyoruz." (Arçelik)

3.5.1.4. Toplumsal Sorumluluk

Koç Holding ve Arçelik'in gerçekleştirdiği/gerçekleştiriyor olduğu toplumsal sorumluluk çalışmalarının neler olduğunu incelediğimizde, şirketlerin, *toplumsal cinsiyet eşitliği, sürdürülebilir kalkınma, eğitim, girişimcilik ekosistemini güçlendirme, sivil topluma katkı, çevre, afetle mücadele* konularında çalışmalar yaptığı görülmektedir. Kurumsal gönüllülük çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetlerde ise *çevre, yetkinlik geliştirmek, eğitim, cinsiyet eşitliği* konuları öne çıkmaktadır.

- Şirketlerin her ikisinin de toplumsal cinsiyet eşitliği odaklı çeşitli toplumsal sorumluluk çalışmaları mevcuttur.

"Nesiller Boyu Eşitlik Forumu, Birleşmiş Milletler Kadın Birimi koordinatörlüğünde, ...toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik küresel ve çok paydaşlı bir girişimdir. 2022 yılında, Koç Holding küresel liderler grubu içinde yeni bir misyona başladı. ...Forum'un Nesiller Boyu Eşitlik Çok Paydaşlı Liderlik Grubu'na katılan tek özel sektör şirketi oldu. Koç Holding'in liderlik ettiği Teknoloji ve İnovasyon Eylem Grubu, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasının önündeki engellerin kaldırılması amacıyla teknoloji ve inovasyon alanında dönüştürücü adımlar ve projeler üzerinde çalışıyor. ...küresel düzeyde yaygınlaştırmak üzere yol haritası ve beş yıllık hedefler belirlendi. Koç Holding bu kapsamda üç taahhüt açıkladı: 1. Koç Topluluğu genelinde Koç İnovasyon Programı çatısı altında yürütülen inovasyon çalışmalarının toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı bir biçimde gerçekleştirilmesi benimsenecek ve bu alanda küresel olarak faydalanılacak bir rehber hazırlanacak. 2. Koç Topluluğu şirketlerinin, teknoloji ve inovasyon alanında kadınlar ve kız çocuklarına yönelik yürüttükleri projeleri ve geleceğe dönük planlarını Birleşmiş Milletler Kadın Birimi Nesiller Boyu Eşitlik Forumu'nun küresel ağına taşımaları ve çözüme yönelik taahhüt vermeleri teşvik edilecek. 3. Teknoloji ve inovasyondaki cinsiyet uçurumunu kapatmak amacıyla kadınlar tarafından yönetilen girişimlerle iş birlikleri kurulması desteklenecek." (Koç Holding)

"HeForShe Impact 10x10x10 Girişimi: UN Women, ...2015 yılında IMPACT 10x10x10 Girişimi'ni başlattı. Etki Şampiyonları, ...toplumsal cinsiyet eşitliğini kurumsal bir öncelik haline getirir. Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ömer M. Koç, rahmetli

Mustafa V. Koç'un ardından liderlik görevini üstlendi. Grup şirketlerimiz, kadınları imalat ve mühendislik işlerine çekmek ve elde tutmak için sosyal yardım faaliyetlerinin yanı sıra kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmasını desteklemek için özel olarak tasarlanmış eğitimler de dâhil olmak üzere ilgili sektörlerin ihtiyaçları doğrultusunda programlar geliştirdi. ...tüketicilere ulaşmak için markalarımızın gücünden faydalanmayı başardık. ...İletişimde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Rehberi geliştirdik. Rehberin getirdiği yaklaşımı yaygınlaştırmak için Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği (TÜSİAD), Reklamverenler Derneği, Reklamcılık Vakfı, İletişim Danışmanlık Şirketleri Derneği, Türkiye Halkla İlişkiler Derneği ve Kurumsal İletişimciler Derneği gibi kilit paydaşlar ile ortaklık kurduk." (Koç Holding)

"Birleşmiş Milletler Kadın Birimi (UNWomen) Nesiller Boyu Eşitlik Forumu'nun (Generation Equality Forum) başlattığı Action Coalition inisiyatifinin liderlerinden olan Koç Holding öncülüğünde Arçelik olarak, dünya genelinde kadınlar ve kız çocukları için teknoloji ve inovasyon alanında somut değişimlerin gerçekleştirilmesi adına taahhütlerimizi 2022 yılında kamuoyuna duyurduk. 2026 yılına kadar gerçekleştirilmesi hedeflenen bu taahhütler, ...6 hedeften oluşmaktadır. 1. Cinsiyete dayalı dijital uçurumu azaltmak için 2026 yılına kadar Türkiye'nin 81 ilinde (10-14 yaş aralığındaki) 100.000 kız çocuğuna teknoloji, tasarım, bilişim ve yazılım eğitimi vermek (Dijital Kanatlar Projesi ile) Ekim 2022'de 241 öğretmenin katılımı ile 3 günlük canlandırma eğitimi tamamlanmıştır. 2026'ya kadar her yıl 20.000 öğrenciye ulaşılması hedeflenmektedir. 2. Arçelik'in Romanya, Pakistan ve Güney Afrika'daki tesislerinde, ar-ge ve inovasyon alanında kadın mühendislerin (17-23 yaş arası üniversite öğrencileri) kariyer gelişimlerini desteklemek (WEinTech Projesi ile) 2022 yılında Türkiye ile birlikte Romanya, Pakistan ve Güney Afrika'dan 44 öğrencinin katılımı ile global bir program gerçekleştirilmiştir. 4. Küresel ölçekteki girişimcilik programları ile 2.500 kadına ulaşmak ve kadın girişimcilere 30 milyon ABD dolarlık fon aktarımına aracılık etmek (Arçelik Garage İnovasyon Merkezi programları ile) 359 kadın girişimci / girişimci adayı desteklenmiş ve 8 milyon ABD doları fon aktarımı için aracılık edilmiştir. 5. Arçelik'te STEM alanlarındaki kadın istihdam oranını küresel operasyonlarda %16'dan %35'e çıkarmak (İK uygulamaları ile) Arçelik küresel operasyonlarındaki kadın istihdam oranı 2022'de %19,4'e ulaşmıştır. 6. Kadınların teknik düzeyde yeni mesleki yetkinlikler

kazanmalarını sağlayarak Arçelik yetkili servislerinde çalışan kadın teknisyen oranını %6,7'den %14'e çıkarmak (500 Kadın Teknisyen Projesi ile) 2022 yılında düzenlenen 8 yeni eğitimle 111 yeni kadın teknisyen sisteme kazandırılmış; toplam 482 aktif kişiyle kadın teknisyen oranı %8'e ulaşmıştır." (Arçelik)

"Dilde cinsiyet eşitliğini destekleyen bir uygulama olan Eşit Sözlük klavyesini… Mobil cihaz ve bilgisayarlarda kullanılabilmekte ve kullanıcıların mesajlaşma sırasında cinsiyetçi, aşağılayıcı veya ayrımcı ifadeler kullanması durumunda uyarı vermekte veya alternatif ifadeler sunmaktadır." (Arçelik)

"Kadın İşletmecilere Yönelik Endüstri 4.0 Beceri Geliştirme Programı, ...kadın işletmecilerin mesleki gelişimlerini artırmak amacıyla özel olarak tasarlanmıştır. ...programda kadın operatörlerin gelişimine yönelik 26 günlük kapsamlı bir davranışsal ve teknik eğitim sunulmaktadır." (Arçelik)

- Şirketlerin yalnızca ulusal değil uluslararası bir şekilde sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunma çabası içerisinde oldukları görülmektedir.

"Ülkem İçin platformu, 2006 yılından bu yana Koç Topluluğu'nun ...çalışan, tedarikçi ve distribütör ağını sürdürülebilir kalkınmanın farklı alanlarında seferber etmeye yönelik bir sosyal sorumluluk girişimi olarak aktiftir. Platformun odak alanı her üç yılda bir değişir. Şu anda sloganı "Ülkem İçin: Geleceği Tasarlıyorum". Koç Topluluğu, ...Deloitte Digital ve ...Toplum Gönüllüleri Vakfı ile ortaklık kurdu. 2019 yılında Grup şirketlerimizde programı başlattık ve şirket bünyesinde gönüllüler tarafından eğitimler verildi. Program, Koç Topluluğu çalışanlarının, tedarikçi ve distribütör ekosistemimizin teknolojideki hızlı değişimi ve bunun iş ve günlük yaşamımız üzerindeki etkisini tanımasına yardımcı oluyor. Bu araçlar, 120 gönüllü çalışan ve 80'den fazla gönüllü distribütör aracılığıyla yaygınlaştırılmaktadır. Tüm çalışma arkadaşlarımızın yanı sıra 17 şehirdeki topluluklardaki yaklaşık 10.000 distribütör ve gence ulaşmayı hedefliyoruz." (Koç Holding)

"İş dünyası liderlerinin ve öğrencilerinin taahhütlerde bulunmaları ve su yönetimini geliştirmeleri için bir platform olan CEO Water Mandate'i destekleyen şirketlerden biriyiz. Taahhütlerimizin bir parçası olarak, ihtiyaç sahibi 10.000 Kenyalının güvenli su

ve sanitasyon çözümlerine erişimini sağlayacak bir topluluk programını desteklemek için Water.org ile yeni bir ortaklık kurduk." (Arçelik)

- Şirketlerin her ikisinin de eğitim odaklı farklı toplumsal sorumluluk çalışmaları mevcuttur.

"Mesleki Eğitimde 21. Yüzyıl Becerilerine Yatırım: Koç Topluluğu, 2006-2013 yılları arasında Mesleki Eğitim: Ulus için Önemli Bir Konu adlı kapsamlı bir program yürütmüştür. Vehbi Koç Vakfı ve Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği içinde, program, mesleki teknik eğitimin önemi konusunda toplumun tüm kesimlerinde farkındalık yaratmayı ve işletmeyi mesleki eğitimde kilit paydaş olarak konumlandırmayı amaçladı. Programın ana çıktısı, iş başında eğitimler, mentorluk fırsatları ve güncel teknolojilere sahip okullarda laboratuvarlar kurma gibi iş birliğinin ana bileşenlerini ortaya koyan "Okul-Şirket İş Birliği Modeli"dir. ...Endüstri 4.0 teknolojilerinin benimsenmesiyle, modeli güncellemek ve öğrencilerin 21. yüzyıl becerilerini öğrenmelerini desteklemek için artan bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Koç Holding, bunu başarmak için Millî Eğitim Bakanlığı ve IBM ile sürdürülebilir bir işletme-okul ortaklığı modeli geliştirmek ve 21. yüzyıl becerileri doğrultusunda mesleki eğitim ekosistemini güçlendirmek için ortaklık yapmaktadır. ...özel olarak tasarlanmış atölyelerde, Koç Topluluğu şirketlerinden ve IBM'den öğrenciler, öğretmenler ve sektör temsilcileri, tasarım odaklı düşünme metodolojisi ile karmaşık sorunlara yenilikçi çözümler geliştirmek için birlikte çalışıyor." (Koç Holding)

"Üniversite öğrencilerinin yetkinliklerini güçlendirmeyi, onları geleceğe hazırlamayı ve dijital dönüşümün parçası haline getirmeyi amaçlayan mentorluk programı PREP'i düzenliyoruz. Böylece PREP öğrencilere teknik, sosyal beceri ve dil eğitimi sunmaktadır. 2021 yılında 2 üniversite ile başlayan program, 2022-2023 döneminde 9 üniversite ile devam etmektedir. "Prep 1.0"a 25, "Prep 2.0"a 111 öğrenci katıldı. "Prep 1.0" ve "Prep 2.0"dan toplam 16 kişi kadrolu, 17 kişi de proje mühendisi olarak işe alındı. Ayrıca 9 üniversite ile "Prep 3.0" için yeniden anlaşma sağlanarak başvuru süreci tamamlandı." (Arçelik)

""Geleceğe Bir Bilet" programı, beyin göçünü tersine çevirerek yabancı ülkelerdeki en iyi yetenekleri Türkiye'ye getirmek amacıyla tasarlandı. Bu amaç doğrultusunda yurt dışındaki üniversitelerin lisans, yüksek lisans veya doktora düzeyinde 3. ve 4. sınıflarında öğrenim gören başarılı Türk öğrencilerle iletişime geçildi. 2022 yılında 2 haftalık programa 19 öğrenci katıldı. Program boyunca sürdürülebilirliğe yönelik yeni ürünler ve iş modelleri tasarım odaklı düşünme metodolojisi ile ele alındı. ...programa dâhil olan 46 katılımcıdan 7'si Arçelik'te çalışmaya başladı." (Arçelik)

"Erasmus+ Mesleki Eğitim ve Öğretim Öğrenici ve Personel Hareketliliği Akreditasyonu, mesleki ve teknik eğitim alanında sınır ötesi değişim ve işbirliği uygulamak isteyen kurum ve kuruluşlar için geliştirilmiş bir araçtır. Bu proje sayesinde 14 ülkede akredite bir kurum olduk ve 47 gün süren mesleki eğitim faaliyetleri düzenledik. 2021–2027 yılları için geçerli olan programımız… 2022 yılında ...farklı coğrafyalardan 79 öğrenci ve 13 öğretmeni üretim tesislerimizde ağırlayarak onlara en yeni teknolojilerle staj yapma, bilgi ve yetkinliklerini geliştirme, farklı kültürleri öğrenme olanağı sağladık." (Arçelik)

- Şirketlerden birinin girişimcilik ekosistemini güçlendirme konusunda toplumsal sorumluluk çalışmaları mevcuttur.

"Erişilebilirlik Hackathonu, Garaj İnovasyon Merkezimiz, Amazon Web Hizmetleri (AWS) ve FuturInn tarafından evdeki, kamuya açık ve diğer alanlardaki erişilebilirlik sorunlarına odaklanan yeni fikirlerin üretilmesini teşvik etmek için tasarlanan çevrimiçi bir programdır. ...118 kişi başvurdu. 28-30 Ekim tarihlerinde gerçekleştirilen bu etkinlikte katılımcılar, girişimcilik konusunda çevrimiçi eğitim ve mentorluk alırken ağlarını genişletme şansı buldu. Üç takım 3.450 Euro almaya hak kazandı. Bu ödüllere ek olarak kazanan takım, Garage Innovation Hub tarafından iki ay süreyle ön kuluçka programına katılmaya hak kazandı." (Arçelik)

- Şirketlerden birinin sivil toplum kuruluşlarına yönelik gerçekleştirdiği toplumsal sorumluluk çalışması ile sivil topluma katkıda bulunma çabası içinde olduğu görülmektedir.

"BOOST Sivil Toplum Teknoloji Hızlandırma Programı: Koç Holding …UNDP Avrupa ve Orta Asya Bölgesel Ofisi'nin geliştirdiği bölgesel BOOST Programı'nın Türkiye ayağının tek özel sektör program ortağı olmuştur. Program kapsamında, …19 farklı sivil toplum kuruluşuna dijital dönüşüm süreçlerini somut bir proje önerisi üzerinden tasarlama ve uygulama imkânı sunulmaktadır. …uluslararası ve ulusal ölçekte farklı deneyim ve uzmanlıklar bir araya getirilmiştir. Hızlandırma Programı'nın Türkiye'deki uygulama ortağı Koç Üniversitesi Girişimcilik Araştırma Merkezi (KWORKS) iken, Program'ın uluslararası uygulama ortakları arasında …küresel girişimcilik topluluğu StartUp Grind yer almaktadır. Ayrıca UNDP uzmanlarının yanı sıra Koç Topluluğu Dijital Dönüşüm Liderleri de STK'lar ile süreçte yakın çalışarak Program'a katkı sağlamışlardır." (Koç Holding)

- Şirketlerin orman yangınlarıyla mücadele etmek, biyoçeşitlilik kaybının önüne geçmek, su ve enerji tüketimi ile atık miktarını indirmek gibi çeşitli çevre odaklı toplumsal sorumluluk çalışmaları bulunmaktadır.

"Grubun yapay zekâ uzmanlığı ile Orman Genel Müdürlüğü arasında kurulan işbirliği çerçevesinde 2021 orman yangınlarının sonrasını ele almak için çaba sarf edildi. Dijital haritalar, uydu görüntüleri ve gerçek zamanlı hava durumu verileri gibi veri kaynaklarını kullanan KoçDigital, orman yangınlarını tahmin etmek ve planlamak için gelişmiş bir analitik model geliştirdi. Bu girişim, Dünya Ekonomik Forumu'nun San Francisco'daki Yapay Zekâ ve Makine Öğrenimi Platformunda yürütülüyor. Bu proje aynı zamanda Dünya Ekonomik Forumu'nun Yapay Zekâ ve Makine Öğrenimi platformundaki ilk araştırma ve geliştirme faaliyeti…" (Koç Holding)

"Hayalet Balık Ağları Projesi: Arçelik olarak, WWF Türkiye (Doğal Hayatı Koruma Vakfı) ve Deniz Yaşamını Koruma Derneği ile birlikte, biyolojik çeşitliliği tehdit eden hayalet balık ağlarına yönelik bir proje hayata geçirdik. Proje kapsamında, Marmara Denizi'ndeki Prens Adaları'nda yapılan keşif dalışları sırasında tespit edilen hayalet balık ağları özel dalışlarla çıkarıldı. Çıkarılan balık ağları geri dönüştürülerek Arçelik ürünlerinde kullanılacaktır. …proje kapsamında balıkçılara ve bölge halkına farkındalık seminerleri düzenlenecek, ağlarını kaybettiklerinde bilgi verebilecekleri yerel iletişim

mekanizması oluşturulacak ve yaratılan çevresel ve sosyal etki akademisyenlerin katkısıyla raporlanacaktır." (Arçelik)

"Arçelik, İyi-Ge: İyiliği geliştirmeyi temsil eden İyiliği Geliştirme Kurulu (İYİ-GE), Temmuz 2021'de kuruldu. Türkiye'nin önde gelen STK'larının temsilcileri, bilim insanları, iklim aktivistleri ve sanatçılardan oluşan İYİ-GE Kurulu, sorumlu üretim ve sorumlu tüketim için ...yeni çözümler geliştirmek için çalışıyor. İyi-Ge Platformu'nun 2022 yılında hayata geçirdiği ilk projesi "İklim Dostu Hareket", Türkiye'de her hanenin su ve enerji tüketimini ve atık miktarını en aza indirerek tüketicileri harekete geçirmeyi amaçlıyor. İklim Dostu Hareket, iklim krizi konusunda farkındalığı artırıyor ve hayatları dönüştürüyor." (Arçelik)

"İyi Gelen İnovasyon Programı, Marka Yönetimi ekibimiz ve İyi-Ge Komitemiz ile sorumlu üretim için iklim dostu ev konseptlerini kazandıran yeni ürün ve hizmet fikirleri oluşturmaya başladı. Program 18 Kasım 2021'de başladı ve 2 ay sürdü. Tasarım odaklı düşünme süreci program boyunca 16 İyi-Ge Komitesi üyesi ve farklı departmanlardan 20 Arçelik katılımcısıyla 7 oturumda uygulanıyor. Katılımcılar 24'ü öncelikli ...93 sorun belirlediler. ...68 fikir ve 8 kavram geliştirildi. Program sonunda 3 fikir şirketin ürün yol haritasına aktarıldı ve en öncelikli fikir için ön fizibilite çalışmaları yapıldı." (Arçelik)

- Şirketlerin, 6 Şubat depremleri sonrasında gerçekleştirdikleri afetle mücadele odaklı toplumsal sorumluluk çalışmaları mevcuttur.

Umut Kent Projesi "...20 bin kişiye barınma imkânı sağlama hedefiyle yola çıktık. 5 lokasyondaki kentlerin konteyner adedi: Adıyaman 1390, Hatay 1040, İskenderun 300, Kahramanmaraş 1800, Malatya 470. Evler ...temel konut ihtiyaçlarının yanı sıra duş ve tuvalet gibi günlük hijyen ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde hazırlanıyor. ...kadınlar, çocuklar, gençler, yaşlılar ve engelliler dâhil olmak üzere tüm ihtiyaç alanlarını tespit ederek eğitimden sağlığa, sosyal ve kültürel aktivitelerden spora, istihdam odaklı projelere kadar kapsamlı hazırlıklar yaptık. Kentlerin her birinde okul, çamaşırhane, kafeterya, ibadethane, kuaför gibi ortak hizmet alanlarının yanı sıra 30'un üzerinde sosyal birim bulunuyor. Her kentte konteynerlerin yüzde 3'ünün engelli dostu olacak

şekilde …üretilmesine karar verildi. Koç Holding'in davetiyle Topluluk şirketleri ve sivil inisiyatifler Umut Kent'te yerini aldı." (Koç Holding)

"…deprem felaketinin ardından …harekete geçen 77 kişilik Arçelik Arama Kurtarma Ekibi afet bölgesinde 20 vatandaşımızın enkazlardan kurtarılmasına destek oldu. Bölgeye …insani yardımları ulaştırmak üzere Hatay, Adıyaman ve Kahramanmaraş olmak üzere 3 lokasyonda koordinasyon ve operasyon merkezleri oluşturduk. 800 binden fazla sayıda yardımı bölgeye teslim ettik. Antakya'da kurulan sahra hastanesine …buzdolaplarımızı teslim edip montajlarını yaptık. Arçelik Sabit Destek Noktaları'nda sıcak yemek ve temiz kıyafet ihtiyacına destek olmaya devam ediyoruz. Kahramanmaraş, Hatay, Adıyaman, Gaziantep, Diyarbakır ve Malatya'da hijyen TIR'ları; Kahramanmaraş, Hatay ve Adıyaman'da yemek TIR'larıyla hizmet veriyoruz. Arçelik Gönüllüleri grubu çalışanlar arasında bir kampanya başlatarak deprem bölgesine oyuncak ve kitap yardımında bulundu. …Koç Holding koordinasyonunda bölgede kurulacak olan konteyner kentlerin ihtiyaçlarına katkıda bulunduk. Hem konteynerlerin donatımı hem de sosyal alanların kurulması konusunda Arçelik olarak destek sağladık." (Arçelik)

- Şirketlerden birinin çalışanlarını kurumsal gönüllülük konusunda desteklemekte ve teşvik etmekte olduğu görülmektedir.

"Sağlıklı ve sürdürülebilir yaşam ve çevre temizliğinin önemi konusunda farkındalık yaratmak amacıyla Ekim 2022'de Arçelik çalışanlarıyla dünya genelinde 50 farklı yerde 24 saatlik bir plogging etkinliği gerçekleştirildi. Plogging etkinliğiyle doğal alanlarda bırakılan kağıt, plastik, metal ve cam atıklar, yaklaşık 202 km yol kat eden 2.000'den fazla Arçelik çalışanı tarafından toplandı. Çalışanlarımız toplamda 5 ton geri dönüştürülebilir atık topladı ve bunları geri dönüşüm tesislerine taşıdı." (Arçelik)

"…44. İstanbul Maratonu'na …200'ü aşkın Arçelik çalışanı katıldı. "İyiliğe Koş" hamlesi, farkındalığı artırmayı ve Türk Eğitim Vakfı - Mustafa V. Koç Burs Fonu'na destek olmayı amaçlıyor." (Arçelik)

Okula Destek Derneği'ne bağlı kurumsal sosyal sorumluluk projesi 'Geleceğe Tam Not' projesiyle devlet ortaokullarının 5, 6 ve 7'nci sınıf öğrencilerine …gönüllü dersler vermeyi hedefliyoruz. Amacımız bu yaş gruplarına ait saat ücretli işçilerimizin, bayi ve

servis çalışanlarımızın çocuklarına online matematik dersleri vermek olmuştur. Proje kapsamında …486 öğrencimiz, 15 ay boyunca çalışanlarımız arasında yer alan 16 gönüllü eğitmenden haftalık ders aldı. (Arçelik)

3.5.1.5. BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile Uyumluluk

Şirketlerin toplumsal sorumluluk çalışmalarının Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumluluğunu incelediğimizde *Nitelikli Eğitim, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Temiz Su ve Sanitasyon, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı, Eşitsizliklerin Azaltılması, Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar, Sorumlu Üretim ve Tüketim, Sudaki Yaşam, Amaçlar İçin Ortaklıklar* hedefleriyle uyumlu oldukları görülmüştür.

Şirketlerin, kapsayıcı özelliklere sahip nitelikli bir eğitimi herkes için sağlamak konusunda gerçekleştirdikleri toplumsal sorumluluk çalışmalarının *Nitelikli Eğitim* amacı ile uyumlu olduğu görülmektedir. Şirketlerin, kız çocuklarının ve kadınların hayatlarında gözlemlenebilecek somut değişimler yaratmak için gerçekleştirdikleri toplumsal sorumluluk çalışmaları *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği* amacıyla uyumludur.

Arçelik'in "*10.000 Kenyalının güvenli su ve sanitasyon çözümlerine erişimini sağlayacak bir topluluk programını destekleme"*si *Temiz Su ve Sanitasyon* amacı ile uyumludur.

Şirketlerin gerçekleştirdiği kız çocuklarını ve kadınları güçlendirme, sivil toplum kuruluşlarına katkı, eğitime destek vb. çalışmaların *İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme* amacı ile uyumlu olduğu görülmektedir. Şirketler tarafından gerçekleştirilen, dijital dönüşüm, inovasyon, teknoloji, bilişim vb. içeriklerle dolu toplumsal sorumluluk çalışmaları *Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı* amacı ile uyumludur. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından *Eşitsizliklerin Azaltılması*'nın alt hedeflerinin birinde şu beyan yer almaktadır: *"…yaşa, cinsiyete, engelliliğe, ırka, etnik kökene, dine, ekonomik ya da başka bir statüye bakılmaksızın herkesin güçlendirilmesi…*" Her iki şirketin de gerçekleştirdiği toplumsal sorumluluk çalışmalarının bu hedefle uyumlu olduğu görülmektedir. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından *Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar*'ın alt hedeflerinde afetlere yönelik politikalar da yer almaktadır. 6 Şubat'ta meydana gelen

depremlerin ardından her iki şirket tarafından gerçekleştirilen toplumsal sorumluluk çalışmalarının bu hedef ile uyumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Sorumlu üretim ve tüketim ile ilgili yeni çözümler geliştirmek için STK temsilcileri, bilim insanları, iklim aktivistleri ve sanatçılar ile birlikte çalışan Arçelik'in İyi-Ge Kurulu ile gerçekleştirdiği toplumsal sorumluluk çalışmalarının *Sorumlu Üretim ve Tüketim* amacı ile uyumlu olduğu görülmektedir. Arçelik'in, WWF Türkiye (Doğal Hayatı Koruma Vakfı) ve Deniz Yaşamını Koruma Derneği ile birlikte hayata geçirdiği "Hayalet Balık Ağları Projesi"nin *Sudaki Yaşam* amacı ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Şirketlerin, iş birliğine açık olmaları, toplumsal sorumluluk çalışmalarını gerçekleştirirken sivil toplum kuruluşları ile yan yana gelmeleri dolayısıyla *Amaçlar İçin Ortaklıklar* amacı ile uyumlu oldukları görülmektedir.

3.5.1.6. Çevre Üzerindeki Olumlu Etki

Koç Holding ve Arçelik'in temiz enerji, kaynakların verimli kullanımı, atık yönetimi, olumlu sosyal ve çevresel etki yaratan yeni ürün ve hizmet yaratma ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması konularında attığı adımlara ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir. Koç Holding ve Arçelik'in çevre üzerinde olumlu etki çalışmaları *düşük karbon ekonomisine geçiş, enerji yönetimi, su yönetimi, ürün yönetimi, atık yönetimi, çevre yönetimi, biyoçeşitlilik, malzeme tüketiminin azaltımı, yeşil finansman, global lojistik ve depo yönetimi, yeniden imalat ve sürdürülebilir perakendecilik* konularına odaklanmaktadır.

- Şirketlerin her ikisinin de 2050'de karbon nötr olmayı hedeflediği, düşük karbon ekonomisine geçiş için yol haritalarına sahip olduğu görülmektedir.

"Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarımızı 2017'ye göre 2030'da %27, 2040'ta %49 azaltmayı ve 2050'ye kadar karbon nötr olmayı hedefliyoruz." (Koç Holding)

"Küresel iklim gündemi ve Avrupa Yeşil Mutabakatı doğrultusunda 2050 yılına kadar karbon nötr olmayı hedefliyoruz. Bu hedefe ulaşmak ve düşük karbon ekonomisine geçiş yol haritasını oluşturmak için de Topluluk genelinde Karbon Dönüşüm Programı'nı başlattık." (Koç Holding)

"Arçelik'in, Paris Anlaşması'nın küresel sıcaklık artışını "2°C'nin oldukça altında" tutma senaryosu doğrultusunda Bilim Temelli Hedefleri onaylandı. ...hedeflerimiz, 2030 yılına kadar 2018 referans yılına göre Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarını %30, satılan ürünlerin kullanımından kaynaklanan Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını ise %15 azaltmaktır. ...Arçelik Mart 2022'de SBTi Net-Zero Standardı ile uyumlu Net Zero 2050 hedefi ve Mart 2024'e kadar 1,5 derecelik bir senaryo ile uyumlu yeni bir yakın ve uzun vadeli SBTi hedefi belirleme taahhüdünde bulunmuştur. Baz yılı 2022 olacak olan hedef, tüm grup şirketleri & ortak girişimleri ve tüm büyük beyaz eşya ürün gruplarını içerecektir." (Arçelik)

- Şirketlerin her ikisinin de elektriği yenilenebilir kaynaklardan tedarik etme, enerji verimliliğini artırma, enerji tüketimini azaltma gibi enerji yönetimi çalışmaları bulunmaktadır.

"Çoğu Topluluk şirketinin, faaliyetlerindeki tüm elektriği yenilenebilir kaynaklardan tedarik etme hedefi bulunuyor. ...yenilenebilir enerji üretimine yatırım yapıyor ve yenilenebilir enerji sertifikaları satın alıyoruz." (Koç Holding)

"Tüm işletmelerimizde enerji verimliliğini artırmak için çalışıyoruz. Bu yöndeki çalışmalarımız ...enerji tüketimini azaltma fırsatlarını belirlemeyi, üretim süreçlerini optimize etmeyi ve daha verimli çalışmamıza yardımcı olacak yeni teknolojileri keşfetmeyi içeriyor." (Koç Holding)

"...EP100 üyeliği sayesinde Arçelik, 2010'dan 2030'a kadar tüketilen her birim enerji için küresel ekonomik üretimini ikiye katlayarak enerji verimliliğini artırmayı taahhüt etti. ...2025 yılına kadar tüm üretim tesislerimizde ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemlerini uygulamayı planlıyoruz." (Arçelik)

Hedef Yılı: 2030 Hedef: "50 MW gücünde yenilenebilir enerji sistemleri kurulması / Tüm üretim tesislerinde %100 yeşil elektrik satın alımı / Tüm üretim tesislerinde ürün başına enerji tüketiminin %45 oranında azaltılması (2015 baz yılı itibarıyla) / Enerji verimliliğinin ikiye katlanması (2010 baz yılına kıyasla) / Yenilenebilir enerjiye ve enerji verimliliğine minimum 50 milyon ABD doları yatırım yapılması (2019 baz yılı itibarıyla)" (Arçelik)

"Enerji verimliliği için daha iyi alternatiflere ve iyileştirmelere yatırım yaptık ve basınçlı hava, ısıtma, havalandırma, iklimlendirme sistemleri ve aydınlatma sistemlerinde yalıtım, ısı geri kazanımı, enerji verimli motor geçişi ve proses optimizasyonu gibi alanlarda çalışmalar yaptık. Üretim tesislerinde toplam 406 enerji tasarrufu projesi gerçekleştirdik…" (Arçelik)

"2030 yılına kadar, üretim tesislerimizin bulunduğu tüm ülkelerde yeşil elektrik oranını %100'e çıkarma hedefimiz doğrultusunda, 2022 yılında küresel operasyonlarımızın %65'ini yeşil elektrikten karşıladık." (Arçelik)

- Şirketlerin her ikisinin de su miktarını azaltma, su verimliliğini artırma, geri dönüşüm gibi su yönetimi çalışmaları bulunmaktadır.

"Koç Holding olarak, CEO Water Mandate'in imzacısı ve …New Endorsers Group'un bir üyesiyiz. Vizyonumuz, havza yönetimine odaklanarak ve paydaşlarımızla işbirliği içinde suyun korunmasını teşvik etmek üzerine kuruludur." (Koç Holding)

Hedef Yılı:2030 Hedef: "2015 baz yılına kıyasla tüm işletmelerde ürün başına çekilen su miktarının %45 azaltılması / Tüm işletmelerde su geri dönüşüm ve yeniden kullanım oranının %70'e çıkarılması" (Arçelik)

- Şirketlerin her ikisi için de ürün yönetiminin, enerji verimliliği yüksek, çevresel etkisi az vb. özelliklere sahip ürünleri üretmek bakımından önemli olduğu görülmektedir.

"Geliştirdiğimiz ürün ve teknolojiler döngüsel üretim sistemlerini destekleyerek, Topluluk şirketlerini değer zincirlerinin tamamında doğal kaynak tüketimini ve sera gazı emisyonlarını azaltmaya yönlendiriyoruz. Faaliyet gösterilen farklı sektörlerde sunulan ürün ve hizmetlerin etkisinin azaltılması, ulusal ve uluslararası standartlara uygun düşük karbonlu ürünlerin belirlenmesi, ihtiyaçların tanımlanması ve ilgili raporlama kriterlerinin tespit edilmesi amacıyla Koç Topluluğu Çevre Kurulu bünyesinde bir çalışma grubu kuruldu." (Koç Holding)

"Ürün yönetimi, Koç Topluluğu için Kapsam 3 emisyonlarını azaltmak açısından özellikle önemlidir. Yaklaşımımız, ürünlerin beşikten mezara kadar olan tüm yaşam

döngüsünü kapsar ve değer zinciri boyunca emisyonları etkin bir şekilde yönetmemizi, rekabet avantajı elde etmemizi sağlar." (Koç Holding)

"2022 yılında gelirimizin %49,4'ü enerji verimli ürünlerin satışından geldi ve Türkiye'de bir önceki yıla göre çamaşır makinelerimizin ortalama enerji tüketimini %8,2, çamaşır kurutma makinelerimizin, buzdolaplarımızın ve bulaşık makinelerimizin enerji kullanımını sırasıyla %4,7, %0,2 ve %0,4 oranında azalttık." (Arçelik)

Hedef Yılı: 2030 Hedef: "Satılan ürünlerin kullanım fazından kaynaklanan Kapsam 3 sera gazı emisyonlarının 2018 baz yılına kıyasla %15 azaltılması (SBTi onaylı)" (Arçelik)

Hedef Yılı: 2030 Hedef: "Arçelik Yeşil Kimya Yönetim Sistemi'ni tüm ürünlerde ve üretimde standart hale getirilmesi" (Arçelik)

- Şirketlerin her ikisi için de atık yönetiminin önemli bir konu olduğu görülmektedir.

"Çabalarımızı yönlendirmek için Zero Waste Europe tarafından benimsenen Atık Yönetimi Hiyerarşi Modelini kullanmaktayız, bu sayede ürün tasarımından atık bertarafına kadar bütüncül bir yaklaşım benimsemekteyiz." (Koç Holding)

"Koç Holding, ...plastik kirliliğini önlemek amacıyla Global Compact Türkiye, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği ve TÜSİAD iş birliğiyle kurulan İş Dünyası Plastik Girişimi imzacılarından biridir. ...tek kullanımlık plastikleri sonlandırma hedefimizin %90'ını gerçekleştirdik. ...2023 yılı sonuna kadar hedefimize ulaşmayı bekliyoruz." (Koç Holding)

"2019 yılında, 2030 yılına kadar geri dönüştürülmüş plastik içeriğini %40'a, biyobazlı plastik içeriğini ise %5'e çıkarma hedefimizi belirledik." (Arçelik)

Hedef Yılı: 2030 Hedef: "Tüm üretim tesislerinde atık geri kazanım oranının %99'a yükseltilmesi" (Arçelik)

- Şirketlerden birinin çevre ile ilgili sertifikalara sahip olmak, çevre ile ilgili eğitimler vermek gibi çevre yönetimi çalışmaları bulunmaktadır.

*"Çalışanlarımıza yetkinliklerini artırmak ve sürdürülebilirliği değer zincirimize yaymak için eğitimler veriyoruz. Bu bağlamda hem Türkiye'de hem de küresel operasyonlarımızda çevre eğitimleri veriyoruz. 2022 yılında 6.151 çalışana 19.001 kişi*saat, 1.318 taşeron şirket çalışanına ise 2.034 kişi*saat çevre eğitimi verilmiştir. Sosyal sorumluluk konusunda ise 67 kişiye 125 kişi*saat eğitim verildi. Raporlama döneminde toplam 21.160 kişi*saat çevre eğitimi verdik."* (Arçelik)

"...üretim tesislerimizin %94'ü; çevre yönetimi uygulamalarını entegre etmeyi sağlayan, çevreyi korumayı destekleyen, kirliliği önlemeyi sağlayan, atıkları en aza indirmeyi ve enerji, su ve malzeme tüketimini azaltmayı sağlayan sistematik bir çerçeve olan ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi (ÇYS) Sertifikasına sahiptir." (Arçelik)

- Şirketlerden her ikisi de biyoçeşitlilik konusunda çalışmalar gerçekleştirmektedir.

"Biyoçeşitlilik Çalışma Grubu'ndaki uzmanlar, Uluslararası Doğa Koruma Birliği (IUCN) tarafından sağlanan rehberleri bir çerçeve olarak kullanarak tesislerimizin ve faaliyetlerimizin doğa üzerindeki etkisini belirlemek için çalışmalara başlamışlardır." (Koç Holding)

"Arçelik olarak Biyoçeşitlilik ve Ormansızlaşmanın Önlenmesi Politikasını, raporlama yılında değer zinciri boyunca ormansızlaşmaya etki eden faaliyetler kapsamında hayata geçirdik. 2050 yılına kadar faaliyetlerimizden kaynaklanan büyük bir ormansızlaşma olmamasını taahhüt ediyoruz." (Arçelik)

- Şirketlerden birinin ürün geliştirmede malzeme tüketiminin azaltılmasına önem verdiği görülmektedir.

"Arçelik, ürün geliştirme aşamasında malzeme tüketiminin azaltılmasına yönelik çeşitli çalışmalara büyük önem vermektedir. 2022'de, 646 ton plastik, 1.108 ton metal, 68 ton kimyasal, 741 ton ambalaj malzemeleri, 68 ton elektronik bileşenler ve 3 ton cam olmak

üzere toplam 2.571 ton malzemede önceki model malzeme kullanımına göre azalma sağlandı." (Arçelik)

- Şirketlerden biri yeşil finansman desteği gördüğünü, bununla uygun yeşil projelerini, sürdürülebilirlik ve Ar-Ge projelerini finanse edeceğini belirtmektedir.

"Arçelik olarak 350 milyon Euro değerli 5 yıl vadeli yeşil tahvil ihraç ettik. Bu fonla, enerji verimli, eko-verimli ve döngüsel ekonomiye uyarlanmış ürünleri ve üretimde enerji verimliliğinin teşviki dâhil olmak üzere Uygun Yeşil Projeleri finanse etmeyi amaçlıyoruz. En önemli yeşil finansman sağlayıcılardan biri olan Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası ile 150 milyon Euro tutarında sekiz yıl vadeli bir kredi anlaşması imzaladık. Sağlanan yeşil kredi çerçevesinde Sürdürülebilirlik ve Ar-Ge projelerini finanse ederek 2050 yılına kadar değer zincirinde net sıfır emisyona ulaşacak projeleri hayata geçirmeyi planlıyoruz." (Arçelik)

- Şirketlerden biri sürdürülebilir global lojistik ve depo yönetiminin önemli olduğunu, bu konuda daha düşük emisyona sahip taşıma türlerine öncelik vermek ve depo çatılarına güneş paneli sistemi uygulamak gibi çeşitli çalışmalar gerçekleştirdiğini belirtmektedir.

"Arçelik'in sera gazı emisyonlarının neredeyse %10'u, satın alınan mal ve hizmetlerin yanı sıra lojistik de dâhil olmak üzere tedarik zincirinden kaynaklanmaktadır. Arçelik'in lojistik operasyonlarından kaynaklanan sera gazı emisyonları 2013 yılından bu yana ISO 14064-1 Standardı çerçevesinde doğrulanmaktadır. Lojistik tedarikçilerimizin sürdürülebilirlik yönetimini iyileştirmek amacıyla çeşitli eylemler gerçekleştirilmiş ve aşağıda sıralanan bir dizi proje hayata geçirilmiştir: Merkezi Tedarik Zinciri ve Bağlı Tedarik Zinciri ekipleri tarafından periyodik olarak Tedarik Zinciri Sürdürülebilirliği Çalıştayları düzenlendi. Tedarik Zinciri Direktörlüğü proje takip uygulamasına Sürdürülebilirlik Formu eklendi. İthalat, ihracat ve yerel dağıtım dâhil taşımacılığın tüm aşamalarında daha düşük emisyona sahip taşıma türlerine öncelik verilmesi çalışmaları kapsamında; deniz, demiryolu ve intermodal taşımacılık yollarının kullanımını artırdık. Kağıt tüketimini azaltmak amacıyla ihracat ve ithalat operasyonlarında dijitalleşme

çalışmaları yapıldı. Pilot proje kapsamında Kocaeli ve İstanbul'da iki elektrikli araç şehir içi teslimatlarda devreye alındı. Belirlenen 6 tema üzerinde çalıştaylar gerçekleştirildi: Sıfır emisyon, malzemenin azaltılması / geri dönüştürülmesi / yeniden kullanılması, enerji tasarrufu, araç doluluğunun arttırılması, taşıma modu değişikliği, enerji sistemleri yönetimi" (Arçelik)

"Sürdürülebilir depo yönetimi Arçelik için bir diğer önemli konu. Bu nedenle aşağıda sıralanan sürdürülebilir ürün depolarına yönelik çalışmalar yürütülmektedir: Depolarda iş güvenliğini artırmak amacıyla forklift kaza önleme sistemleri kurulmuştur. Arçelik merkez dağıtım ve yedek parça depolarında mevcut durumda kadın çalışan oranı %16 olup, bunun artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Türkiye'deki kadın depo çalışanı sayısı 2022 yılında 60'tan 104'e çıkarıldı. Arçelik ihracat deposu, Arçelik Pazarlama deposu, Arçelik yedek parça deposu ve seçilen bayi ortak depolarına yağmur suyu toplama sistemleri kuruldu. Operasyon sırasında çalışanların soğuktan korunması amacıyla yerleştirilen depo rampa alanlarındaki ısıtıcıların sensör sistemi ile çalıştırılması sayesinde depolarda doğalgaz tüketimi azaltılmıştır. Antalya, Ankara ve Erzurum'da olmak üzere 3 depo tespit edilerek depo çatılarına güneş paneli sistemi uygulandı. Forklift ekipmanlarında çevresel ayak izi daha düşük redresörler kullanılarak elektrik tasarrufu sağlandı. Strafor, hava yastığı, streç film gibi ambalaj malzemeleri değiştirilerek kullanımı azaltıldı." (Arçelik)

"Küresel lojistik ve depo operasyonları için 2050 yılı için belirlenen sürdürülebilirlik yol haritası şu konulara odaklanacak: Türkiye'den ve Türkiye'ye uluslararası taşımacılıkta deniz yolu kullanım oranının artırılması / Uluslararası taşımacılıkta alternatif yakıt kullanmak / Türkiye'de yerel dağıtımlarda elektrikli araç ve demiryolu kullanımının artırılması / Üretim depolarında elektrikli forklift kullanımının yaygınlaştırılması / Lojistik tedarikçilerinin eğitim ve denetimleri içeren sürdürülebilirlik programlarına dâhil edilmesi ve kendi sürdürülebilirlik programlarını oluşturmalarının desteklenmesi" (Arçelik)

- Şirketlerden biri yeniden kullanım ile kaynak verimliliğini özendirmek hedefiyle yeniden imalat çalışmaları gerçekleştirdiğini belirtmektedir.

"Yeniden kullanımı ve kaynak verimliliğini teşvik etmek amacıyla, Türkiye tesislerimizde 1997 yılından bu yana yeniden üretim merkezleri bulunmaktadır. Yenilenmiş ürünler, müşteride belirli bir süre kullanılmış olan, bayi mağazalarında sergilenen kozmetik kusurlu ürünler ya da lojistik süreçte hasar gören ürünler anlamına gelmektedir. Bu tür ürünler yeniden işlenerek uygun fiyata tüketiciye yeniden satılmaktadır. Parça değişimleri ve kapsamlı performans testleri ile ürün kalitesi ve performans özellikleri yeni ürün ile aynı seviyeye getirilmektedir. 2022 yılında tüketici elektroniği, televizyon, büyük ve küçük ev aletlerinin de aralarında bulunduğu 54.629 ürün yenilendi." (Arçelik)

- Şirketlerden biri sürdürülebilir perakendecilik ile ilgili örnek olan, enerji, su, atık ve geri dönüşüm konularıyla dikkat çeken bir mağaza tasarlandığı belirtilmektedir.

"...Türkiye'de sürdürülebilir perakendecilik konusunda örnek oluşturmak amacıyla platin düzeyinde LEED sertifikasına sahip Türkiye'nin ilk İklim Dostu Mağazasını İzmir'de açtık. İnşaat aşamasından itibaren enerji, su tasarrufu, atık azaltımı ve geri dönüşüm konuları dikkate alınarak tasarlanan mağazada Arçelik'in ilk İklim Dostu Ev Örneği de yer alıyor." (Arçelik)

3.5.1.7. Ürün/Hizmet

Şirketlerin sorumlu tüketim ve üretim ile ilgili ne tür çalışmaları bulunduğuna dair bulguları incelediğimizde *inovasyon / araştırma ve geliştirme, geri dönüşüm, sosyal değer yaratan ürünler, sağlıklı yaşam konusunda farkındalık, gıda israfının önlenmesi, sürdürülebilir yaşam tarzı konusunda farkındalık* konuları öne çıkmaktadır.

Koç Holding'in sürdürülebilirlik raporunda, ürün ile ilgili çalışmalara çok fazla rastlanmamıştır. Bunun nedeninin Koç Holding'in faaliyetlerini Koç Topluluğu şirketleri üzerinden gerçekleştirmesi olduğu düşünülmektedir. Ancak Topluluk şirketlerinin, Koç Holding'den şirketlere yaygınlaştırılan bir yaklaşım doğrultusunda faaliyetlerini yürüttüğü açıktır.

- Şirketlerin, inovasyon ile araştırma ve geliştirmeye büyük önem verdiği görülmektedir.

"Koç Topluluğu, teknoloji odaklı büyüme ve inovasyonu önceliklendirerek, 2022 yılında Ar-Ge'ye yaklaşık 6,8 milyar TL ayırmıştır. Bununla birlikte Koç Topluluğu, ülkemizdeki toplam özel sektör Ar-Ge harcamalarının yaklaşık %7'sinden sorumludur. 35 Ar-Ge merkezi, bir tasarım merkezi ve 8 adet Teknokent Ar-Ge ofisiyle, Türkiye'deki topluluklar içinde en fazla Ar-Ge merkezine sahip şirket konumundadır. Koç Topluluğu, Türkiye'de özel sektörde çalışan Ar-Ge çalışanlarının %4'üne denk gelen 6.218 Ar-Ge çalışanına sahiptir." (Koç Holding)

"Garage İnovasyon Merkezi, Arçelik olarak geliştirdiğimiz bir inovasyon platformu olup, ekosistemindeki startuplar, mentorlar, yatırımcılar, sivil toplum kuruluşları, özel ve kamu kurumlarının ve diğer ilgili tarafların temsilcileri gibi oyuncuların bilgi, deneyim ve bağlantılarından faydalanmasını kolaylaştıran bir köprü görevi görmektedir. Garage, açık inovasyon ve girişimcilik programları ile farklı topluluk üyelerinin iş birliği yaparak Arçelik'in uzmanlığı, yetenekleri ve çalışanlarımızın fikirlerini gerçeğe dönüştürmesine yönelik teknik ve finansal desteğiyle desteklenen yeni ürün, hizmet ve sistemler oluşturmasına olanak tanıyan bir inovasyon merkezidir." (Arçelik)

"29 Ar-Ge, Tasarım Merkezi ve Ofisi ve de 2.300'den fazla araştırmacı ile 3.000'e kadar kayıtlı küresel patent başvurumuz bulunmaktadır. Arçelik, sürdürülebilir çevre teknolojileri, enerji ve su tüketimi, gürültü ve titreşim azaltma, sensör teknolojileri, IoT, akıllı ev teknolojileri, polimerler, metal ve yüzey kaplama teknolojileri, hijyen, su ve hava filtreleme, hava kalitesi ve motor sürücü teknolojileri alanlarında çalışmalar yürütmektedir. 2022 yılındaki toplam Ar-Ge harcamamız yaklaşık 90,24 milyon Euro olarak gerçekleşti. 500 Ar-Ge projesi yürüttük" (Arçelik)

"Döngüsel ve net sıfır karbon emisyonlu bir ekonomiye ulaşmak için döngüsel tasarım ilkeleri uygulanmaktadır. Ürün tasarımı aşamasında enerji ve su tasarrufu sağlayan ürünler üretmek için yoğun çalışmalar yapılıyor. AB Yeşil Anlaşması ve düzenlemeleri dikkate alınarak ürünlerin tamir edilebilirliği ve modülerliği konusunda da çalışmalar yürütülmektedir. Üretim sırasında doğal kaynakları sorumlu kullanan yeni teknoloji ve çözümler kullanıyor, daha fazla geri dönüştürülebilir ve alternatif hammadde içeren, geri dönüştürülebilirlik oranı yüksek ürünler geliştiriyoruz. 2022 yılında gelirimizin

%61,7'sini düşük karbonlu ürünlerimizden elde ettik ve önlenen emisyon miktarı 294.439 ton CO2e emisyonu oldu." (Arçelik)

"Arçelik olarak, inovasyona büyük önem veriyor; sadece üretimde değil, kullanım aşamasında da tüketicilerimiz için kaynak verimliliği sağlayacak teknolojiler geliştirmek için çalışıyoruz. Bunun en son örneklerinden biri ise suyun tekrar kullanımını mümkün kılarak her yıkamada tasarruf sağlayan SaveWater teknolojimiz." (Arçelik)

"Döngüsel ekonomi girişimlerimiz, tüm ürün gruplarında geri dönüştürülmüş plastiklerin yanı sıra bazı ürün gruplarında biyo-plastik miktarının artırılmasına odaklanıyor. Arçelik Ar-Ge, ürünlerin dayanıklılığından ödün vermeden, işlenmemiş muadillerinin yerini alacak yüksek performanslı ve geri dönüştürülmüş plastik formülasyonlar geliştirmektedir. Bütünsel yaklaşımımız, geri dönüştürülmüş plastik içeriğini en üst düzeye çıkarmak için ürünlerimizdeki neredeyse tüm plastikleri dikkate alıyor. 2022 yılında toplam 13.207 ton geri dönüştürülmüş plastik ve 11,3 ton biyo-kompozit plastik kullanıldı." (Arçelik)

"BioFridge'deki yumurta tepsilerinin %20'si yumurta kabuğu atıklarından ve %79'u biyoplastiklerden oluşmaktadır. Her buzdolabının iki yumurta tepsisinde 5 yumurtanın yumurta kabuğu atığı bulunur." (Arçelik)

- Şirketlerden biri, sahip olduğu iki adet WEEE Geri Dönüşüm Tesisi ile geri dönüşümün şirket için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

"Arçelik, Avrupa'da kendi WEEE Geri Dönüşüm Tesisine sahip tek beyaz eşya üreticisidir. Arçelik'in Türkiye'de Eskişehir ve Bolu'da iki adet WEEE Geri Dönüşüm Tesisi bulunmaktadır. Arçelik, enerji ve su tasarruflu cihazların artışını sağlamak amacıyla geri alma kampanyaları düzenlemektedir. Eski ürünler Arçelik WEEE geri dönüşüm tesislerine götürülerek parçalanmakta, granül haline getirilmekte ve geri dönüşümcülere hammadde olarak satılmaktadır. Bu, plastiğin yanı sıra metallerin de geri dönüştürülmesini içerir... 2014 yılından bu yana, ...yaklaşık 1,65 milyon WEEE ünitesini geri dönüştürdük. Yüksek enerji tüketen eski ürünleri enerji verimliliği yüksek yeni ürünlerle değiştirerek 2014-2022 yılları arasında 469 GWh enerji tasarrufu sağladık. ...WEEE'nin kendi geri dönüşüm tesislerimizde geri dönüştürülmesi, bu malzemeleri

ekonomiye geri kazandırmamıza ve işlenmemiş malzeme yerine geri dönüştürülmüş ham madde kullanmamıza ve böylece işlenmemiş malzeme çıkarma sürecinde oluşan sera gazı emisyonlarının önlenmesine yardımcı olduğundan çevresel faydalar sağlar." (Arçelik)

"Ürünlerimizdeki geri dönüştürülmüş içeriği arttırıyoruz, plastik kullanımını azaltıyoruz ve mikroplastik filtreleme ve gıda koruma gibi özellikleri bünyemize dâhil ediyoruz." (Arçelik)

"Arçelik olarak sürdürülebilir kaynaklardan sertifikalı veya geri dönüştürülmüş kâğıt alımına öncelik vererek kağıt bazlı ambalaj tüketimine yönelik çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Dünya genelinde ürün ambalajlarında 34.790 ton geri dönüştürülmüş karton kullanarak 2022 yılında yaklaşık 591.433 ağacı kesilmekten kurtardık. Ayrıca ambalajlamada kullanılan kartonun %83'ü sürdürülebilir kaynak sertifikalıdır." (Arçelik)

- Şirketlerden biri sosyal değer yaratan ürünler de üretmektedir.

"Kesintisiz elektrik teminine erişimi olmayan kullanıcılar için geliştirilen sürdürülebilir ve güvenli güneş hibrit panelli buzdolabı, elektrik şebekesinden elde edilen elektriği ve güneş enerjisini dönüşümlü olarak kullanan bir soğutma sistemi çözümü sunuyor. Buzdolabının izolasyonunun artırılması ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılmasıyla mevcut ihtiyaca çözüm sağlanıyor ve çevre dostu soğutma sistemlerine yeni bir yaklaşım getiriliyor." (Arçelik)

- Şirketlerden birinin milyonlarca insanda sağlıklı yaşam konusunda farkındalık yaratmak hedefleri arasındadır.

Hedef Yılı: 2030 Hedef: "241,3 milyon tekil insan için sağlıklı yaşam konusunda farkındalık yaratılması." (Arçelik)

- Şirketlerden birinin milyonlarca insanda gıda israfının önlenmesi konusunda farkındalık yaratmak hedefleri arasındadır.

Hedef Yılı: 2030 Hedef: "Gıdaya Saygı iletişimi aracılığıyla 265,3 milyon tekil insan için gıda israfının nasıl önleneceği konusunda farkındalık yaratılması" (Arçelik)

Hedef Yılı: 2030 Hedef: "6,4 milyon öğünün ihtiyacı olan insanlara sunulması ve 1.810 ton gıdanın israf edilmesinin önlenmesi" (Arçelik)

- Şirketlerden birinin sürdürülebilir yaşam tarzı konusunda farkındalık yaratmak hedefleri arasındadır

Hedef Yılı: 2025 Hedef: "Türkiye'de Arçelik markasıyla: Arçelik tüketicileri ve çocuklar da dâhil olmak üzere 15 milyon kişinin daha iklim dostu yaşam tarzını benimseme konusunda bilinçlendirilmesi ve bilgilerinin artırılması. Sorumlu üretim ve tüketim vizyonuna odaklanan Arçelik markası, Arçelik Designs Goodness with Love dönüşümünü gerçekleştirdi. Kampanya, başladığı Şubat 2021'den bu yana toplam 14,7 milyon kişiye ulaşıldı" (Arçelik)

Hedef Yılı: 2025 Hedef: "Türkiye'de Arçelik markasıyla hanelerin daha sürdürülebilir yaşam tarzlarını benimsemeleri için sürdürülebilir seçenekler sunan bir çözüm ortağı olunması" (Arçelik)

3.5.1.8. STK İşbirliği

Şirketin belirli amaçlar için sivil toplum kuruluşlarıyla ne tür ilişkilerinin bulunduğuna ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Koç Holding'in sürdürülebilirlik raporunda çok sayıda sivil toplum kuruluşunun adı geçmiştir. Önceki başlıklarda Koç Holding ile birlikte gerçekleştirdiği toplumsal sorumluluk çalışmalarından bahsedilen STK'lar aşağıdaki gibidir:

- Vehbi Koç Vakfı
- El Ele Eğitim ve Kültür Derneği
- Hayata Destek Derneği
- Sürdürülebilir Kalkınma İçin Yenilikçi Çözümler Derneği
- SKD Türkiye: İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği
- Tohum Otizm Vakfı
- Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı

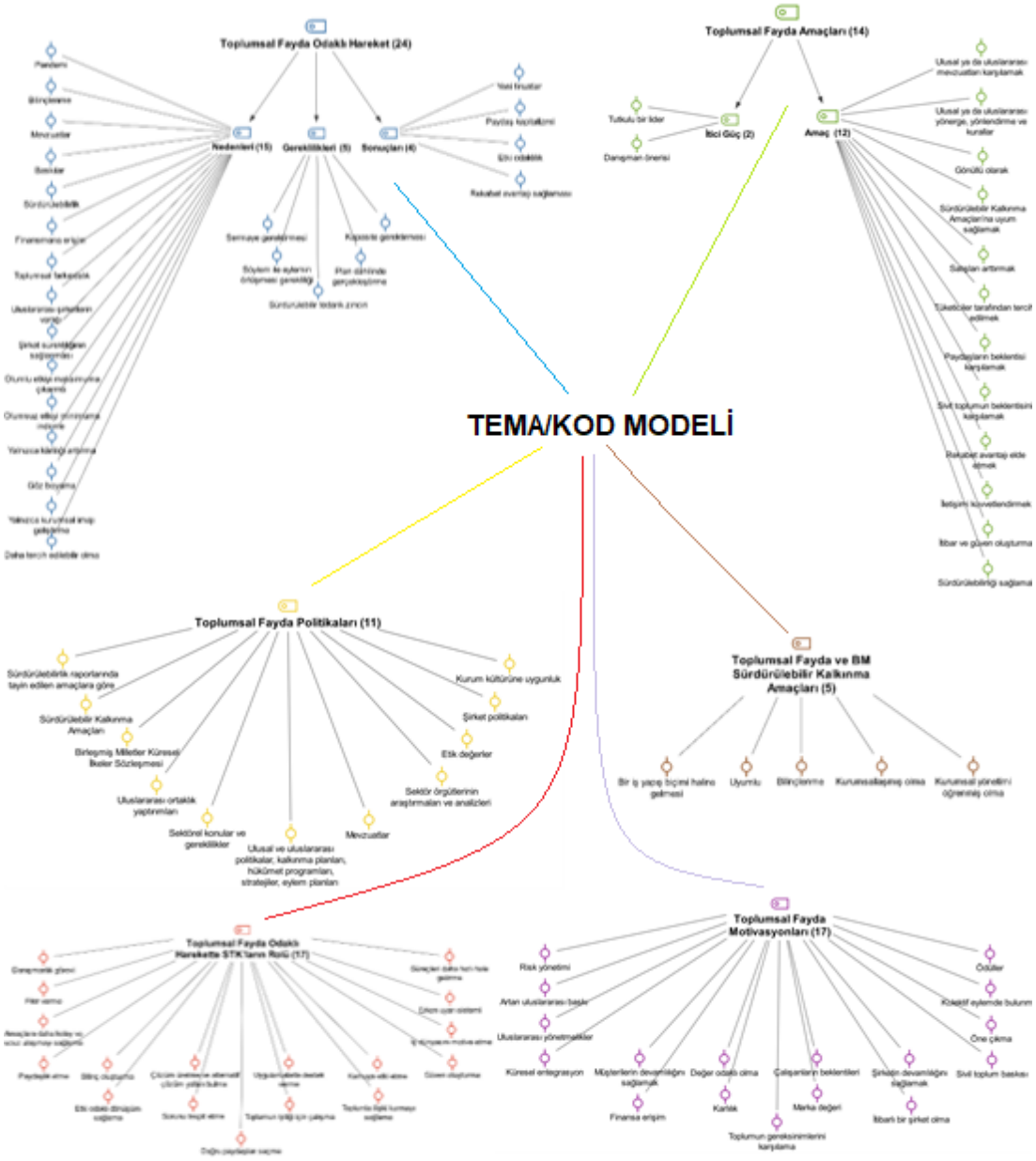
- İlkyar Vakfı
- Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı
- Suna ve İnan Kıraç Vakfı

Arçelik'in "Hayalet Balık Ağları Projesi"ni birlikte hayata geçirdiği WWF Türkiye (Doğal Hayatı Koruma Vakfı) ve Deniz Yaşamını Koruma Derneği sürdürülebilirlik raporunda adı geçen STK'lardır.

3.5.2. Görüşmelerden Elde Edilen Verilere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin, "betimsel analiz" yaklaşımıyla analizi yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen araştırmanın bulguları; *toplumsal fayda odaklı hareket, toplumsal fayda amaçları, toplumsal fayda politikaları, toplumsal fayda ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, toplumsal fayda odaklı harekette STK'ların rolü, toplumsal fayda motivasyonları* olmak üzere altı ana tema doğrultusunda açıklanmıştır.

Veriler, nitel ile karma yöntemler için veri analizi yazılımı olan "MAXQDA 2022 Analytics Pro" aracılığıyla tematik olarak analiz edilmiştir. Görüşme deşifreleri MAXQDA'ya yüklenmiş ve kodlanmıştır. Her ana tema için kod haritaları oluşturulmuştur. İki ana tema kendi altında alt temalara ayrılmıştır. Altı ana temanın bütününe ilişkin kod haritası aşağıdaki gibidir:

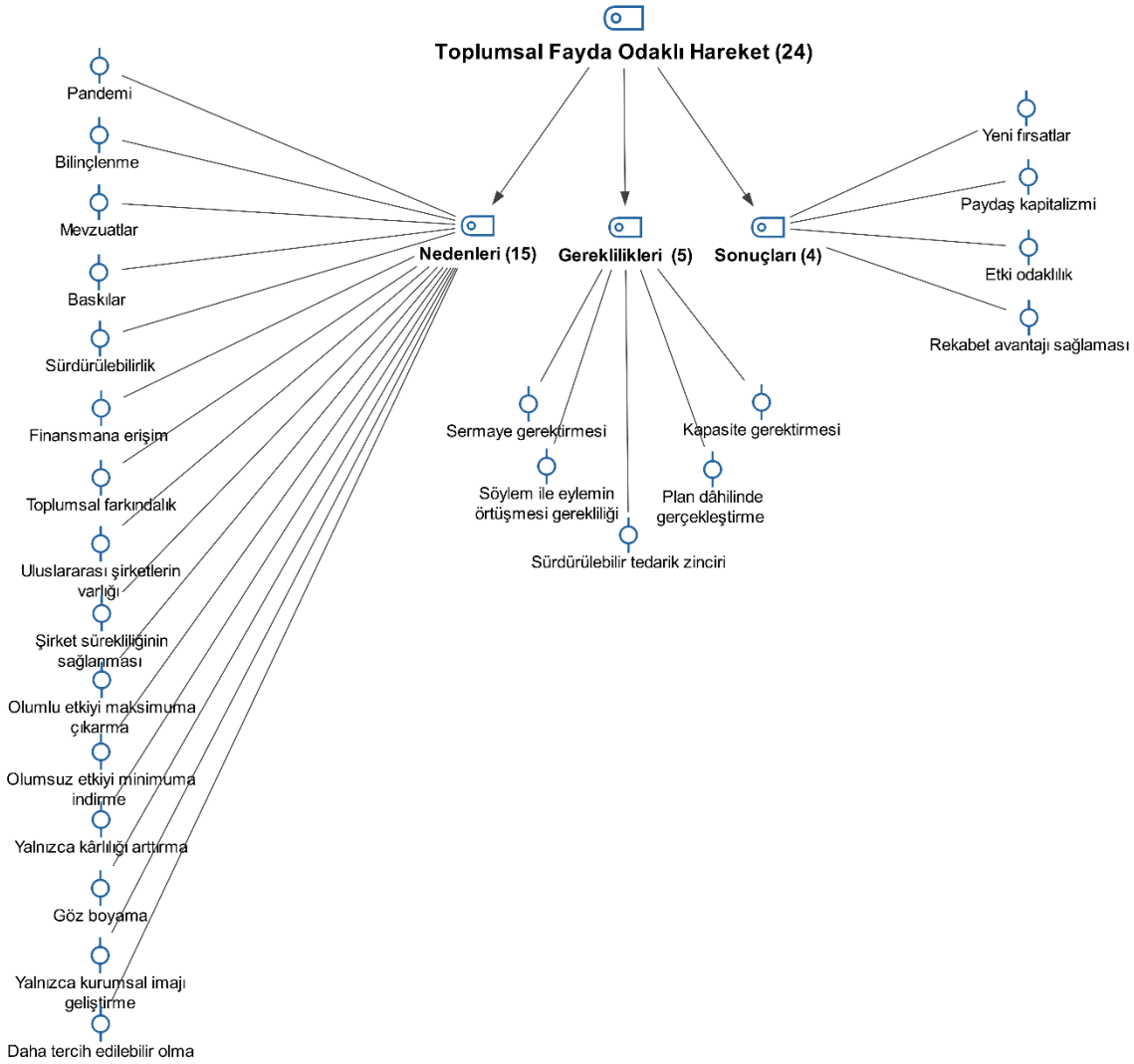


Şekil 3.1. Tema/Kod Modeli Kod Haritası

3.5.2.1. Toplumsal Fayda Odaklı Hareket

İş dünyasının toplumsal fayda odaklı hareket edip etmediğine, bu anlamda bir bilincin gelişip gelişmediğine ve bu konuda ne tür örnekler verilebileceğine ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır. Toplumsal fayda odaklı hareket ana temasında 3 (üç) alt temada toplam 24 (yirmi dört) kod oluşmuştur. Gereklilikleri alt teması altında sermaye gerektirmesi; kapasite gerektirmesi; sürdürülebilir tedarik zinciri; söylem ile eylemin

örtüşmesi gerekliliği; plan dâhilinde gerçekleştirme kodları bulunmaktadır. Nedenleri alt teması altında bilinçlenme; pandemi; mevzuatlar; baskılar; sürdürülebilirlik; finansmana erişim; toplumsal farkındalık; uluslararası şirketlerin varlığı; şirket sürekliliğinin sağlanması; olumlu etkiyi maksimuma çıkarma; olumsuz etkiyi minimuma indirme; daha tercih edilebilir olma; yalnızca kârlılığı arttırma; yalnızca kurumsal imajı geliştirme ve göz boyama kodları bulunmaktadır. Sonuçları alt teması altında rekabet avantajı sağlaması; etki odaklılık; paydaş kapitalizmi; yeni fırsatlar kodları bulunmaktadır. Bulgular bu kodlar çerçevesinde analiz edilmiştir.



Şekil 3.2. Toplumsal Fayda Odaklı Hareket Ana Temasına İlişkin Kod Haritası

Araştırmaya katılan STK temsilcilerinden üç katılımcı iş dünyasının toplumsal fayda odaklı hareket etmediğini düşünmektedir. Birincisi, iş dünyasının kesinlikle toplumsal fayda odaklı hareket etmediğini vurgulamaktadır. İkincisi iş dünyasının büyük kısmı düşünüldüğünde toplumsal fayda odaklı hareket edilmediğini belirtmektedir. Üçüncüsü ise toplumsal fayda odaklı bir şeyler yapıldığını ancak bunların göz boyama amaçlı olduğunu düşünmektedir.

"Kişisel olarak fikrim, iş dünyasının hiçbir zaman toplumsal fayda odaklı hareket etmediği yönündedir. Toplumsal fayda odaklı gibi görünen çalışmaların her zaman şirketlerin kârlılığını arttırmaya, kurumsal imajlarını geliştirmeye yönelik yapıldığını düşünüyorum." (K4)

"İş dünyasının büyük çoğunluğu için düşündüğümüzde cevabım hayır olacaktır ve çok nettir." (K5)

"Toplumsal faydaya yönelik herhangi bir faaliyet gerçekleştiriyorlar. Bu onlara hem yapılabilecek yeni partnerlik fırsatlarının yolunu açıyor hem de onları toplumda daha iyi ya da insanların vicdanlarına seslenerek yaptıkları projelerle daha satın alınabilir bir konuma getiriyor. ...bu yapılan şeyleri yalnızca göz boyama olarak görüyorum. Çünkü bir yandan toplumsal projeler için sadece muhasebeye bir emir yazısı gönderirken diğer taraftan toplum sağlığını bozmaya yönelik bir ürün geliştirerek ya da vergi kaçırarak sosyal alandaki sürdürülebilirliği sağlayamazlar dolayısıyla bunlar benim için çok kısır şeyler ama kâğıt üstünde tabii ki toplumsal fayda sağlıyorlardır." (K1)

Beş katılımcı, iş dünyasında toplumsal fayda odaklı hareket etme konusunda bir bilincin geliştiği görüşünü paylaşmaktadır. İş dünyasının genelinin toplumsal fayda odaklı hareket etmediğini düşündüğünü belirttiğimiz K5 bir yandan da bu konuda bir bilincin geliştiğini kaydetmektedir.

"Özellikle son beş senedir bilinç gelişmeye başladı, mevzuatlar ve baskının onları harekete geçirdiğini düşünüyorum. İklim değişikliği, sürdürülebilirlik, toplumsal cinsiyet eşitliği ya da ekonomik dalgalanmalar nedeniyle açlık gibi konular iş dünyasını zorunlu olarak harekete geçirmeye başladı. İçlerinden gelerek değilse de bir bilinç

gelişmeye başladı. ...yüzde yirmilik bir bölüm bunu yapıyor ve kalan yüzde seksenlik bölümde de bilinç gelişmeye başladı." (K5)

K5 tarafından kaydedilen "*yüzde yirmilik bir bölüm bunu yapıyor ve kalan yüzde seksenlik bölümde de bilinç gelişmeye başladı"* ayrımı K6 tarafından büyük şirketler ve küçük şirketler olarak ifade edilmiştir.

"İş dünyası toplumsal ve çevresel fayda anlamında giderek daha bilinçli hareket ediyor, bunu gözlemliyoruz. Ama bu bilinç daha çok büyük şirketlerde gözlemleniyor. Daha aşağı doğru henüz çok inmediğini düşünüyorum. Daha aşağı derken orta ve küçük ölçekli işletmelere doğru bunun yaygınlaştırılması gerekiyor. Bu bilincin daha aşağılarda olmamasının sebebi büyük bir olasılıkla o işletmelerin kapasitesinin yeterli olmaması. Ve bununla ilgili gelişmeleri takip etmekle yetinmeyip eğer kurumsal politikalar geliştirmeleri gerekiyorsa ve uygulamaları kendi süreçlerine yansıtmak istiyorlarsa bunun bir maliyeti var. Büyük şirketler rakibinden, pazardan, sektörden geride kalmamak adına bu maliyeti karşılıyor. Bir yerde bu durum artık gönüllü olmaktan da çıktı ve büyük şirketler için hayatta kalma becerisi haline dönüştü. Eğer bunu yapmıyorsanız bir risk alıyorsunuz demek anlamına geliyor, bu riski sadece müşteriler nezdinde değil kamu, iş ortakları ve finansörler önünde de alıyorsunuz demektir. Çünkü bilinçlenme seviyesi öyle bir seviyeye geldi ki büyük işletme işini büyütmek ya da faaliyetlerini genişletmek için yatırım yapacağında ihtiyaç duyduğu finansmana erişirken de bu sorumluluk karşısına çıkıyor." (K6)

Katılımcılardan bir tanesi tarafından etki odaklı olmaya vurgu yapılmıştır.

"On küsur yıllık bir Türkiye'de, sürdürülebilirlik ve sosyal fayda üzerine… …ilk başlarda yapılan işlere nazaran çok ciddi gelişme var. ...pandemi sonrası daha da tetiklendi bu mesele. … ilk başta sosyal sorumlulukmuş gibi algılanan bu mesele ...etki odaklı bir yapıya evrildi. Türkiye'de son zamanlarda şirketler etki odaklı işler yapmaya başladı. Dernek olarak etki odaklı dediğimiz işlerden, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik kavramını ayrıştırdığımız nokta, yaptığı işin var olan negatif etkisini minimuma indirme ya da yarattığı etkiyi maksimuma çıkartma üzerine. Atılan her adımın

kesinlikle bir iş modeli ya da tedarik zinciri sürdürülebilirliğine katkı sunması gerektiğine inanıyoruz. ...söylem ile eylemin örtüşmesi bizim açımızdan çok kıymetli." (K2)

Bir başka katılımcı ise paydaş kapitalizmi kavramını anımsatmıştır.

"On yıl önce sürdürülebilirlik konusu, topluma fayda konusu bu kadar gündemde değildi. Son beş yılda artık markaların şirketlerin sadece kâr odaklı düşünmesi yetmiyor, muhakkak topluma da fayda sağlayacak birtakım çalışmalar yapmaları gerekiyor. ...artık bunun olmazsa olmaz bir konu olduğu, şirketlerin topluma kendi iş alanları doğrultusunda birtakım projeler yapması gerektiği, onu şirketin amaçlarıyla uzun vadeli planıyla entegre bir şekilde ele alması gerektiği anlaşıldı ve paydaş kapitalizmi kavramı ortaya çıktı." (K3)

Bir başka katılımcı tarafından Amerika ve Avrupa ile karşılaştırıldığında zayıf olmakla birlikte artan bir bilinç olduğu ancak bunun yeterli olmadığı görüşü paylaşılmaktadır.

"Bunun kurumdan kuruma ölçeğinin, içeriklerinin ve önceliklerinin iş dünyasının kendi stratejileri doğrultusunda değiştiğini düşünüyorum. ...özel sektörün çok faydası olduğunu ve bunun için de çalışıldığını düşünüyorum. ...özellikle Amerika ve Avrupa ile karşılaştırdığımızda daha zayıf olmakla birlikte yine de artan bir bilinç olduğunu görüyorum. İnsanların farkındalığının artmasıyla, uluslararası sermayeli şirketlerin yurtdışındaki diğer örnekleri alarak Türkiye'deki iştirakleri veya ofislerinde benzer çalışmalar yapmalarıyla bu bilinç artıyor. Bazen şirketlere gelen farklı formlar doldurulurken ortaya çıkan, formaliteden bunu da yapsak burada iyi gözükür galiba niyetiyle başlanıp daha sonra gerçekten geliştirilen durumlar oluyor. Artan bir bilinç var ama yeterli olmadığını da düşünüyorum..." (K7)

Bu konuda ne tür örnekler verilebileceğini sorduğumuz katılımcılardan iki tanesi Koç Holding'in adını vermiştir. K5, Koç Holding'in toplumsal fayda odaklı olmayı yönetim felsefesine entegre ettiğini ve bunu 25 senedir devam ettirdiğini belirtmektedir. Koç Holding'in aynı felsefeyi Topluluk şirketlerinde de uyguladığı kaydedilmektedir. Büyük şirketlerin iki şeye hizmet ettiği bildirilmiştir: İlki, diğer şirketlere örnek olmak,

ikincisi toplumsal fayda odaklı bakış açısını paydaşlarına yaygınlaştırmak. Arçelik'in bu konuda iyi bir örnek olduğu, tedarik zincirinde kuvvetli çalışmalar yaptığı aktarılmıştır.

"İyi örnek isterseniz, yüz şirkette on-yirmi adet ancak örnek çıkarabiliriz. Bunlar arasında bu işi kendi yönetim felsefesine uyarlayarak ve entegre ederek yapan şirketler var. Koç Holding bunlardan biridir kesinlikle, bu işi de sistemlerinde yirmibeş senedir yapıyorlar." Bu örnekten sonra yöneltilen "Koç Holding şirketlerinden örnek verebilir misiniz? Hepsi mi?" sorusuna katılımcı tarafından şu cevap verilmiştir: *"Hepsi mi bilmiyorum çünkü çok sayıda şirketi var. Ancak büyükleri üzerinden düşünürsek, büyük şirketler iki şeye hizmet eder; bir, diğer şirketlere örnek olurlar ve toplumda geniş alanda fayda yaratırlar; ikincisi, tedarik zincirleri çok geniştir, iş ortaklarından ve destek aldıklarından da aynı toplumsal fayda beklentileriyle hareket ederler, onlara eğitim verirler, o sisteme dâhil etmeye çalışırlar. Dolayısıyla büyük şirketlerin yapmış olduğu bu çalışmalar, ekonomik olarak da sosyal olarak da büyük alan yaratıyor. Koç Holding grup şirketlerini düşündüğümde, ilk akla gelen, sadece fayda açısından değil, bunu süreçlerine oturup uygulamalarında da başarılı olan Opet iyi bir örnektir. Yapı Kredi son dönemde disiplinel anlamda çok iyi gitmeye başladı. Arçelik bu konuda gerçekten iyidir, yaratacağı faydayı özellikle son tüketicide belki göremeyebilirsiniz ancak tedarik zincirlerinde gerçekten güçlü çalışmalar yapıyorlar. Dolayısıyla Koç Holding'in amiral gemisi şirketlerinde bunlar iyi yapılıyor, bunun temel nedeni Koç Holding'in bütün grup şirketlerine aynı zorunluluğu vermesi, şirketin kendi başına hareket edememesidir."* (K5)

K6 tarafından toplumsal fayda odaklı hareket etme bilincinin küçük işletmelere doğru nasıl indirilebileceği ile ilgili bazı görüşler paylaşılmıştır. Katılımcıya göre bu konuda büyük şirketlere sorumluluklar düşmektedir. Kendi farkındalığı artan büyük şirketlerin bu farkındalığı paydaşlarıyla paylaşması gerektiğinin altı çizilmiştir. Koç Holding'in bu konuda öne çıkan çalışmalarından bahsedilmiştir. Katılımcı tarafından şunlar söylenmiştir: "*Bizim gibi kuruluşların bu yönde çabası oluyor ama burada milyonlara ulaşan bir sayıdan bahsediyoruz. Örneğin Türkiye'de KOBİ'lerin ihtiyaçlarını gidermek için yine büyük şirketlere ihtiyaç duyuyoruz. Büyük şirketlerin kendi farkındalığının arttığını söyleyebilirim ancak bu farkındalığı aşağı doğru indirmesi gerekiyor, bunu tam olarak yaptıklarını söyleyemem. Aşağı doğru ne demek; mesela*

tedarikçileri, bayileri, iş ortakları, vb. buraya doğru indiren de var indirmeyen de var. Henüz tam olgunluk seviyesinde değil ama çok güzel çabalar da var. Tedarikçi sürdürülebilirliği üzerine bütün maliyeti üstlenip bununla ilgili çalışma başlatanlar da var. Tedarikçileri bilgilendirme, eğitme, gerekiyorsa yeşil dönüşüm veya dijital dönüşüm gibi süreçlere girmelerini destekleme çabaları içinde olan büyük şirketler var, bu durum daha genele yayılmalı. Örnek olarak Koç Grubu'nu verebiliriz. Ülkem İçin projesi kapsamında bayilerine kadar erişen çalışmaları oluyor." (K6)

Abdi İbrahim ve Defacto adı zikredilen diğer şirketlerdir.

"Yaptığı işle istediği etkiyi yaratma konusunda Türkiye'de güzel iş modelleri çıkmaya başladı. Örneğin Abdi İbrahim… Odak Projesi gibi. İlaç üretiminin tedarik zincirinin yerlileştirme projesi. Tüm ilaç üretiminin üretim proseslerinin yerli üreticilerden karşılanması. Çünkü ciddi bir dışa bağımlılık var. Ekipman, makine, kimyasal madde, yedek parça, lab malzemesi, sarf malzemesi vb. birçok şey yurtdışında geliyor. Yurtdışından gelmesi de karbon ayak izi demek oluyor. Bu, yerli üreticilerin güçlenmesi üzerine bir proje." (K2)

"Başka bir güncel örnek olarak Defacto'yu verebilirim. Defacto Şubat ayındaki Kahramanmaraş depremleri sonrası bölgedeki bütün tedarikçilerine destek vermek için bir mekanizma başlattı, hem oradaki ekonominin sürekliliğini hem de oradaki işletmelerin ayakta kalmasını sağladı. İşletmede çalışan insanların maaşlarını almaya devam etmesini sağladı. Bunlar çok büyük etkisi olan işler. Çalışanına karşı sorumluluk da toplumsal sorumluluktur." (K6)

Elde edilen veriler çerçevesinde, katılımcıların yarıdan fazlası iş dünyasının toplumsal fayda odaklı hareket ettiğini ve bu anlamda bir bilinç geliştiğini düşünmektedir. Son yıllarda gözle görülen bir değişim yaşanmıştır, pandemi de bir kırılma noktası olarak öne çıkmaktadır.

İş dünyasını toplumsal fayda odaklı hareket etmeye yöneltilen bir takım durumlardan bahsedilmiştir. Mevzuatlar bunların başında gelmektedir. Baskılar da iş dünyasını toplumsal fayda odaklı hareket etmeye yönlendirmektedir. İklim değişikliği, sürdürülebilirlik, toplumsal cinsiyet eşitliği ya da açlık gibi konular iş dünyasını zorunlu

olarak harekete geçirmiştir. Finansmana erişimin yolu da toplumsal fayda odaklı hareket etmekten geçmektedir. Toplumsal farkındalık iş dünyasını toplumsal fayda odaklı olmaya itmektedir. Uluslararası sermayeli şirketlerin yurtdışındaki örnekleri alarak Türkiye'de benzer çalışmaları yapması da itici bir güçtür. Formalite olarak başlanıp daha sonra geliştirilen durumlara da rastlanılmaktadır.

Toplumsal fayda odaklı hareket etme kurumdan kuruma değişmektedir. Büyük ölçekli işletmelerde toplumsal fayda odaklı hareket etme bilincinin daha çok geliştiği düşünülmektedir. Orta ve küçük ölçekli işletmelerde bu bilincin gelişmemesinin nedenlerinden biri işletmelerin kapasitesinin yeterli olmaması, diğeri maliyetlerdir. Büyük şirketler rekabetten geri kalmamak için bu maliyetleri karşılamaktadır. Büyük şirketler için toplumsal fayda odaklı hareket etme bir gönüllülük meselesinden çıkmıştır, bir hayatta kalma becerisine dönüşmüştür. Toplumsal fayda odaklı hareket edilmediğinde, müşteriler, toplum, iş ortakları ve finans sağlayıcılar nezdinde risk alınmaktadır.

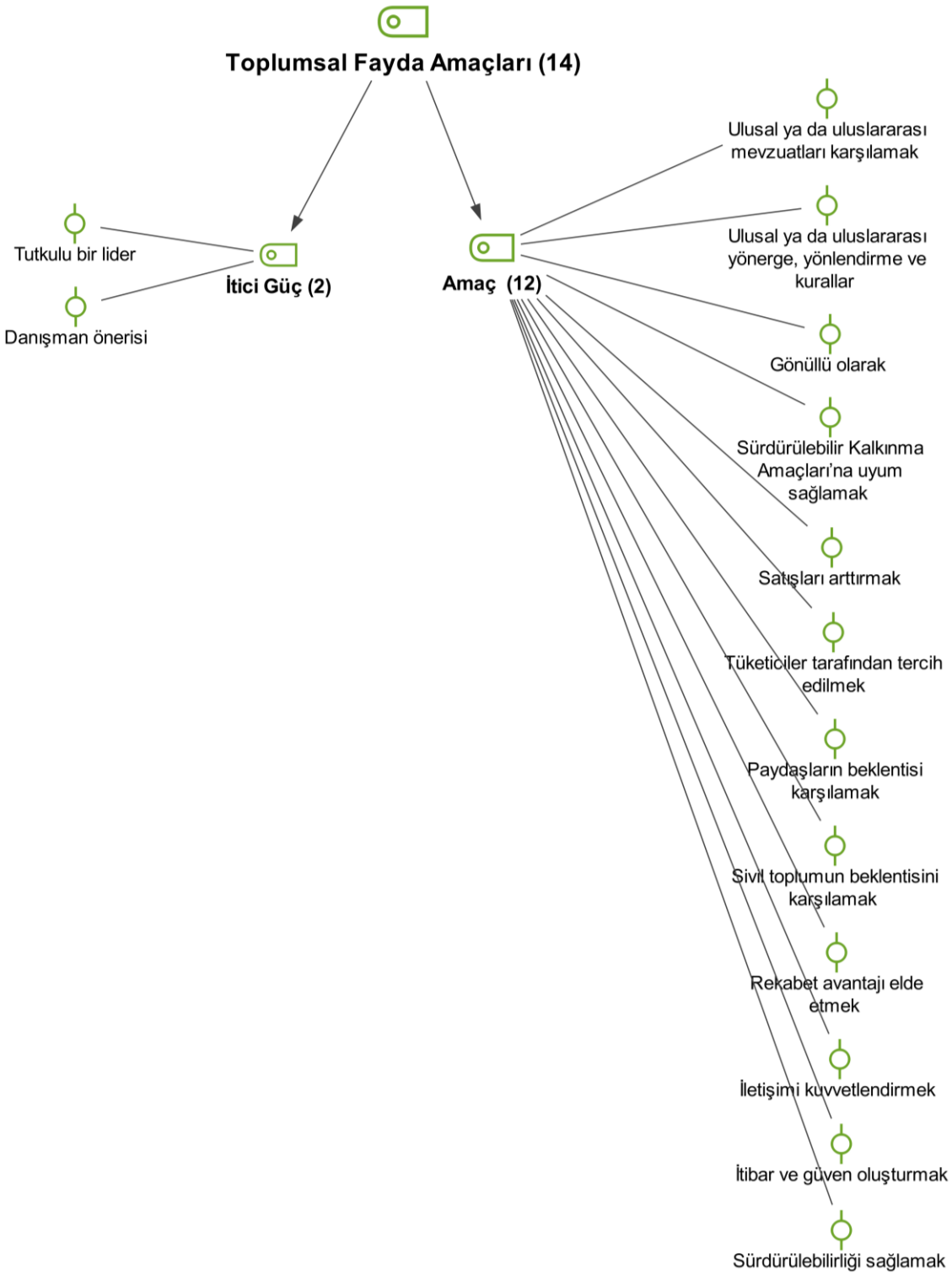
Başta sosyal sorumluluk olarak algılanan bu mesele etki odaklı olmaya doğru evrilmiştir. Şirketler artık etki odaklı hareket etmektedirler yani yaptıkları işin olumsuz etkisini minimuma indirme, olumlu etkisini maksimuma çıkarma gayretindelerdir. Yapılan işlerin tedarik zincirinin sürdürülebilirliğine katkı sunması gerektiği açıktır. Paydaş kapitalizmi kavramı ortaya çıkmıştır.

Söylem ile eylemin örtüşmesi meselesi öne çıkmaktadır. Buna göre insan sağlığını tehdit eden ürün gamına sahip bir şirketin gerçekleştirdiği toplumsal sorumluluk projelerinin sosyal sürdürülebilirliğe katkı yaptığını söylemek pek de mümkün değildir.

Toplumsal fayda odaklı olmak artık olmazsa olmazdır. Bugün şirketlerin sadece kar odaklı düşünmesi yetmemekte, toplumsal fayda sağlayacak çalışmalar yapması gerekmektedir. İş dünyasının kendi iş alanları ve amaçları doğrultusunda birtakım projeler yapması, bunu uzun vadeli bir plan dâhilinde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Toplumsal fayda odaklı olma şirketlere yeni partnerlik fırsatları yaratmakta, onları daha iyi ya da daha satın alınabilir bir konuma getirmektedir.

3.5.2.2. Toplumsal Fayda Amaçları

Şirketlerin toplumsal fayda programlarını hangi amaçlarla yapmakta olduğuna ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir. Toplumsal fayda amaçları ana temasında 2 (iki) alt temada toplam 14 (on dört) kod oluşmuştur. İtici Güç alt teması altında tutkulu bir lider ve danışman önerisi kodları bulunmaktadır. Amaç alt teması altında ulusal ya da uluslararası mevzuatları karşılamak; gönüllü olarak; ulusal ya da uluslararası yönerge, yönlendirme ve kurallar; Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na uyum sağlamak; satışları arttırmak; tüketiciler tarafından tercih edilmek; paydaşların beklentisini karşılamak; sivil toplumun beklentisini karşılamak; rekabet avantajı elde etmek; iletişimi kuvvetlendirmek; itibar ve güven oluşturmak ve sürdürülebilirliği sağlamak kodları bulunmaktadır. Bulgular bu kodlar çerçevesinde analiz edilmiştir.



Şekil 3.3. Toplumsal Fayda Amaçları Ana Temasına İlişkin Kod Haritası

Katılımcılardan bir tanesi şirketlerin toplumsal fayda programlarını kendi çıkarlarını düşünerek gerçekleştirdiğini belirtmektedir. İyi niyetli bir şekilde yapılmadığı görüşünü de eklemektedir.

"Tamamen çıkarcı bir yaklaşımla olduğunu düşünüyorum. Çünkü para odaklı bir yapılanma var. Gerçekten iyi niyetli bir şekilde yapıldığını düşünmüyorum. Sivil toplum kuruluşu gibi çalışmalarını tabii ki beklemiyorum, orası bir hayır kurumu değil. Ancak en azından ürün üretim sürecinde veya ürünlerinin insanlara verdikleri zararlar ya da faydalar konusunda objektif olmadıkları sürece biz toplumsal olarak herhangi bir şey yapıyoruz gibi göstermenin hiçbir kıymeti harbiyesi yok." (K1)

Bir diğer katılımcı da şirketlerin kendi menfaatleri doğrultusunda toplumsal fayda programlarını gerçekleştirdiğini kaydetmektedir.

"Şirketlerin toplumsal fayda programlarını, ne kadar toplumsal fayda elde edileceğine yönelik değil, şirketin programdan nasıl bir geri dönüş elde edeceğine yönelik yaptığını düşünüyorum. Programların genelde, şirketin kurumsal duruşunda ya da ortaya koymak istediği söylemde gözlenen bir problemi çözmeye dair planlandığını; ne kadar daha çok toplumsal fayda oluşturulabilir diye düşünülerek planlanmadığını düşünüyorum." (K4)

Katılımcılardan bir tanesine göre bazı şirketler birtakım zorunluluklar nedeniyle bazı şirketler ise gönüllü olarak toplumsal fayda programlarını gerçekleştirmektedirler. Katılımcı tarafından greenwashing kavramına değinilmiş, güzel bir kurummuş izlenimi vermek için de toplumsal fayda programlarınının yapılmakta olduğu belirtilmiştir.

"Ulusal ya da uluslararası yasal meseleler sebebiyle bu işi zorunluluk nedeniyle yapanlar olabilir. ...kendi isteğiyle bu konuya girenler olabilir. ...çevresel ve sosyal odaklı ürünlerin satışı arttırdığı görülebilir ya da tüketici bunları talep ettiği için… ...iş geliştirme kapsamında yapılan işler olabilir. ...güzel bir kurummuş izlenimi verebilmek için greenwashing'e kayan işler olabiliyor. Ya da bir kurum içerisinde farklı pozisyona sahip sosyal etki meselesine hâkim ve inanılmaz tutkulu bir liderin varlığını görüyoruz. Ya da hiç akıllarında yokken bir kurumsal temsilcinin gelip sizle şöyle bir güzel iş

yaparsak böyle bir etki olabilir diye, bir deneyelim konusu üzerinden bu meseleye giren kurumlar var. Kabaca bu şekilde özetleyebilirim: Zorunluluk ve kendi isteği." (K2)

Katılımcılardan ikisi şirketlerin itibar, güven ve saygınlık sağlamak için bu çalışmaları gerçekleştirdiğini vurgulamaktadır.

"Türkiye'de şirketler bilinçleniyor. ... toplum sizden sadece ürün ve hizmet istemiyor, toplum sizin dünyaya ne kadar zarar verdiğinize ve ne kadar fayda yarattığınıza da bakıyor. Mevzuatlar, tüketicinin isteği, baskısı, paydaşların isteği, baskısı, başta müşteriler olmak üzere sivil toplum baskısı şirketlerin toplumsal fayda odaklı çalışmalar yapmalarını sağlıyor. Bu çalışmaları politikasına ve felsefesine alan başarılı şirketler var, bunlar da örnek olmaya başladılar. Firmaların bu çalışmaları itibar, güven oluşturmak ve saygınlık sağlamak için yaptıklarını görüyoruz. Artık sadece finansal kârlılık, bilançolar ve mâli krizler düşünülmüyor. ..."biz dünya için varız, insanlarla birlikte varız" felsefesine inandıkları için yapan şirketler de var. Dünya kaynakları yavaş yavaş bitiyor, yeni gelen nesilde bu bilinç oluşmaya başladı. Dünyadan aldık, dünyaya veriyoruz bilinci ve itibar için toplumsal fayda oluşturma anlayışı gelişmeye başladı." (K5)

"Bu konuda birçok uluslararası yönerge, yönlendirme, kurallar, mevzuatlar, zorunlu ya da isteğe bağlı farklı platformlar var. Şirketlerin bunların altında imzacısı olup bunlara destek veren, çift yönlü, başlangıç noktası bazen iletişim olsa da, kurum içi olsun, paydaş iletişimi olsun, sonuçta faydaya doğru varan çalışmaları var. İş dünyasının; ...hayatta kalmalarının ticarete dayalı olduğunu düşünürsek, kendi sektörlerine, bölgelerine, müşterilerine ve paydaşlarına yönelik iletişim, itibar ve duruşlarında kuvvet sağlayacak alanlara yöneldiklerini düşünüyorum." (K7)

Bir başka katılımcı tarafından bu sorunun tek bir cevabı olmadığı her şirket için ayrı bir cevabı olduğu kaydedilmektedir. Her şirketin kendine has özellikleri ile ilgili olarak oluşturacağı tesirin daha yüksek olacağı eklenmektedir.

"... yol gösterici çerçeve ilkelerimiz var, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları... Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın sürdürülebilir kalkınma amaçlarını entegre ederek yayımladığı kalkınma ve eylem planları ve ulusal politikalar bulunuyor.

Şirketlerin her birinin ayrıca tek tek çalışma yapması bence zaman kaybı ve israfı. ...şirketler bireysel olarak çabaya giriştiği zaman birtakım tuzaklara da düşebiliyor. Kendilerini popüler ve moda olan konuların içinde bulabiliyorlar. Destek aldıkları danışman ajanslar da şirketleri o şekilde yönlendirebiliyor. Ancak her şirketin kendi faaliyet alanı, sahip olduğu insan gücü, teknoloji, know-how neyse onunla ilgili olarak oluşturacağı etki daha yüksek olacaktır. O bağlantıyı kurmamız gerekiyor. ...sorunun tek bir cevabı yok diye düşünüyorum, her şirket için başka bir cevabı var. Mevcut birtakım hizmetler ve bizim de çabalarımız var, şirketlerin bunları takip etmesi gerekiyor. Buralarda zaten bütün konular derin bir şekilde ele alınıyor." (K6)

Katılımcıların biri tarafından gelecek perspektifi çizilmiş ve toplumsal fayda odaklı hareket etmeyen şirketlerin zorlanacakları vurgulanmıştır.

"Bence önümüzdeki dönem bu konu şirketleri ve özellikle bu bilinçle hareket etmeyenleri çok zorlayacak." (K5)

Elde edilen veriler çerçevesinde katılımcıların çoğu, soruya olumlu olarak yaklaşmıştır. Şirketlerin toplumsal fayda programlarını yaparken gözettikleri amaçların şunlar olduğunu belirtmişlerdir: Bazı şirketler ulusal ya da uluslararası mevzuatlar nedeniyle bir zorunluluk olarak toplumsal fayda gütmektedirler. Bazı şirketler ise toplumsal fayda odaklı olmayı gönüllü olarak tercih etmektedirler. Farklı platformların, uluslararası yönerge, yönlendirme ve kuralların altına imza atıp, bunları içselleştiren şirketlerin faydaya doğru varan çalışmaları da söz konusudur. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın yol gösterici bir çerçeve olduğu, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın sürdürülebilir kalkınma amaçlarını entegre ederek yayımladığı kalkınma ve eylem planları ve ulusal politikaların da yönlendiri olduğu kaydedilmiştir.

Bilinçlenen toplum, şirketlerin ne kadar zarar verdiği ya da fayda sağladığı değerlendirmelerini yapmaya başlamıştır. Bazı şirketler tarafından çevresel ve sosyal odaklı ürünlerin satışı arttırdığı, tüketiciler tarafından tercih edildiği fark edilmiştir. Dolayısıyla tüketicilerin baskısı ve isteği nedeniyle toplumsal fayda odaklı olmak iş geliştirme kapsamında tercih edilmiş olabilmektedir. Paydaşların isteği ve baskısı da şirketleri toplumsal fayda odaklı olmaya yönlendirmektedir. Sivil toplum baskısı

şirketlerin toplumsal fayda odaklı çalışmalar yapmalarını sağlamaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının çabalarının da takip edilmesi gerektiği anımsatılmaktadır.

Sosyal etki meselesine hâkim, tutkulu bir liderin, şirketi toplumsal fayda odaklı olma yönünde motive ettiği durumlara rastlanmaktadır. Kurumsal bir temsilcinin önerisiyle bu işe yönelmiş olan şirketler de mevcuttur. Türkiye'de şirketlerin bilinçlenmeye başladığı aşikâr bir durumdur. Şirketler, faaliyet gösterdikleri bölge ve sektörlerde duruşlarında kuvvet sağlayacak alanlara yönelmektedirler. Şirketlerin bu çalışmaları iletişimini kuvvetlendirmek, itibar ve güven oluşturmak ve saygınlık sağlamak için yaptıkları görülmektedir. Toplumsal fayda oluşturulmaya başlanmasının nedenlerinden biri de "*dünya için varız, insanlarla birlikte varız*" felsefesi ve "*dünyadan aldık, dünyaya veriyoruz*" bilincinin yaygınlaşmasıdır. Toplumsal fayda odaklı olmayı şirketin politikasına ve felsefesine almanın önemi bir kez daha vurgulanmıştır. Bununla birlikte her şirketin kendi faaliyet alanı, sahip olduğu insan gücü, teknoloji, know-how vb. ile ilgili olarak oluşturacağı etkinin daha yüksek olacağı kaydedilmiştir.

Bu sorunun peşi sıra, toplum yararı mı şirket yararı mı daha ağır basıyor sorgulamasına ilişkin bulgular ise şu şekildedir:

Katılımcılardan biri şirket yararının daha ağır bastığı görüşündedir. Ancak sadece şirket yararı ya da sadece toplum yararı gütmenin sürdürülebilir olmadığı görüşünü de iletmektedir.

"Şirket yararı bence. Toplum yararına doğru da önemli bir kayış var çünkü söylem ile eylemin örtüşmesi meselesi burada devreye giriyor. Salt şirket yararı ya da salt toplumsal fayda gütmek, sürdürülebilir devamlılık getirmeyen şeyler. Bu ikisinin birleştiği çözüm önerileri çok daha anlamlı bir yere oturuyor bizim baktığımız yerde. Ancak karar alma süreçleri olsun iç motivasyonların çok büyük bir kısmı olsun şirket yararı üzerine olduğunu görüyoruz. Etki odaklı düşünen lider yapısı çok arttığı için kurumlarda, bu da dönüşmeye başladı, o yüzden umut verici bir yere geldi bence." (K2)

İki katılımcı toplum yararı ve şirket yararının bir arada, iç içe olduğunu belirtmektedir.

"İkisi bir arada. O zaman diğeri philantrophy'ye girerdi. Sürdürülebilirlik kavramının altında da hem çevresel hem sosyal hem ekonomik olarak fayda yaratacak işler yapmak var. Bizim de anlatmaya çalıştığımız bu, bir ekonomik anlam ifade etmiyorsa o zaman onu vakfınızın altında yapacaksanız. Uzun vadeli toplumsal fayda uzun vadede zaten şirkete geri dönüyor. O yüzden şirketin kârlılığını arttırıyor." (K3)

"İkisi iç içe. Bir şirket öncelikle kendi faydasını gözetir. Bu, özel girişimlerin temel bir prensibidir, Ar-Ge yapabilmesi, üretimi devam ettirebilmesi, girdileri karşılayabilmesi için kazanç sağlama beklentisi olması gerekiyor, başka türlüsü olmaz, o yüzden iç içe. Şirket sadece kendi faaliyetlerini yapsa ve toplumsal fayda gözettiğini düşünmese bile aslında toplumsal fayda yaratıyordur. Bizim çabalarımız bunu fark etmelerini sağlamaktır. Fark ettikleri zaman da o etkiyi yukarı çekecek şekilde politikalar geliştirmeye başlıyorlar. İstihdamımız ne kadar kapsayıcı sorusu bu defa önlerine geliyor. Negatif etkiyi minimize etme çabası başlıyor, örneğin enerji kaynaklarının verimli kullanımı gibi. Eğer şirket kendi faaliyetleriyle sosyal etkisini yukarı çekme çabasındaysa orada sürekli iyileşme söz konusudur. Sağladığı ürünü, hizmeti ve yöntemlerini geliştirme serüvenine girer, bir son noktası yoktur ve hep yukarı çıkacak bir serüvendir." (K6)

Bir diğer katılımcı kurum kültürü kavramını öne çıkarmış ve toplumsal fayda odaklı hareket etmenin kurum kültürünün bir parçası olması gerektiğini belirtmiştir.

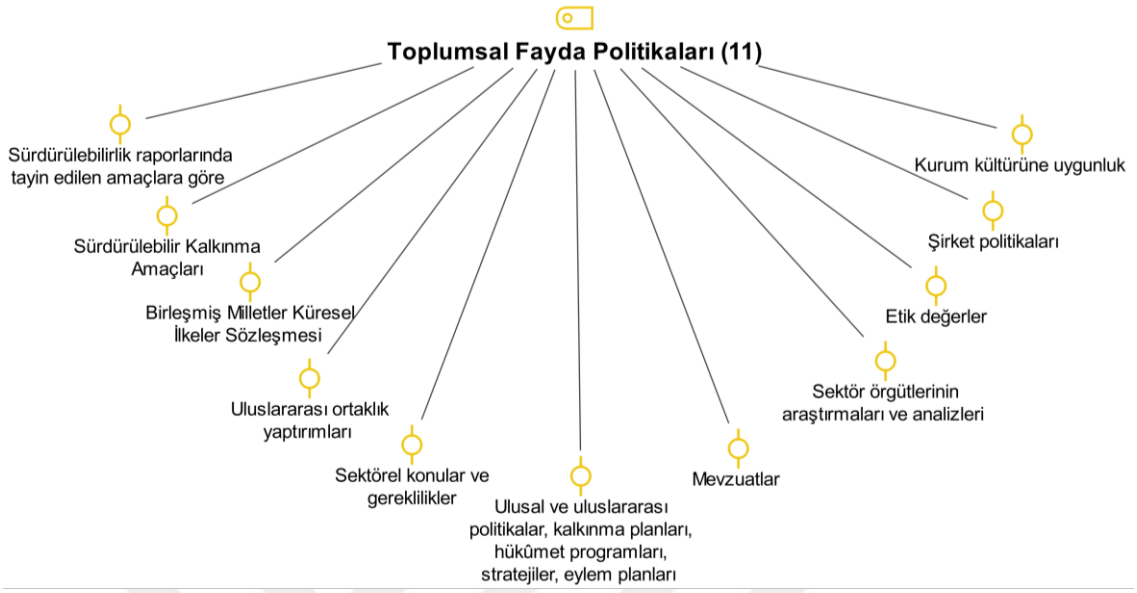
"…kurumdan kuruma değişir. Bazı firmalar daha çok ticari amaçla yapıyordur, yapanlar var, ama bunu bir süre sonra toplumun, müşterilerin ve diğer paydaşların hissetmemesi mümkün değil. Dolayısıyla bir yerden sonra bu durum, onların itibarlarını yükseltmek için yaptığı çalışmaların maalesef tersine bir etkisi olmasına sebep oluyor ve zararlarına oluyor, dolayısıyla sürekliliği olmuyor. Başlangıçta bunu kurum kültürü haline getirmemişse ve ticari amaçla yerine getiriyor ve terazinin o tarafı daha ağır basıyorsa, yolun devamında bu bakış açısı değişmiyorsa sürekliliği de olmuyordur diye düşünüyorum." (K7)

Toplum yararı mı şirket yararı mı daha ağır basıyor sorgulamasına ilişkin elde edilen verilere göre soruya yanıt veren katılımcıların çoğu, ikisinin aynı anda gözetilmesi

gerektiğini düşünmektedir. Şirket yararının daha çok gözetildiğini belirten katılımcı, söylem ve eylemin uyuşması meselesine verilen önemin ve etki odaklı düşünen lider sayısının artmaya başlamasıyla toplum yararına doğru bir kayış olduğunu eklemektedir. Şirket yararını önceleyen bir politikanın bir müddet sonra toplum, müşteriler ve paydaşlar tarafından fark edileceği, sürekliliğinin olmayacağı ve tersine bir etki yaratacağı kaydedilmektedir. Sürdürülebilir olanın hem şirket hem de toplum yararı güdülmesi olduğu belirtilmektedir. Bir diğer katılımcı sürdürülebilirlik kavramının altında çevresel, sosyal ve ekonomik olarak fayda yaratacak işleri yapmanın olduğunu belirterek bu görüşü desteklemektedir. Toplumsal faydanın uzun vadede zaten şirkete geri döndüğü, şirketin kârlılığını arttırdığı öne sürülmektedir. Bir diğer katılımcıya göre şirketler yalnızca kendi faaliyetlerini yaparak dahi toplumsal fayda yaratmaktadırlar. Önemli olan şirketlerin bunu fark etmesidir. Fark ettiklerinde de olumlu etkiyi arttıracak, olumsuz etkiyi minimize edecek politikalara yönelmektedirler. Toplumsal etkinin yukarı çekilmesi ise sürekli bir iyileşmeyi beraberinde getirmektedir. Toplumsal fayda odaklı olmanın kurum kültürü haline getirilmesi bir kez daha üzerinde durulan bir konu olmuştur.

3.5.2.3. Toplumsal Fayda Politikaları

Şirketlerin toplumsal fayda programlarının hangi politikalar doğrultusunda belirlendiğine ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir. Toplumsal fayda politikaları ana temasında toplam 11 (on bir) kod oluşmuştur. Toplumsal fayda politikaları ana teması altında sürdürülebilirlik raporlarında tayin edilen amaçlara göre; sürdürülebilir Kalkınma Amaçları; Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi; uluslararası ortaklık yaptırımları; ulusal ve uluslararası politikalar, kalkınma planları, hükûmet programları, stratejiler, eylem planları; sektörel konular ve gereklilikler; mevzuatlar; sektör örgütlerinin araştırmaları ve analizleri; etik değerler; şirket politikaları; kurum kültürüne uygunluk kodları bulunmaktadır. Bulgular bu kodlar çerçevesinde analiz edilmiştir.



Şekil 3.4. Toplumsal Fayda Politikaları Ana Temasına İlişkin Kod Haritası

Katılımcılardan biri tarafından sürdürülebilirlik raporlarının toplumsal fayda programlarının belirlenmesinde başat olduğu kaydedilmektedir.

"*Sürdürülebilirlik raporları… Politikalarını sürdürülebilirlik raporlarında belirledikleri hedeflere göre çizdiklerini düşünüyorum."* (K1)

Bir başka katılımcı tarafından da sürdürülebilirlik konusuna dikkat çekilmektedir. Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının da toplumsal fayda programlarını geliştirmede mühim bir zemin oluşturduğu belirtilmektedir.

"Ağırlıklı olarak sürdürülebilir kalkınma amaçları önemli bir zemin oluşturuyor. Onla ilişkili olarak da küresel ilkeler sözleşmesi… Kurumun çalışma faaliyetine göre değişiklik göstermekle birlikte, EBRD ya da etki odaklı fonlar gibi uluslararası ortaklıklara başvuran kurumlar gibi onların yaptırımları sonucu gelen şeyler var. Ama bu politikaların ağırlıklı olarak sürdürülebilirlik meselesi üzerinden geliştirildiğini düşünüyorum. Kendi spesifik iş alanındaki sektörel gereklilikler sebebiyle bunu yapabiliyorlar. İşin biraz daha etik itibar tarafında yolsuzlukla mücadele, çeşitlilik, mobbing, taciz gibi şeyler olabilir." (K2)

Bir diğer katılımcıya göre şirketler toplumsal fayda programlarını pazarlama, iletişim ve halkla ilişkiler hedefleri doğrultusunda oluşturmaktadır.

"Toplumsal fayda programlarının, şirketlerin PR, marketing ve iletişim departmanları altında sürdürüldüğünü görürüz, yani hangi politikalar doğrultusunda belirlendiğini buradan anlayabiliyoruz." (K4)

Şirket politikaları doğrultusunda oluşturulduğunu düşünen katılımcılar görüşlerini şöyle ifade etmektedirler:

"Şirket politikaları doğrultusunda oluşturulduğunu düşünüyorum. Mesela Unilever'in iş kolları içerisinde gıda olduğu için tuzu azaltmak, daha sağlıklı gıdanın üretilmesini sağlamak, katkı malzemelerini azaltmak böylece toplumun sağlığını korumak ve uzun vadede daha sağlıklı ve uzun yaşamasını sağlamak şirketin hedefi içinde olabilir. Böylece gerçekten topluma bir fayda yaratmış olur çünkü Unilever'in ürünlerini tüketicilerin tercih etmesini sağlar. Ama Unilever insan sağlığını korumak hastane yatırımı yaparsa, amacından çıkmış olur. O zaman vakıf kursun, vakıf hastanesi açsın, yani o değil onun insan sağlığı için yapacağı çalışma." (K3)

"İş dünyası artık bu şekilde yaşanmayacağını biliyor, o yüzden de politikaları oluştururken dünyanın yaşanabilir olmaya devam etmesi ve kendi devamlılıkları temel odakları oluyor. Şirketler, bilinçlenmeyle birlikte duygusal olarak değil de şirket ekosisteminin hangisine fayda yaratacağına bakarak yapmaya başladılar. En önemli girdilerden biri son beş-on senede Türkiye'de bunu öğrenmiş olmaları. Durup dururken klasik sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirelim şeklinde değil de ne yapmamız gerekiyor diyerek, şirketin ana çalışma alanlarına bakarak, kendi sistemleriyle uyumlu olacak mı olmayacak mı diye değerlendirerek politikalarını yazıyorlar. Hangi konuyla eşleşiyorsa politika ona göre yazılıyor. Bu şekilde süreç ve uygulamalarda da çok sorun yaşamıyorlar." (K5)

İş etiği ve uyum ya da itibar dediğimiz zaman, … minimumda yapılması gereken şey zaten mevzuata ve kanuna uymak. Bizim konumuza özel tartıştığımız en keyifli nokta, kanunî olan her zaman etik midir konusu oluyor. Bazen yapacağınız şey hukukî olabiliyor, yüzde yüz bunu karşılıyorsunuz, ancak etik değerler ve iş etiği çalışmaları bunun bir çıt

ötesine geçmeyi gerektiriyor. Kendi ülkenizde kendi tabi olduğunuz uluslararası mevzuatta yazılı olmasa dahi etik düşünceyle alacağınız kararlardaki çalışmalar ve uygulamalar, dolayısıyla ...biraz daha mevzuatın üstünde şirketin kendi kültürü ve iç politikaları diyebilirim. (K7)

Bir başka katılımcıya göre ise birtakım ulusal ve uluslararası politikalar, kalkınma planları, hükûmet programları, stratejiler, eylem planları, sektörel konular, sektör örgütleri çalışmaları toplumsal fayda programları geliştirilirken gözetilmektedir.

"Devlet tarafından çıkartılmış birtakım politikalar var; kalkınma planları, hükûmet programları, stratejiler, eylem planları, sektörel konular. Uluslararası politikalar var. Bir de sektör örgütlerinin daha spesifik ve kendi sektörünü ilgilendiren konularda araştırmaları ve analizleri oluyor. Türkiye gibi çok dinamik ekonomilerde ve değişimin çok hızlı olduğu teknoloji gibi sektörlerde daha hızlı hareket edilmesi gerektiği için orta ve uzun dönemli planları destekleyecek kısa dönemli planlara ihtiyaç duyuyorsunuz, bunu da sektör örgütleri karşılıyor. Şirketlerin toplumsal fayda programlarını belirlerken bunların hepsini göz önünde bulundurmaları gerekiyor." (K6)

Elde edilen verilere göre; bazı katılımcılar, şirketlerin toplumsal fayda programlarını, sürdürülebilirlik raporlarında tayin ettikleri amaçlara göre çizdiklerini düşünmektedirler. Dolayısıyla toplumsal fayda programları sürdürülebilirlik konusu üzerinden geliştirilmektedir. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin önemli bir zemin oluşturduğu kaydedilmektedir. Uluslararası ortaklık kurmak isteyen kurumlar, toplumsal fayda programlarını, bu ortaklıklığın gerektirdiği belli yaptırımlara göre belirlemektedirler. Ulusal ve uluslararası politikalar, kalkınma planları, hükûmet programları, stratejiler, eylem planları, sektörel konular ve gereklilikler toplumsal fayda programlarını belirlemede önemlidir. Sektör örgütlerinin araştırmaları ve analizleri de belirleyici olmaktadır.

Meselenin etik boyutu da anılmıştır. Yolsuzlukla mücadele, çeşitlilik, mobbing, taciz gibi konular toplumsal fayda programlarını belirlemede etkendir.

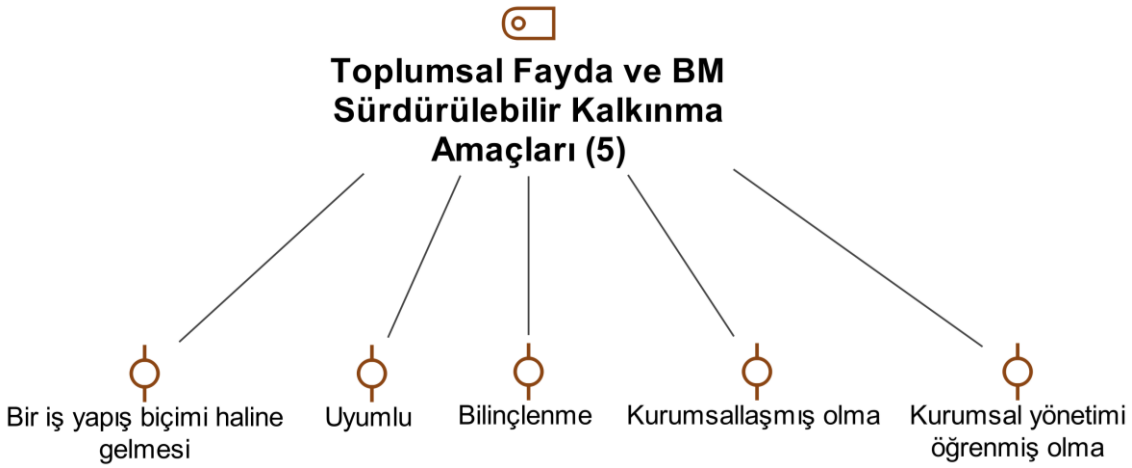
Toplumsal fayda programlarının şirket politikaları doğrultusunda oluşturulduğu görüşü de hâkimdir. İş dünyasında bilinçlenmenin varlığına işaret edilmiştir. İş

dünyasının politikalarını oluştururken temel odağı, dünyanın yaşanabilir olmaya devam etmesi ve kendi devamlılıklarıdır. Şirketler, şirket ekosisteminin hangi konuya fayda yaratacağına bakmaya başlamışlardır. Şirketler artık yapılması gerekenleri sorgulayarak, şirketin çalışma alanlarına bakarak, kendi sistemleriyle uyumluluğunu değerlendirerek, eşleşilen konularda politikalarını yazmaktadırlar.

Bir başka katılımcı konuyu ileri bir boyuta taşıyarak, mevzuatlara uymanın bir zorunluluk, mevzuatların bir tık üstüne çıkıp etik değerleri göz önünde bulundurmanın bir gereklilik olduğunu kaydetmektedir. Kurum kültürü de toplumsal fayda programlarını oluştururken belirleyicidir.

3.5.2.4. Toplumsal Fayda ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

Türkiye'de gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk kampanyalarının, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu görülüp görülmediğine ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır. Toplumsal fayda ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ana temasında toplam 5 (beş) kod oluşmuştur. Toplumsal fayda ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ana teması altında uyumlu; bir iş yapış biçimi haline gelmesi, bilinçlenme; kurumsallaşmış olma ve kurumsal yönetimi öğrenmiş olma kodları bulunmaktadır. Bulgular bu kodlar çerçevesinde analiz edilmiştir.



Şekil 3.5. Toplumsal Fayda ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Ana Temasına İlişkin Kod Haritası

Katılımcılardan biri tarafından kurumsal sosyal sorumluluk kampanyaları, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu görülmektedir. Ancak uyumluğun, amaçların her konuyu kapsamasından kaynaklandığı belirtilmektedir.

"Şirketlerin toplumsal fayda programlarının bu rehberle uyumlu olduğunu düşünüyorum ama hiçbir şirketin program planlarken BM'nin bu amaçlarına baktığını düşünmüyorum. Uyumlu olmasının sebebi zaten 17 maddede her şeyin kapsanmış olmasıdır. Yani bir şirket bir toplumsal fayda alanı seçtiğinde, o alan zaten bu maddelerin içinde bir yerde kalır. Ama bazı maddelerin hiçbir şirketin asla radarında olmayacağına eminim." (K4)

Bir başka katılımcı kısıtlı olmakla birlikte uyumlu olduğunu düşünmektedir. Katılımcıya, bir şirketin tüm Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ulaşmayı hedeflemesi gerçekçi görünmemektedir.

"Çok kısıtlı bir şekilde olmak şartıyla uyumlu görüyorum. Daha çok yoksulluk ve açlıkla mücadele hedefine değiniyorlar. Dördüncü hedef olan nitelikli eğitime oldukça değiniyorlar. ...iklim kriziyle mücadele hedefine çok eğiliyorlar. Ancak, herhangi bir şirketin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına çok kapsayıcı bir şekilde ulaşmaya amaçlaması da çok gerçekçi olmuyor. Bunu çok normal buluyorum. Toplumsal fayda sağlayacak bir proje fikri her hâlükârda kabul ediliyor. Çünkü bu ya çocuklarla ilgili ya çevreyle ilgili ya da çalışma alanındaki kırılgan gruplarla ilgili oluyor. Dolayısıyla bunların hepsi toplumsal fayda sağlıyor." (K1)

Bir diğer katılımcıya göre bu konuda oldukça mesafe kat edilmiştir ancak daha gidilecek yollar mevcuttur. Katılımcı tarafından sürdürülebilir bir iş modeline geçişin önemine vurgu yapılmaktadır.

"Burada yol kat ettik ama hâlâ gidecek yolumuz var. Söylem ile eylemde kurumsal sosyal sorumluluk dilinden öte sürdürülebilir iş modeline geçiş kritik meselelerden biri. ...şirketler bize sosyal sorumluluk projesi yapmak istiyoruz diye geliyor. Ne yapmak istiyorsunuz diye soruyoruz. ...okul boyamak ve çocuklara yardım götürmek gibi şeyler söyleniyor. Bunlar anlık ve tekil çözümler. ...o sorun sorun olmaya devam ediyor. Burada olması gereken, neden böyle bir sorun var ve bu soruna nasıl bir

çözüm getirebiliriz. Bu bakış açısı ortaya konduktan sonra etki odaklı bir dönüşüm ortaya çıkıyor. Sürdürülebilir kalkınma bence işin en üst şapkasında yer alan kısım, bunun altındaki kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ise kıymetli ve kalkınmaya hizmet eden projeler var." (K2)

Diğer üç katılımcı, kurumsal sosyal sorumluluk kampanyalarının, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

"Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları 2015'de yayımlandığında şirketlerin kendi iş alanları doğrultusunda ilgili hedeflere göre aksiyon almalarını teşvik etmiştik. Dolayısıyla markalar, kendi amaçlarını kendi stratejilerini belirlerken on yedi tane hedefin on yedisine yönelik çalışma yapmayabilir. ...biz şirketlere kendi iş amaçlarına hangi sürdürülebilir kalkınma amacını uygun görüyorlarsa, o alanda stratejilerini geliştirmelerini, bunu da sürdürülebilirlik raporlarına yansıtmalarını söylemiştik. O şu anda bir iş yapış biçimi haline geldi. Dolayısıyla ilişkili olduğunu düşünüyorum." (K3)

"Evet, uyumlu gitmeye başladıklarını düşünüyorum. 2023 Ocak'ta BM tarafından yayımlanan rapordaki on yedi ana amaca ve alt amaçlara baktığımızda, bütün şirketlerin, iklim değişikliği, cinsiyet eşitsizliği, karasal ve sudaki yaşam, çalışan hakları gibi beş madde etrafında döndüğünü görüyoruz. Dünya ve Avrupa ile birlikte Türkiye de bilinçlenmeye başladı. Bu bilinçlenme ile birlikte şirketlerimiz, sürdürülebilir kalkınma amaçlarındaki iklim değişikliği dışında da bizim önceliğimize giren konularda eşleşme yapıyorlar. Yapmayanlar şirketler de var, çünkü henüz şirketlerini kurumsallaştırma ve sistem oturtma çabasında olduklarından kurumsal yönetimi öğrendikten sonra toplumsal faydaya giriş yapacaklar." (K5)

"Uyumlu olmasını bekliyoruz. Uyumlu olduğunu da görüyoruz. Türkiye dünyada gelişmekte olan ülkeler arasında öncü bir ülke olarak bu çalışmalara çok erken başladı. Bu işleri ilk tartışmaya başladığımızda geleceğin konusu gibi algılanıyordu, şimdi ise direkt iş süreçlerinin bir parçası oldu. Ve onun bir faydası olduğunu düşünüyorum. Bizim şirketin çalışmalarını anlamamız için temel kriter, web sitelerine biz şu işi yaparken Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri 5-7-10 için çalışıyoruz yazmalarının

yeterli olmamasıdır, çünkü altında daha spesifik hedefler vardır, bu spesifik hedefleri içeren raporlar bizim için daha kıymetlidir. Orada da gördüğümüz kadarıyla diğer ülkelerle kıyaslandığında bence bu konu Türkiye'de önemli bir noktaya geldi. Farkındalığın ve şirketin etkilerinin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile linkinin kurulması anlamında güzel bir çaba görüyorum." (K6)

Bir katılımcı tarafından 2030'da sona erecek Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın hepsine ulaşılamayacağı, herkesin üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi gerektiği kaydedilmektedir.

"Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları 2030'da bitecek ama bütün amaçlara ulaşılacak mı, hayır ulaşılmayacak. Burada bireylerin, şirketlerin, hükûmetlerin yapması gereken çok şey var. Topyekûn bir çalışma olursa sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşırız." (K3)

Bir başka katılımcı tarafından Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın alt hedeflerinde bulunan afetlere de değinilmektedir. Türkiye'nin şu an bu konuyu da gündemine aldığı vurgulanmaktadır. Beş sene içerisinde iyi bir noktaya ulaşılacağı inancı paylaşılmaktadır.

"BM'nin açıkladığı ülkeler bazındaki raporlarda da her şey muhteşem değil. 2022 Aralık ayında açıklanan rapor bize şunu gösterdi, mesela Türkiye'nin deprem ve afet ülkesi olmasına rağmen, amaçlarda yer alan, deprem, afetler gibi olaylarla ilgili Türkiye'ye öncelik yazılmamıştı. Hâlbuki bu ülkenin en büyük sorunlarının başında geliyor bu, çünkü bütün SKA'lara dokunuyor. Türkiye'de pek çok şirket şu an afetleri de önceliğe almaya başladı. İyi gidiyoruz ve beş sene içinde çok iyi yere geleceğimize inanıyorum." (K5)

Elde edilen veriler çerçevesinde katılımcıların çoğu, Türkiye'de gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk kampanyalarını, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu görmektedir. Kalkınmaya hizmet eden kurumsal sosyal sorumluluk projeleri mevcuttur. Şirketlerin çoğunlukla Yoksulluğa Son, Açlığa Son, Nitelikli Eğitim, İklim Eylemi hedeflerine değindiği belirtilmektedir. Bir katılımcı tarafından Birleşmiş Milletler tarafından yayımlanan rapora atıfta bulunulmuş, İklim

Eylemi, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Karasal Yaşam, Sudaki Yaşam ana amaçlarına ve çalışan hakları alt amacına değinilmiştir.

Sürdürülebilir iş modeline geçiş kritik meselelerden biri olarak kabul edilmektedir. Şirketlerden beklenen, neden böyle bir sorun var ve biz bu soruna nasıl bir çözüm getirebiliriz sorgulamasıdır. Bu bakış açısı ortaya konduktan sonra etki odaklı bir dönüşüm ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'nin bilinçlenmeye başladığı kaydedilmektedir. Şirketler, iklim eylemi dışındaki öncelikli konularda da eşleşme yapmaktadırlar. Yapmayan şirketler ise henüz kurumsallaşmamışlardır. Toplumsal fayda konusuna ancak kurumsal yönetimi öğrendikten sonra giriş yapabileceklerdir.

Herhangi bir şirketin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının hepsine ulaşmaya çalışması gerçekçi gözükmemektedir. Şirketlerin, kendi iş hedeflerine uygun gördükleri Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda stratejilerini geliştirmeleri, bunu da sürdürülebilirlik raporlarına yansıtmaları gerekmektedir. Bu artık bir iş yapış biçimi haline gelmiş, iş süreçlerinin bir parçası olmuştur.

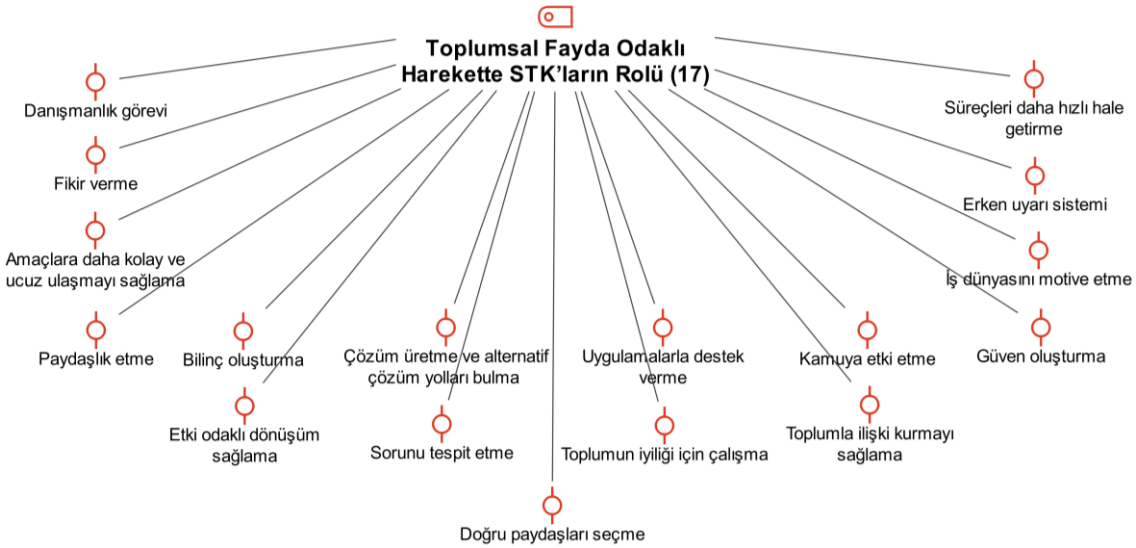
Bir katılımcıya göre 17 ana amacın altında yer alan alt amaçlar da çok önemlidir. Ana amaçlar yanı sıra alt amaçları içeren raporlar daha kıymetli bulunmaktadır.

İki katılımcı tarafından bazı maddelerin şirketlerin radarında asla olmayacağı, bazı maddelere ulaşılamayacağı görüşü paylaşılmıştır. Bireylerin, şirketlerin, hükûmetlerin topyekûn bir çalışması ile bu amaçlara ulaşılabileceği kaydedilmektedir.

3.5.2.5. Toplumsal Fayda Odaklı Harekette STK'ların Rolü

Şirketlerin toplumsal fayda odaklı çalışma yapmalarında STK'ların nasıl bir etkisi olabileceğine ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır. Toplumsal fayda odaklı harekette STK'ların Rolü ana temasında toplam 17 (on yedi) kod oluşmuştur. Toplumsal fayda odaklı harekette STK'ların rolü ana teması altında; fikir verme; danışmanlık görevi; amaçlara daha kolay ve ucuz ulaşmayı sağlama; paydaşlık etme; bilinç oluşturma; uygulamalarla destek verme; toplumun iyiliği için çalışma; sorunu tespit etme; çözüm üretme ve alternatif çözüm yolları bulma; doğru paydaşları seçme; etki odaklı dönüşüm

sağlama; toplumla ilişki kurmayı sağlama; kamuya etki etme; güven oluşturma; iş dünyasını motive etme; erken uyarı sistemi; süreçleri daha hızlı hale getirme kodları bulunmaktadır. Bulgular bu kodlar çerçevesinde analiz edilmiştir.



Şekil 3.6. Toplumsal Fayda Odaklı Harekette STK'ların Rolü Ana Temasına İlişkin Kod Haritası

Katılımcıların hepsi STK'ların önemine vurgu yapmıştır. Kimi STK'ların şirketlere bir fikir verme aracı olduğundan, kimi STK'ların dâhil olmadığı bir projenin çok zor gerçekleştirileceğinden, kimi kamunun da STK'ları dinlediğinden, kimi STK'ların paydaşlarda güven oluşturacağından bahsetmiştir.

"...STKlardan toplantı talep ederler. Toplantıda iki seçenek vardır. Sizin hâlihazırda bir projeniz vardır, ya ona destek sağlamalarını istersiniz ya da onların aklında bir proje vardır, sizden onu yapmanızı isterler. Genelde bu toplantılar fikir toplama tarzında geçiyor. ... akıllarında daha net bir proje fikri oluşması için bu işte tecrübeli olan kişilerden fikir almak... STK'lar toplumsal fayda sağlamakta bir aracı olarak kullanılıyor. Biz onların amacına ulaşmasında bir tampon bölgeyiz. Amaçlarına daha kolay ve ucuz ulaşabilecekleri için... ...buradayız. Projeyle ilgili bir sıkıntı çıktığında bunun sorumluluğunu atabilecekleri bir paydaş olduğu için de o bölgedeyiz." (K1)

"Sivil toplumun içine dâhil olmadığı projelerin çok zor gerçekleştirilebileceğine inanıyorum. Kendi spesifik alanında bu insanlar bir mesai harcıyor ve bir uzmanlığa sahipler. Toplumsal faydada etki odaklı bir dönüşüm yaratmak istiyorsa sivil toplumla yan yana gelinmesi gerekiyor. Bunun da şirket için çok avantajları var, doğru sorunu tespit etmek, doğru çözümü üretmek, çözümün tıkandığı noktada alternatif çözüm yolları araştırıp bulmak, doğru paydaşları bir araya getirip o meseleye dâhil etmek gibi, birçok avantajı var o yüzden sivil toplum toplumsal dönüşüm projelerinin kilit rollerini alıyorlar." (K2)

"Aslında kamu da STK'ları dinler. Kamu özellikle şirketle direkt konuşmaz, o yüzden iş dünyasının söylemek istediklerini kamuya uygun bir sentezle aktarmak yine STK'ların görevi. İş dünyasını bu konuda motive etmek, bazı düzenlemeler gelmeden önce onları hazırlamak. Aslında STK'ların rolü o yüzden çok önemli. ...her STK'nın kendi misyonu doğrultusunda toplumun iyiliği için yapması gereken çok çalışma var. Herkes kendi misyonu içerisinde bunları yerine getiriyor ve önemli bir itici güç haline geliyor, hem iş dünyası nezdinde, hem de toplum nezdinde. Önemli bir baskı unsuru STK'lar." (K3)

"STK'lar bir danışman ya da yönlendirici görevi görebilir. Şirketler STK'larla görüşerek problemli noktaları takip edip bu tip yatırımları onların gözetiminde ve bilgisi altında planlayabilirler. STK'lar bu anlamda şirketlere faydalı olabilir. Çünkü STK'lar çalıştıkları alanda derinleşen, şirketlerin bilmediği şeyleri bilen ve farkında olan kurumlardır. Şirketlerin STK'larla çalışmasının anlamlı olduğunu düşünüyorum." (K4)

Bir katılımcı tarafından şirketlerin STK'ları halkla ilişkiler odaklı kullanmaktan öteye gidememeleri, bütçelerin STK'lar ile yapılan çalışmalara değil de iletişime aktarılması eleştirilmektedir.

"Herkes işini yaparsa muhteşem bir etki olur. STK'larla birlikte yapılmayan projeler eksik kalacaktır. STK'lar üzerine aldığı alanda, üstlendiği misyon üzerinde ya bilinç yaratır ya da uygulamalarla destek verir. Ve toplumla ilişki kurmayı sağlar. STK'ların şirketlerle işbirliğinde paydaş gruplarında güven oluşacaktır, ikinci olarak o projeler başka şirketlere STK'lar üzerinden örnek olarak geçebilir ve yayılabilir. STK'lar

şirketlerle işbirliği yaptığında kendi kurumsal hafızasına projeler kaydetmiş oluyor. STK'nın deneyimi sayesinde… …daha önce uğraşılan şeylerin atlanmasıyla bütün süreçler hızlı ilerlediği gibi ikna süreçleri da daha güçlü oluyor. Şirketler STK'larla iş yaparken henüz bunun bilincinde değiller. Çünkü şirketler STK'ları PR odaklı kullanmaktan öteye gidemiyorlar, bütçeler hâlâ STK'yla yapılacak çalışmaya değil de iletişim odaklı taraflara aktarılıyor. Bu işbirliklerinin çok önemli olduğunu ve hâlâ geliştirilecek tarafları olduğunu düşünüyorum." (K5)

Genelde bu tür çalışmaları yürütenler belirli bir uzmanlığa sahip olan STK'lardır. STK'lar bünyesinde uzmanlar bulunduruyorlar. Hatta kurucuları o alanın uzmanlarından oluşuyor. Konuştuğumuz konu ile ilgili STK'ların çok faydası olduğunu düşünüyorum. Şirketler bu tür uzmanlığa ulaşmak istediklerinde doğru adres STK'lar oluyor. STK'ların varlığının çok değerli olduğunu ve canla başla tam kapasite çalıştıklarını düşünüyorum. (K6)

Bir başka katılımcı tarafından STK'larla iş birliğinin şirketlere ticari bir fayda da sağlayacağı kaydedilmektedir.

"Çok büyük etkisi olur. STK'ların çok büyük bir faydası olduğunu düşünüyorum. Kurumlar bunları yaparken çoğu sessiz kalıyor. Kendi içlerinde, iç paydaşlarıyla bu çalışmaları yapıyorlar ama duyurmak tabii ki faydalarına… Yaptıkları şeyin iletişimini yaptıkları zaman bunun sürekliliğini sağlıyorlar ve kuruma ticari dönüşü oluyor. Dolayısıyla STK'ları nahif ve şık bir şekilde kullanarak ilerleyebilirler, kazan kazan olacağını düşünüyorum." (K7)

Elde edilen verilere göre; şirketler akıllarında daha net bir proje fikri oluşması için STK'lardan destek almaktadırlar. STK'lar bir danışman görevi görmektedirler. STK'lar toplumsal fayda sağlamada aracıdır. Şirketlerin amaçlarına daha kolay ve daha ucuz ulaşabilmesini sağlamaktadır. STK'lar projelerle ilgili sıkıntıları bölüşen bir paydaştır.

STK'lar kendi alanlarında uzmanlıklara ve derin bir bilgiye sahiptirler. Uzman oldukları alanlarda bilinç yaratmakta ve uygulamalarla destek vermektedirler. STK'lar kendi misyonları doğrultusunda toplumun iyiliği için çalışmaktadırlar.

STK'ların, doğru sorunun tespit edilmesi, doğru çözümün üretilmesi, çözümün tıkandığı noktada alternatif çözüm yollarının bulunması, doğru paydaşların projelere dâhil edilmesi gibi şirketler için birçok avantajı bulunmaktadır. STK'lar toplumsal dönüşüm projelerinin kilit rolündedir. Etki odaklı bir dönüşüm yaratılmak isteniyorsa, sivil toplumla yan yana gelinmesi gerekmektedir.

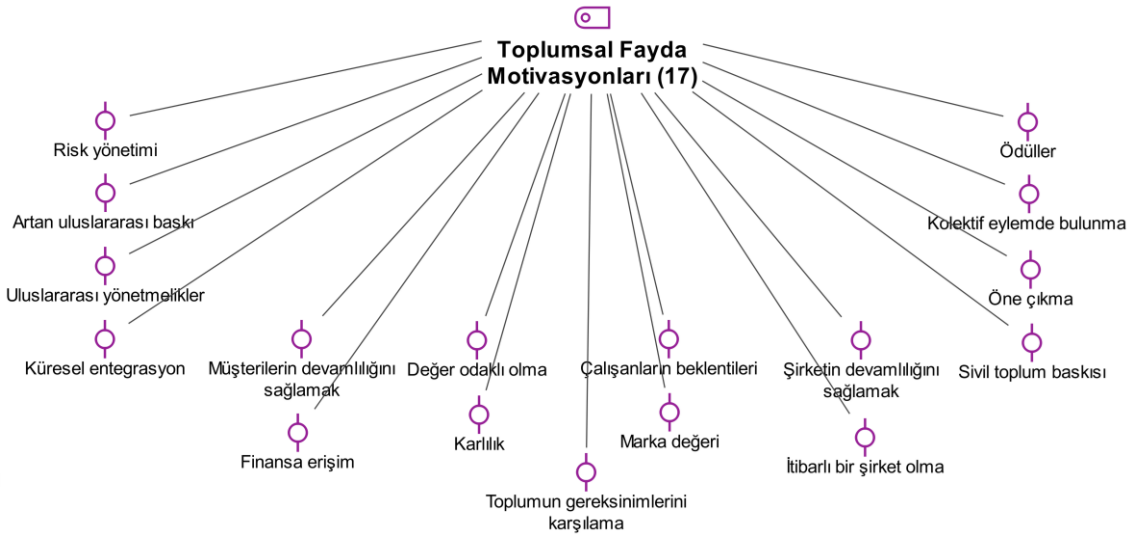
STK'lar iş dünyası ve toplum nezdinde önemli bir itici güç ve baskı unsurudur. STK'lar toplumla ilişki kurmayı sağlamaktadır. İş dünyasının söylemek istediklerini kamuya aktarma görevi üstlenmektedirler. Kamu STK'ları dinlemektedir. STK'lar, şirketlerin paydaş gruplarında bir güven oluşturma aracıdır.

STK'lar iş dünyasını belli konularda motive etmektedir. Bazı düzenlemeler henüz gelmeden iş dünyasını bunlara hazırlamaktadırlar.

STK'lar şirketlerle gerçekleştirdiği projeleri kendi kurumsal hafızalarına kaydetmektedirler. Kurumsal hafızalardaki projelere ait bilgiler, sonraki projelerde çağrılabilmektedir. Bu deneyim sayesinde süreçler daha hızlı işlemektedir. Sivil toplumun içine dâhil olmadığı projelerin çok zor gerçekleştirileceğine inanılmaktadır.

3.5.2.6. Toplumsal Fayda Motivasyonları

İş dünyasının toplumsal faydaya odaklanmasına yönelik motivasyonların neler olabileceğine ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir. Toplumsal fayda motivasyonları ana temasında toplam 17 (on yedi) kod oluşmuştur. Toplumsal fayda motivasyonları ana teması altında artan uluslararası baskı; risk yönetimi; uluslararası yönetmelikler; finansa erişim; küresel entegrasyon; çalışanların beklentileri; itibarlı bir şirket olma; değer odaklı olma; marka değeri; karlılık; şirketin devamlılığını sağlamak; müşterilerin devamlılığını sağlamak; sivil toplum baskısı; öne çıkma; toplumun gereksinimlerini karşılama; kolektif eylemde bulunma ve ödüller kodları bulunmaktadır. Bulgular bu kodlar çerçevesinde analiz edilmiştir.



Şekil 3.7. Toplumsal Fayda Motivasyonları Ana Temasına İlişkin Kod Haritası

Katılımcılardan biri tarafından, üniversite müfredatlarına toplumsal faydaya yönelik derslerin eklenmesinin, toplumsal faydaya yönelik en önemli motivasyon olacağı kaydedilmektedir.

"...ilk ve en önemli gördüğüm şey, toplumsal fayda sağlayacak, bunun için çalışacak birimlerin üniversitede toplumsal faydaya yönelik ders alması. İkincisi, uluslararası baskı artıyor. Artık, sürdürülebilirlik raporlarındaki en çok dikkat edilen yer sosyal sürdürülebilirlik ve orada da şirketin toplumsal faydası. Avrupa'daki ortaklar yalnızca para için çalışan insanlar istemiyorlar. Belki de en etkili olacak olanı… ...şirketin belli oranda toplumsal fayda sağlamak zorunda olduğuyla ilgili çıkarılabilecek bir yasa ya da böyle bir yasa olmasa da toplumsal fayda sağlayan şirketlere yapılacak ekstra yan haklar, farklı ayrıcalıklar olabilir." (K1)

Bir diğer katılımcı tarafından risk yönetimi kavramına değinilmiştir.

"En kritiklerinden biri risk yönetimi. Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirlik dolaylı ortaya çıkan meseleler şirketler için risk anlamına geliyor. Bu risklerin ortaya çıktığı alanlar ise şirketlerin değer -finansal değer- kaybediş alanlarında. İki, uluslararası regülasyonların değişmesi. Avrupa yeşil mutabakatı ve sınırda karbon düzenlemesi, uluslararası ticaret yaptığında daha fazla vergi vermen gerekiyor demek.

Finansa erişim konusu, başka bir itici güç. Diğer konu insan kaynakları… Değer odaklı marka olma gibi kavramlar bunun üzerine inşa ediliyor. Çalışanlarının değer odaklı bir iş yapabilmesini istiyorlar bu yüzden toplumsal meselelere girmek istiyorlar. İtibarlı bir kurumda çalışmak istiyorlar. Bu itibarın ortaya konması için de toplumsal meseleleri gündemine alan ve etkili işler yapan kurumlar olması gerekiyor. Ödül gibi şeyler de var tabii." (K2)

Bir başka katılımcı tarafından iş dünyasının toplumsal faydaya odaklanmasına yönelik motivasyonun kâr olduğu ifade edilmektedir.

"Motivasyon kâr tabii ki. Biz zaten şunu savunuyoruz, eğer uzun dönemli bir sürdürülebilirlik stratejiniz varsa zaten artık kâr edebilir durumda olacaksınız. Çünkü o kadar regülasyon o kadar değişen bir dünya var ki sizi ister istemez sıkıştırıyor. Motivasyon kârlılık, motivasyon şirketinizin, müşterilerinizin devamlılığını sağlamak, itibarınızı korumak. Kısa dönemli kârlar için uzun dönemli hedeflerinizden vazgeçmemek." (K3)

Diğer katılımcı tarafından şirketin devamlılığını sağlamanın bir motivasyon olduğu belirtilmektedir. Katılımcıya göre, bir şirketin görünürlüğünü arttırması dolayısıyla gündemdeki konulara odaklanma da bir motivasyondur.

"Şirketler kurumsal yapılardır. Tek motivasyonları şirketin devamlılığı, şirketteki sorunların çözülmesi vb.'dir. Ama şöyle bir motivasyon olabilir; mesela bir toplumda bir sorun derinleştiği ve çok fazla insanın gözü önünde olduğu zaman, şirketin ona müdahale etmek için daha çok sebebi var demektir, çünkü daha çok insana ulaşabilecektir. Mesela eğitim alamayan kız çocuklarının sayısı artıyorsa ve bu durum medyada güçlü bir şekilde konuşuluyorsa, bir şirketin bu konuya girmek için başka konulardan daha çok sebebi vardır çünkü o alanda yapacağı yatırımdan daha fazla geridönüş alabilir. Buna benzer gündemdeki konuların daha çok motive edeceğini düşünüyorum." (K4)

Bir başka katılımcı tarafından marka değeri, şirketlerin toplumsal faydaya odaklanmasına yönelik motivasyonlarından biridir.

"Marka değerinin şirketleri motive ettiğini düşünüyorum. Şirketlerde kararlar hâlâ üst yönetimlerden çıkıyor. Dolayısıyla bu sorunuzu, yönetimleri nasıl ikna edersiniz sorusuna dönüştürmek gerekiyor. Yönetimleri marka değerini arttırma vaadiyle ikna edebilirsiniz. Marka değeri sadece şirket değerinizin yüksek olmasını sağlamaz, iş sonuçlarına da yansır; satışların artması, pazarı büyütmek, halka açıksanız hisse senedi talebi yaratmak, yeni işbirliklerinin önünü açmak gibi. Örneğin şirketler hem krediye hem iş birliğine ihtiyaç duyuyor. Kredi ve iş birliği için şirketlerden itibar isteniyor. Bunu anlattığınızda hiçbir yönetim size hayır diyemez. Dolayısıyla da bu çalışmaları yavaş yavaş yönetim süreçlerine alır, politikasını yazar, sonra süreç tanımlamalarını oluşturur, kalite-uyum süreçleri devreye girer ve uygulamalara geçer dolayısıyla iknada en önemli konu marka değerini arttırma vaadidir. ...toplumsal faydanın yönetimin içinde olması gerekir." (K5)

Katılımcıya göre, bir bütünün parçası olmak şirketlerin toplumsal faydaya odaklanmasına yönelik motivasyonlardan biridir.

"STK'ların çok büyük etkisi ve faydası olduğunu düşünüyorum. ...bir bütünün parçası olmak, aynı hedefte aynı faydaya destek olmaya çalışarak ilerlemenin bir parçası olmak büyük bir motivatör çünkü iş dünyası diyoruz ama insanlardan bahsediyoruz. Dolayısıyla insanların motivasyonuna bakmak, insanların sürekliliğini ve sürdürebilirliğini sağlayacak motivasyonları bulmak lazım. Bir bütünün parçası olmanın, bunu da bir STK aracılığıyla yapmanın, çok daha vicdani bir desteği de olacağı için, en büyük motivasyonun birlik ve bütünlüğün parçası olmak, kolektif eylem yapabilmek olacağını düşünüyorum. Küçük küçük yapılan şeyler de çok değerli ama büyük etki ve sürekli etki hep birlikte olunca geliyor, tek olunca olmuyor." (K7)

Son katılımcıya göre katılımcıya göre her şirketin motivasyonu farklıdır.

"Bunu değerlendirirken şirketleri aynı kefeye koymanın büyük bir yanlışlık olacağını belirtmeliyim. Her birinin motivasyonu farklıdır. Telekom sektörü gibi sadece birkaç şirkete operasyon lisansı verilen çok rekabetçi sektörlerde motivasyon öne çıkma olabiliyor. Ve bu sizi öne çıkartıyor, öyle düşünüyorum. Daha az rekabetçi sektörlerde… Şirketin motivasyonunu arttıran şey, beklenti içinde olan toplumun ihtiyaçlarını daha

kalıcı bir biçimde çözmeyle ilgili bir yola girmiş olmak oluyor. Ve bu yönde etkili sonuçları aldıkça daha nitelikli işgücüne ulaşıyor, ticari ilişkisi ve kârlılığı daha çok artıyor, çünkü bunlar kalıcı sonuçlar veriyor. Burada kârlılık da önemli bir motivasyon diyebiliyoruz. Türk şirketleri ihracat ya da başka yerlerde yatırımlar yoluyla giderek artan oranda uluslararası operasyonlara giriyor. ... küresel bir marka olmak çabası içindeyseniz bu konuyu anlamanız ve hâkim olmanız gerekiyor, başka türlü küreselleşmeniz mümkün değil. Küresel entegrasyonun da bir motivasyon olduğunu söyleyebiliriz. Yatırım imkanlarına ve krediye ulaşmak istiyorsanız ya da özellikle Avrupa gibi başka ülkedeki operasyonunuzu finanse edecek bir ortağa ulaşmak istiyorsanız, bu bir motivasyon," (K6)

K6 tarafından toplumsal fayda odaklı çalışmaların getirileri aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

"...toplumsal fayda odaklı çalışmaların hemen hızlı bir şekilde ölçümlenmesi mümkün değildir. Ancak uzun vadeli ve kalıcı sonuçlar getirir, müşteri ve çalışan bağlılığı artar, kamu sempatisi gelişir. Şirketin finansman tarafında ve yatırımcıları nezdinde ilişkilerini güçlendirir, daha oturmuş ve uzun vadeli sonuçları olduğundan motivasyonu yüksektir." (K6)

Elde edilen veriler çerçevesinde her bir katılımcının ayrı bir motivasyona değindiği görülmektedir. Artan uluslararası baskı, şirketleri toplumsal faydaya odaklanma konusunda motive etmektedir. Katılımcıya göre "*Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirlik dolaylı ortaya çıkan meseleler şirketler için risk anlamına geliyor."* Dolayısıyla risk yönetimi şirketler için motivasyon kaynağı olarak görülmektedir.

Şirketleri toplumsal faydaya odaklanma konusunda motive eden konulardan biri uluslararası regülasyonlardır. Finansa erişim de şirketleri motive etmektedir. Küresel entegrasyonun da bir motivasyon olduğu söylenebilmektedir.

İnsan kaynaklarının itibarlı, değer odaklı bir kuruma çalışma isteği şirketleri motive etmektedir. İtibarlı bir şirket olmak ve çalışanların değer odaklı bir iş yapabilmesini sağlamak, toplumsal faydayı gündemine alan bir şirket olmayı gerektirmektedir. Marka değerinin de şirketleri motive ettiği düşünülmektedir

Kâr, kârlılık, şirketin ve müşterilerin devamlılığını sağlamak, itibarı korumak motivasyon kaynakları olarak kaydedilmiştir.

STK'ların, şirketlerin toplumsal faydaya odaklanması konusunda motive edici bir etkisi ve faydası bulunmaktadır.

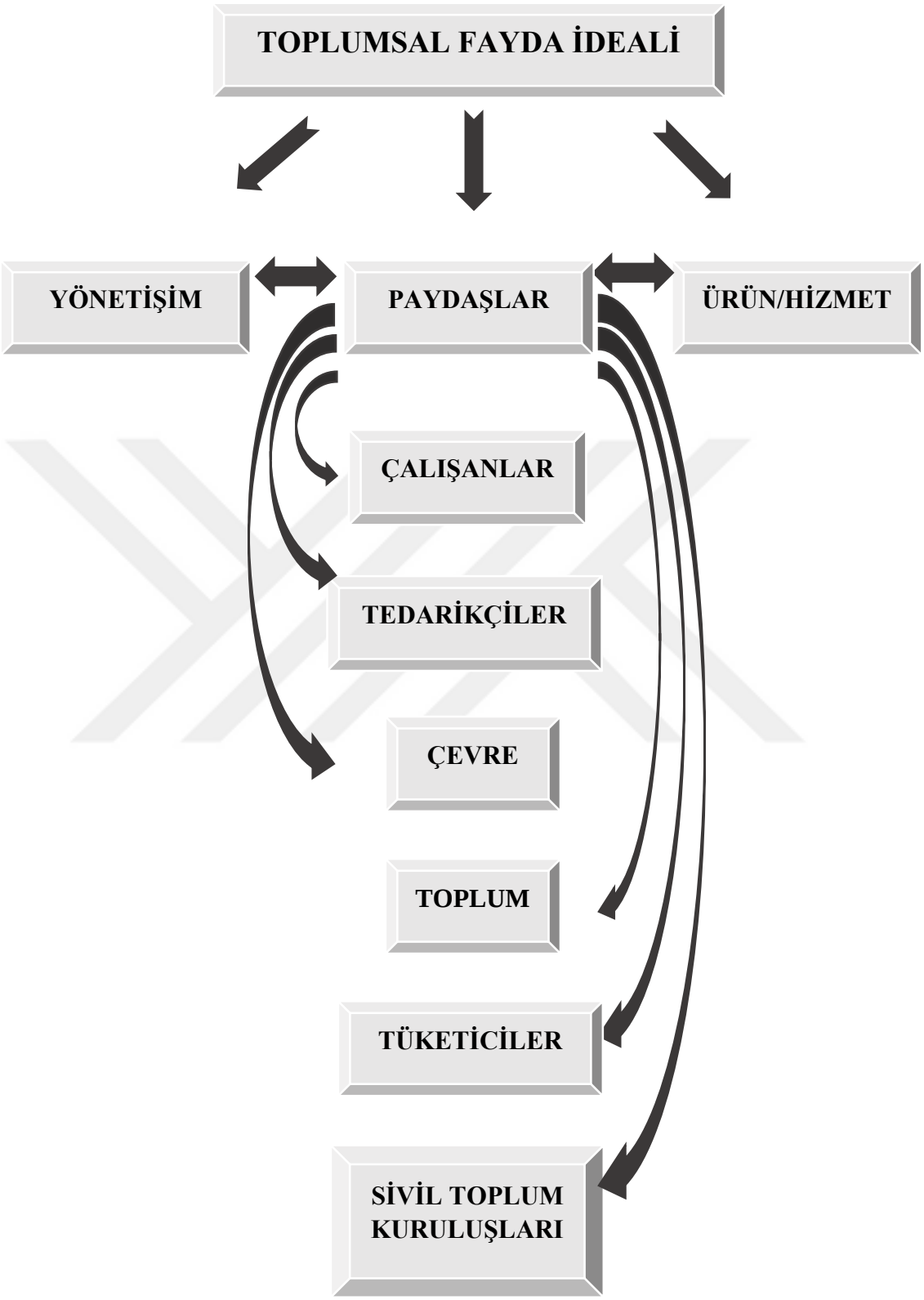
Rekabetçi sektörlerde motivasyon öne çıkma olabilmektedir. Daha az rekabetçi sektörlerde, beklenti içindeki toplumun gereksinimlerini çözmeye girişmenin şirketlerin motivasyonunu arttırdığı kaydedilmektedir. Bir bütünün, ilerlemenin, birliğin parçası olmak, kolektif eylemde bulunmak motivasyon kaynağıdır.

Ödüller de şirketleri toplumsal fayda odaklı çalışmalar gerçekleştirmek konusunda motive etmektedir.

3.6. Araştırmanın Sonucu

Çalışma kapsamında, doküman analizinden ve yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin incelenmesi sonucunda, halkla ilişkilerin toplumsal faydanın yaratılmasında ve sürdürülmesinde oynadığı kritik role dair önemli bulgular elde edilmiştir.

Elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucu, bir model önerisinde bulunulmuştur. Halkla ilişkiler vasıtasıyla toplumsal fayda ideali konusunda kılavuzluk edecek model, yönetişim, paydaşlar ve ürün/hizmet olmak üzere üç kola ayrılmaktadır. Paydaşlar kolunun altında toplum, sivil toplum kuruluşları, çevre, çalışanlar, tedarikçiler, tüketiciler olmak üzere altı alt kol bulunmaktadır. Her kolun ve alt kolun altında belli kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler ne kadar karşılanırsa o kadar toplumsal fayda odaklı olunacağı anlamına gelmektedir. Model, girift bir modeldir. Modelde yer alan kriterler karşılandığı durumda halkla ilişkiler vasıtasıyla toplumsal fayda idealine ulaşmak olanaklar dâhilinde olacaktır.



Şekil 3.8. Toplumsal Fayda İdeali Modeli

Toplumsal Fayda İdeali Modelinin yönetişim, paydaşlar ve ürün/hizmet olmak üzere üç kola ayrıldığını belirtmiştik. Her kolun altındaki kriterlerden bahsetmek, modelin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Şekil 3.9. Toplumsal Fayda İdeali Modeli – Yönetişim

YÖNETİŞİM

Yönetişim kolunun altında yer alan kriterler aşağıdaki gibidir:

⇒ **Sürdürülebilirlik**

Şirketlerin karar alma süreçlerinde, çevresel, sosyal ve yönetişim konularını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Şirketlerin mutlaka sürdürülebilirlik raporu yayınlayarak, bu konulardaki girişimlerini ve ilerlemelerini kamuoyu ile paylaşmaları gerekmektedir.

⇒ **Vizyon, Misyon ve Değerler**

Şirketlerin vizyon, misyon ve değerlerinde toplumsal fayda odaklı beyanların yer alması gerekmektedir. Şirketlerin, kâr elde etme hedefinin ötesine geçen, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik yoluyla olumlu bir etki yaratma konusundaki kararlılığının ana hatlarını çizen vizyon, misyon ve değerlere sahip olmaları icap etmektedir.

21 temel ve 34 genişletilmiş ölçüm ve açıklamadan oluşan Dünya Ekonomik Forumu'nun "Paydaş Kapitalizmini Ölçmek: Ortak Ölçütlere ve Sürdürülebilir Değer Yaratımının Tutarlı Raporlamasına Doğru" raporu, Eylül 2020'de yayınlanmıştır. Bu ölçümler ve açıklamalar, İnsanlar, Gezegen, Refah ve Yönetişim İlkeleri olmak üzere dört temaya odaklanmaktadır. Yönetişim İlkeleri altındaki Yönetim Amacı başlığında şu içerikler yer almaktadır (https://www.weforum.org):

Amaç belirleme: Bir işletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal sorunlara çözüm önerme araçlarının ifadesi olarak şirketin belirtilen amacı. Kurumsal amaç, hissedarlar dâhil tüm paydaşlar için değer yaratmalıdır.

Gerekçe: Bir şirketin seçilmiş önceliklerinin ekonomik, çevresel ve sosyal konular açısından gözetimi, firmanın amacının açık bir şekilde anlaşılmasını ve ifade edilmesini gerektirmektedir. Firmalar amaçlarını ve ana faaliyet alanlarını ne kadar birbirine bağlayabilirse, hissedarlar da dâhil olmak üzere tüm paydaşlara uzun vadeli değeri o kadar iyi sunabilmektedirler.

⇒ **Kurumsal Etik**

Şirketlerin mutlaka etik değerlere sahip olması gerekmektedir. Şirketlerin etik değerlerinde, hukuka uygunluk; çalışanlar ve iş ortaklarının çalışanları için sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı; toplumsal sorumluluk çalışmaları; rüşvet ve yolsuzlukla mücadele; rekabet hukuku; insan haklarına saygı gibi konuların çerçevesinin çizilmesi gerekmektedir.

Ancak sadece etik değerlere sahip olmak yetmemektedir. Doküman incelemesinden elde edilen verilerde de görülebileceği üzere etik değerlere aykırı herhangi bir durumun bildirilebileceği bir platform, çalışanları, paydaşları etik sınırlar içerisinde hareket etme konusunda motive edecektir.

⇒ **Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık**

Şirketlerin, paydaşları nezdinde itibarlı bir şirket olmasının ve güven oluşturmasının yolu, iş uygulamaları konusunda şeffaf ve eylemleri konusunda hesap verebilir olmalarından geçmektedir. Hesap verebilir ve şeffaf olmak, toplumsal fayda açısından önemlidir çünkü şirketlerin paydaşları üzerindeki etkilerinden sorumlu tutulmasını sağlamaktadır.

Şekil 3.10. Toplumsal Fayda İdeali Modeli - Paydaşlar



Paydaşlar kolunun altında çalışanlar, tedarikçiler, çevre, toplum, tüketiciler, sivil toplum kuruluşları olmak üzere altı alt kol ve her alt kolun altında birtakım kriterler bulunduğunu belirtmiştik. Paydaşlar belirlenirken, Dünya Ekonomik Forumu'nun "Paydaş Kapitalizmini Ölçmek: Ortak Ölçütlere ve Sürdürülebilir Değer Yaratımının Tutarlı Raporlamasına Doğru" raporundaki dört tema olan İnsanlar, Gezegen, Refah ve Yönetişim İlkeleri'nden faydalanılmıştır. Dolayısıyla çevre ve toplum da paydaş olarak kabul edilip, paydaşlar başlığı altında incelenmiştir. Alt kolların altında yer alan kriterler aşağıdaki gibidir:



Şekil 3.11. Toplumsal Fayda İdeali Modeli – Paydaşların Çalışanlar Alt Kolu

⇒ **Çeşitlilik ve Kapsayıcılık**

Çeşitlilik ve katılım: Şirketlerde, çeşitliliği teşvik eden ve tüm çalışanlar için eşit fırsatlar sağlayan politikaların ve programların oluşturulması gerekmektedir. Toplumsal fayda odaklı olmak, çeşitliliğin değerini bilmekten geçmektedir.

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: Kadın temsilini her kademede güçlendirmek hedefiyle adımlar atılması icap etmektedir.

Adil Çalışma Uygulamaları: Şirketlerin, adil ücret politikalarına sahip olması, çalışan haklarının güvencesini sağlaması, çalışanların finansal refahına katkıda bulunması gerekmektedir.

İnsan Haklarına Saygı: Kurumsal etik başlığı altında da belirttiğimiz gibi şirketlerin insan haklarına saygı çerçevesinde hareket etmesi gerekmektedir. Şirketlerin,

çocuk işçi çalıştırmak, zorla veya zorunlu çalıştırmak gibi insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmaktan kaçınması, toplumsal fayda odaklı olmada başattır.

⇒ **İş Sağlığı ve Güvenliği**

Şirketler çalışanlarına sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı sağlamak zorundadır. İş sağlığı ve güvenliği konulu eğitimler de şirketlerin seçenekleri arasında yer almalıdır.

⇒ **Sendikalaşma ve Toplu Sözleşme Hakkı**

Şirketlerin çalışanlarının sendikalaşma ve toplu sözleşme hakkını güvence altına alması gerekmektedir.

⇒ **Yetkinlik Geliştirme**

Şirketlerin çalışanlarının yetkinliklerini geliştirmeleri konusunda çalışmaları bulunması gerekmektedir. Oryantasyonlar, eğitimler, yetenek geliştirme programları vb. ile çalışanların mesleki refahına katkıda bulunulmalıdır.

⇒ **Fiziksel ve Sosyal Refaha Katkı**

Doküman incelemesinden elde edilen verilerden yola çıkarak çalışan refahına katkıda bulunan çalışmalara şunları örnek vermek mümkündür: Online poliklinik platformu, psikolojik destek ve diyetisyen hizmetleri, spor kulüpleri, spor müsabakaları, fiziksel egzersizler, yoga, nefes ve meditasyon programları, sağlık sigortası, farkındalık ve meditasyon atölye çalışmaları, hobi kulüpleri… Bir şirketin çalışan refahına yönelik çalışmaları, toplumsal fayda odaklı olmakla ilişkilidir.

TEDARİKÇİLER

Şekil 3.12. Toplumsal Fayda İdeali Modeli – Paydaşların Tedarikçiler Alt Kolu

⇒ **Etik ve Adil Bir Ticaret**

Şirketlerin tedarikçileri ile adil ve etik bir şekilde ilgilenmesi, kendilerini onlara hizmet etmeye adamaları gerekmektedir.

⇒ **Çeşitlilik ve kapsayıcılık**

Şirketlerin, çalışanlar kolu altında bahsedilen çeşitlilik ve kapsayıcılık kriterinde yer alan çeşitlilik ve katılım, toplumsal cinsiyet eşitliği, adil çalışma uygulamaları, insan haklarına saygı konularını tedarikçilerinin gündemlerine alması konusunda çalışmalarının bulunması gerekmektedir.

⇒ **Sendikalaşma ve Toplu Sözleşme Hakkı**

Şirketlerin yalnızca kendi çalışanları değil, tedarikçilerinin çalışanlarının da sendikalaşma ve toplu sözleşme hakkını güvence alması gerekmektedir.

⇒ **Yetkinlik Geliştirme**

Şirketlerin tedarikçilerinin yetkinliklerini geliştirmeleri konusunda çalışmaları bulunması gerekmektedir.

⇒ **Sorumlu Uygulamalar İçin Harekete Geçirme**

Doküman incelemesinde yer alan, şirketlerden birinin, kritik tedarikçilerinin Çatışma Mineralleri Politikasına %100 uyum sağlamasını hedeflemesi örneği gibi, şirketlerin tedarikçilerini sorumlu uygulamalar için harekete geçirmesi gerekmektedir.

⇒ **Sürdürülebilirlik**

Şirketlerin tedarikçilerini sürdürülebililirlik konusunda bilgilendirmesi, eğitmesi, karar alma süreçlerinde, çevresel, sosyal ve yönetişim konularının oynadığı rolü açıklamalarını sağlaması gerekmektedir. Bir şirketin net sıfır karbon emisyonlu bir ekonomiye ulaşma hedefi ancak tedarikçilerinin iş birliği ile ulaşılabilecek bir hedeftir.

⇒ **İş Sağlığı ve Güvenliği**

Şirketlerin, tedarikçilerinin kendi çalışanlarına sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı sağlayıp sağlamadığını takip etmesi gerekmektedir.

⇒ **Yerelleştirme Çalışmaları**

Tedarik riskini azaltmak, yerli üretimi arttırmak, karbon ayak izini en aza indirmek gibi hedeflerle yapılan ithal ürünlerin yerelleştirme çalışmalarının toplumsal fayda sağlamak ile ilgisi bulunmaktadır.

ÇEVRE

Şekil 3.13. Toplumsal Fayda İdeali Modeli – Paydaşların Çevre Alt Kolu

Şirketlerin ürün yönetimi, su yönetimi, enerji yönetimi, depo yönetimi, lojistik yönetimi vb. ile ilgili çalışmaları çevre duyarlılığının en direkt göstergeleridir. İşletmelerin, çevre dostu teknolojiler geliştirmek ve bunların yayılmasını sağlamak, sürdürülebilir üretim ve tüketimi teşvik etmek ana gündemleri olmalıdır. Şirketlerin çalışanlarına çevre eğitimleri vererek, bilinçlendirme ve farkındalık kazandırma çalışmaları yapması gerekmektedir. Şirketlerin kimyasal ve geri dönüştürülemez malzeme kullanımlarını asgariye indirmek için projeler üretmeleri icap etmektedir. Ormansızlaşmayı önleme, biyoçeşitliliği koruma, sudaki ve karasal yaşamı önemseme adına çalışmalar gerçekleştirmesi gerekmektedir. Şirketlerden canlı sağlığını olumsuz etkilememek adına sera gazı emisyonları dâhil her türlü emisyonunu kontrol altında tutması beklenmektedir. Şirketlerden ayrıca yeşil yıkama gibi yanıltıcı eylemlerden uzak durmaları beklenmektedir.



Şekil 3.14. Toplumsal Fayda İdeali Modeli – Paydaşların Toplum Alt Kolu

İşletmelerin, kararlarının toplum üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerine dikkat etmeleri, toplumun refahını stratejilerinin ön sıralarına yerleştirmeleri gerekmektedir. Şirketler, sürdürülebilirliği odaklarına alarak, tüm iş faaliyetlerinde etik standartlara bağlı kalarak, paydaşlarının refahına katkıda bulunarak, çevre dostu uygulamaları teşvik ederek, tüketicileri örneğin sorumlu üretim ve tüketim, gıda ve su israfı konularında bilinçlendirerek, sivil toplumu destekleyerek, sürdürülebilir kaynak kullanımını ve üretim yöntemlerini benimseyerek toplumun refahına katkıda bulunabilmektedirler.

Şirketler, bağışlar yaparak, etkinliklere sponsor olarak, çevresel ve sosyal konulara yatırım yaparak, çalışanları kurumsal gönüllülük konusunda destekleyerek ve teşvik ederek toplumun esenliğini destekleyebilmektedirler.

Bununla birlikte, yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilere göre, şirketlerin anlık ve tekil çözümler değil, sorunun kaynağına inen bir yaklaşımı benimsemeleri gerekmektedir.



Şekil 3.15. Toplumsal Fayda İdeali Modeli – Paydaşların Tüketiciler Alt Kolu

Şirketlerin tüketicilerinin daha sürdürülebilir bir davranışı sergileyebilmeleri için ürünlerinin güvenli ve kaliteli olmasını sağlamak, aldatıcı iletişimden kaçınmak, veri güvenliğini sağlamak, erişilebilirliğini geniş tutmak, sorumlu üretim ve tüketim, gıda ve su israfı gibi konularda bilgilendirmek, sağladığı ürün ve hizmetler için adil fiyat uygulamak, müşteri hizmeti ve desteği sağlamak gibi yükümlülükleri bulunmaktadır.



Şekil 3.16. Toplumsal Fayda İdeali Modeli – Paydaşların Sivil Toplum Kuruluşları Alt Kolu

STK'lar, bir fikir bankası gibi çalışmaktadırlar. Şirketlere danışmanlık yapmaktadırlar. Amaçlara daha kolay ve ucuz ulaşmayı sağlamaktadırlar. Hem kamuda hem iş dünyasında bilinç oluşturmaktadırlar. Uygulamalarla şirketlere destek vermektedirler. Toplumun iyiliği için çalışmaktadırlar. Sorunu tespit etme, çözüm üretme ve çözümün tıkandığı noktada alternatif çözüm yolları bulma, doğru paydaşları projelere dâhil etmek konusunda şirketlere yardımcı olmaktadırlar. Etki odaklı bir dönüşüm sağlama konusunda çalışmalar gerçekleştirmektedirler. Toplumla ilişki kurmayı sağlamaktadırlar. Kamuya etki etme, kamuda güven oluşturma konusunda başarılıdırlar. İş dünyasını motive etmektedirler. İş dünyasını yeni konulara hazırlamakta, bir erken uyarı sistemi gibi çalışmaktadırlar. Süreçleri daha hızlı hale getirmektediler. Bu nedenlerle şirketlerin belli amaçlarla (Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri) sivil toplum kuruluşları ile ortaklıklar kurması gerekmektedir.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, şirketler sivil toplum kuruluşlarını halkla ilişkiler odaklı kullanmaktadırlar. Bütçeler STK'larla yapılacak çalışmalardan esirgenmekte ve iletişime aktarılmaktadır. Şirketlerin sivil toplumun öneminin farkına varması ve sosyal ve çevresel hedefler üzerinde birlikte çalışmak için işbirlikleri yapması hem STK'ları hem de kendilerini güçlendirme yolunda atılacak olumlu bir adımlardan biridir.

Şekil 3.17. Toplumsal Fayda İdeali Modeli – Ürün/Hizmet

ÜRÜN/HİZMET

Ürün/Hizmet kolunun altında yer alan kriterler aşağıdaki gibidir:

⇒ **Ürün Tasarımı ve Ham Madde Seçimi**

Şirketlerin, doğal kaynakların verimli bir biçimde kullanılması ve malzemelerin yenilenebilir kaynaklardan beslenmesi manasına gelen ekolojik tasarıma uyum sağlamaları gerekmektedir. Şirketler tarafından geri dönüştürülmüş ve geri dönüştürülebilir malzemelerin kullanımına önem verilmesi gerekmektedir. Şirketlerin temel yaşam koşullarını iyileştiren ürünler yapmayı odaklarına almaları gerekmektedir.

⇒ **Üretim**

Şirketlerin pozitif sosyal ve çevresel etki yaratan ürün ve hizmetler oluşturmada, var olan ürün ve hizmetleri bu yönde geliştirmede yenilik göstermeleri gerekmektedir.

Şirketlerden üretim süreçlerinde *enerji yönetimini* esas almaları beklenmektedir. Şirketlerin, enerji verimliliği, yenilenebilir enerji, yeşil elektrik konularını kapsayan çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

Şirketlerden üretim süreçlerinde *su yönetimi* konusuna özen göstermeleri beklenmektedir. Şirketlerin, yağmur suyunun geri kazanımı, su kirliliği kontrolü, atık su arıtma ve suyun dönüşümü konularına yatırım yapmaları gerekmektedir.

Şirketlerden üretim süreçlerinde *atık yönetimi* konusuna hassasiyet göstermeleri beklenmektedir. Şirketlerin ayrıca tek kullanımlık plastiklerden uzak durmaları gerekmektedir.

Şirketlerin üretim süreçlerinde sera gazı emisyonlarını azaltmak yönünde çalışmalar yapması gerekmektedir.

Şirketlerin, yenilikçi ve girişimci bir ruha sahip olmaları, inovasyona ve araştırma geliştirmeye gereken önemi göstermeleri gerekmektedir

⇒ **Ambalajlama**

Şirketlerin ambalajlama ve paketleme faaliyetlerinde, geri dönüştürülmüş ve geri dönüştürülebilir malzemeleri kullanmaları gerekmektedir.

⇒ **Depo Yönetimi**

Şirketlerin sürdürülebilir bir depo yönetimini odaklarına almaları gerekmektedir. Buna göre enerji ve su tasarrufu uygulamalarını gözetmeleri gerekecektir.

⇒ **Lojistik Yönetimi**

Şirketlerin sürdürülebilir bir lojistik yönetimi'ni benimsemeleri karbon ayak izin azaltma çalışmaları kapsamında oldukça önemlidir. Deniz ve demiryolu gibi daha düşük emisyona sahip taşıma türlerini tercih etmek, bu konuda gerçekleştirilebilecek çalışmalardan yalnızca biridir.

⇒ **Satış**

Doküman incelemesinde yer alan, şirketlerden birinin sürdürülebilir perakendecilik konusunda örnek teşkil etmek hedefiyle açtığı iklim dostu mağaza gibi çalışmalar gerçekleştirilebilir.

⇒ **Tüketim**

Şirketlerin müşterilerini enerji ve su tasarrufu sağlayan, doğaya zarar vermeyen ürünlere doğru teşvik etmeleri ve bu konuda bilinçlendirmeleri gerekmektedir.

⇒ **Tamir ve Yeniden İmalat**

Hızlı tüketim ürünleri sektörü dışında faaliyet gösteren şirketlerin, kullan at yerine, tamir ağları vasıtasıyla ya da tamir etme kılavuzlarıyla müşterilerini ürünü uzun süre kullanma konusunda desteklemeleri gerekmektedir. Doküman incelemesinde yer

alan, şirketlerden birinin yeniden üretim merkezleri aracılığıyla ürünleri yenileyip, tekrar satışa sürmesi gibi uygulamalar örnek olarak gösterilebilmektedir.

⇒ **Geri Dönüşüm**

Şirketlerin ürünlerini yaşam döngüsü hassasiyeti ile izlemeleri ve geri dönüşümü önemsemeleri gerekmektedir.

Modele dair bir perspektif çizdikten sonra şunu belirtmemiz gerekmektedir. Etik değerlerden yoksun ya da çalışanlarına sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamayan ya da adil ücret politikalarına sahip olmayan ya da insan sağlığını tehdit eden ürünler üreten bir firmanın toplumsal fayda odaklı hareket ettiğini belirtmek zordur. Uzun vadede halkın çoğunluğuna zarar veren herhangi bir şey toplumun yararına olmayacaktır. Dünyanın en iyi, en ödüllü sosyal sorumluluk kampanyalarını da gerçekleştiriyor olsalar, eylem ve söylemlerinde tutarsızlık bulunmaktadır. Toplumsal fayda odaklılık eylem ve söylemde tutarlı olmayı gerektirmektedir. Toplumsal fayda odaklı olmak, etki odaklı olmayı, yapılan işin negatif etkisini minimuma indirmeyi, olumlu etkisini maksimuma çıkarmayı icap ettirmektedir. Paydaş kapitalizmi kavramını odağa koymayı gerektirmektedir. Şirketlerin karar alma süreçlerinde yalnızca kendi çıkarlarını değil, paydaşlarının menfaatlerini de önemsemeleri gerekmektedir.

Toplumsal faydayı odağa almak, belirli bir kapasite gerektirmektedir, maliyetlidir. Genellikle, kurumsallaşmasını tamamlamış ya da kurumsallaşma konusunda yol almış büyük işletmelerde görülmektedir. Bu saydıklarımız, küçük şirketlerin neden toplumsal fayda odaklı hareket edemediklerinin de yanıtıdır. Çünkü öncelikle kurumsallaşmaları gerekmektedir. Bu konuda büyük şirketlere büyük bir sorumluluk düşmektedir, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ile tedarikçilerinde bu konuda bir bilinç oluşturmak görevlerinin arasındadır.

Bugün baskılar, mevzuatlar, toplumdaki bilinçlenme şirketleri ister istemez toplumsal fayda konusunu odaklarına almaya zorlamaktadır. Toplumsal faydayı odağına alan şirketlerin finansmana erişimi kolaylaşmaktadır. Bu şirketler rekabet avantajı elde edebilmekte, ortaklık kurma gibi yeni fırsatlara daha açık olmakta, itibar ve güven kazanabilmektedirler. İyi çalışanları çekmekte ve onların rotasyonunu düşürmektedirler.

Şirketin devamlılığını sağlamanın yolu toplumsal faydayı odağa almayı gerektirmektedir. Bu konuda K3'ün belirttikleri güzel bir örnek niteliğindedir.

"...siz şayet iklim değişikliğinden çok etkilenecek bir bölgedeyseniz ve orada hâlâ da örnek veriyorum şeker pancarı ekmeye devam edecekseniz o zaman sizin o bölgeden çıkmanız lazım, siz su kaynaklarını kuruttunuz, siz isteseniz de iş yapamayacak hale geleceksiniz. O yüzden dünyanın kısıtlarının kaynak kısıtlarının farkında olup sizin uzun dönemli planlama yapmanız lazım."

Modeli ortaya koyduktan sonra araştırma sorularına değinecek olursak;

Araştırmanın ilk sorusu olan bir şirketin gerçek anlamda bir toplumsal fayda yaratabilmesi için ne tür taahhütlerde bulunması gerektiği saptanmıştır. Buna göre şirketlerin, misyon, vizyon, değerler ve etik standartlarında toplumsal fayda odaklı beyanlara yer vermesi gerekmektedir. Bir şirket için gerçek anlamda toplumsal fayda yaratmak, kâr maksimizasyonu kaygısının ötesine geçen çeşitli ilkelere sahip olmayı ve bu ilkelerin getirdiği eylemlere bağlı olmayı gerektirmektedir. Toplumsal fayda odaklı beyanlar, şirketin sosyal ve çevresel konulardaki hedefinin paydaşları tarafından da anlaşılmasını sağlayacaktır.

Araştırmanın ikinci sorusu olan toplumsal fayda ile bir şirketin iyi iş uygulamaları arasında ne tür bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Toplumsal fayda ile bir şirketin iyi iş uygulamaları arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Buna göre bir şirketin çalışanlarının ve tedarikçilerinin finansal, fiziksel, mesleki ve sosyal refahına yaptığı katkılar, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik konusunda attığı adımlar, tüketicilerine yönelik çalışmaları, sivil topluma desteği, ürün/hizmet iyileştirmeleri gibi iyi uygulamalarının hepsi toplumsal fayda ile ilişkilidir.

Araştırmanın üçüncü sorusu olan bir şirketin toplumsal fayda odaklı faaliyet göstermesinde halkla ilişkilerin önemli bir rolü olup olmadığı saptanmıştır. Bir şirketin toplumsal fayda odaklı faaliyetlerinde halkla ilişkiler çok önemli bir rol oynamaktadır.

Halkla ilişkiler uygulamaları dikkat çekici bir şekilde değişmiştir. Dünyanın en büyük halkla ilişkiler ajanslarından Burson-Marsteller'in kurucu yönetim kurulu başkanı

Harold Burson bu değişimi belki de en iyi açıklamış kişidir. Kendisi de uzman olarak çalışmış Burson, mesleğin değişimini, kuruluşların problemlerinin çözümü için görev verdikleri projeleri inceleyerek anlatmaktadır. Burson, mesleğe ilk başladığı yıllarda, firmaların "Şunu nasıl söylemeliyiz?" sorusuna cevap bulabilmek için halkla ilişkiler hizmeti aldıklarını belirtmektedir. Ne söyleyeceklerine karar veren firmalar, nasıl söyleyeceklerini danışmaktadır. Yıllar sonra firmalar "Ne söylemeliyiz?" sualine yanıt istemektedir. Onlar da danışmanlık için başvurmadan evvel ne yapacaklarına karar vermişlerdir ancak bu defa hem nasıl söylemeleri hem de ne söylemeleri gerektiğini danışmaktadırlar. Aynı firmalar, sonraki adımda "Bunu nasıl yapmalıyız?" gibi başka sorulara da yanıt aramaya başlamışlardır. Yine yapılması gerekene karar verilmiştir ancak nasıl yapılacağı ve halkoyuna nasıl duyurulacağı konusunda yardım istenmektedir. Günümüzde danışmanlık firması müşteri kuruluşun karar alma sürecine katılmak için tutulmaktadır. Artık "Ne yapmalıyız?" sorusunun cevaplanması istenmektedir. Burson, halkla ilişkilerin, müşterilerin bir şeyler söylemesine destek olduğu zamanlardan, nasıl davranmaları ve ne yapmaları gerektiğine karar vermelerine yardımcı olduğu günümüze erişerek, büyük bir olgunlaşma seviyesi yakaladığını belirtmektedir (Wright, 1998, 18-19). Erişilen olgunluk seviyesi düşünüldüğünde, bugün halkla ilişkiler karar alma süreçlerinin bir parçasıdır. Halkla ilişkiler, şirketlere ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiğini söyler vaziyettedir. Bu açıdan, halkla ilişkiler, şirketleri toplumsal fayda odaklı hareket etmeye yönlendirici bir konumdadır. Buna göre halkla ilişkilerde; toplumsal faydaya yönelik söylemler geliştirilmeli, toplumsal faydaya yönelik güç ilişkileri oluşturulmalı, toplumsal fayda ideolojisi yaratılmalı, toplumsal fayda kültürüne ilişkin bir bilinç oluşturulmaya çalışılmalıdır.

Halkla ilişkiler toplumsal faydaya yönelik çalışmalar gerçekleştirdiğinde sürdürülebilir bir topluma katkı sağlamış olacaktır. Toplumun genelini ilgilendiren konuların ele alınmasına yardımcı olarak duyarlılığı arttıracaktır. Akademi toplumsal odaklı bir halkla ilişkiler algısı yaratır ve aktarırsa, uygulayıcılar, toplumsal odaklı halkla ilişkiler çalışmaları gerçekleştirirse, meslek örgütleri de bu süreçte kendi paylarına düşen sorumlulukları yerine getirirse, halkla ilişkiler toplumsal fayda idealine bir süre sonra yaklaşacaktır. Halkla ilişkiler, toplumsal fayda idealine yöneldikçe, sistem içerisindeki diğer unsurları da bu alana çekecektir. Toplumsal fayda odaklı olmanın yararını gören

diğer sistem birimlerinin halkla ilişkilere olan güveni sağlamlaşacak ve böylece halkla ilişkilerin karar alma sürecindeki rolü daha da artacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sanayileşmenin insani gelişmenin en bariz hedefi olduğu varsayılmaktadır. Sanayileşme ile sağlanan ekonomik büyüme ilerlemenin bir işareti olarak kabul edilmektedir. İlerleme ile ne kastedildiği sorulduğunda, muhtemelen artan yaşam standartları, iyileştirilmiş malzeme konforu, daha iyi sağlık, azalan el emeği ve artan yaşam beklentisi işaret edilmektedir. Genel olarak konuşulursa, bu tür bir ilerlemenin beraberinde getirdiği rahatsız edici çevresel ve sosyal maliyetler tartışmalardan rahatlıkla çıkarılmaktadır (Jackson, 1996, s.22). Ancak bugün tartışmaların odak noktası bizzat şirketlerin sebep olduğu çevresel ve sosyal maliyetlerdir. Bugün şirketler için, şirketlerden doğan zararların minimize edilmesi merkezi bir konudur.

Şirketlerde bu bakış açısının oluşması bir anda olmamış, zaman almıştır. 20. yüzyılın ortalarında düşünceler değişmeye başlamış, insanlık tutturduğu düzenin yıkıcı etkilerinin farkına varmıştır. Sosyal sorumluluk kavramı yavaş yavaş şirketlerin radarına girmiştir. Sosyal sorumluluk, kurum kamuoyu ilişkisinde üzerinde durulan bir olgudur. Kurumların iktisadi, toplumsal ve siyasal mesuliyetlerini yerine getirmesi ve kâr hedeflerinin beraberinde toplumsal sorumluluklarının da olduğu anlayışının halkoyuna sezdirilmesi, günümüz halkla ilişkiler anlayışında mühim bir yer tutmaktadır (Peltekoğlu, 2016, s.7). Uzun yıllardır sosyal sorumluluk kavramıyla bir dizi değer geliştiren halkla ilişkilerde öne çıkan bir diğer mefhum kamu yararıdır. Kamu yararı, çıkarın evrenselleştirilebilirliğine (tüm benzer kişilere uygulanması arzu edilir mi), diğerlerine ilişkin sonuçların değerlendirilmesine (başkalarını nasıl etkiler) ve sonuçların değerlendirilmesinin faydasını haklı çıkaran nedenlerin ve kanıtların geçerliliğine bağlı olmaktadır (Messina, 2007, s.37). Bilimsel literatür ve kamu yararının yasa ve yönetmeliklerdeki pratik uygulaması, "kamu yararı" ifadesinin hem ağır basan çıkar önceliğini hem de çok sayıda veya rekabet eden çıkarları tanımlamak için kullanıldığını göstermektedir (Johnston, 2017, s.18). Görüşler rekabet eden çok sayıdaki çıkar arasında bir denge kurulması gerektiğinde birleşmektedir.

Halkla ilişkiler, kuruluşla toplum arasında karşılıklı fayda sağlayan ilişkiler kurmak, kuruluşun toplumla bütünleşmesini sağlamaktır. Halkla ilişkiler, paydaşların menfaatlerini kuruluşların karar alma süreçlerine dâhil eden bir fonksiyondur. Halkla

ilişkiler kuruluş ile toplum arasında anlayış geliştirmekte, çatışmaları azaltmaktadır. Halkla ilişkiler kuruluş ve paydaşları arasındaki uyumu arttırmak, kuruluşu kamu yararına hizmet etmek ve sosyal olarak sorumlu iş uygulamaları gerçekleştirmek konusunda yönlendirmek ile ilgilidir.

Yaşam biçimlerinin çoğullaşması, halkla ilişkilerin her zaman yeni paydaşlarla ve ortaya atılan her yeni iddia türüyle ilgilenmesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Sosyal bütünleşme burada ancak her özel duruma uygun geniş bir iletişim stratejileri yelpazesi uygulandığında başarılı olabilmektedir (Zerfass, 2008, s.87). Traverse-Healy (1983)'e göre şirket uygulamalarının, toplumun normlarına adapte edilmek üzere değiştirilmesine ihtiyaç duyulduğunda, halkla ilişkiler, şirketin politik ve sosyal bir riskle karşılaşabileceği alanları tetkik etmek yoluyla erkenden tanı koyan şuurlu bir yönetim ve belalara karşı bir sigortadır (Stonier, 1998, s.63'den alıntı). Dolayısıyla halkla ilişkiler, eğilimleri takip etmekte, fırsatlar geliştirmekte, kuruluşların değişime ayak uydurmasını sağlamaktadır.

Bugün mevzuatlar, ulusal ya da uluslararası yönetmelikler, sivil toplum baskısı, tüketici istekleri vb. şirketleri toplumsal fayda konusunu gündemlerine almaya itmiştir. Porter ve Kramer'a göre, her büyük şirket kararına ortak bir değer merceği uygulanabilmektedir. Ürün tasarımımız daha fazla toplumsal fayda oluşturabilir mi? Ürünlerimizden yararlanacak tüm topluluklara hizmet veriyor muyuz? Süreçlerimiz ve lojistik yaklaşımlarımız, enerji ve su kullanımında verimliliği en üst düzeye çıkarıyor mu? Yeni fabrikamız, toplum üzerinde daha fazla etki yaratacak şekilde inşa edilebilir mi? Kümelenmemizdeki boşluklar verimliliğimizi ve inovasyon hızımızı nasıl engelliyor? Topluluğumuzu bir iş yeri olarak nasıl geliştirebiliriz? Alanlar ekonomik olarak karşılaştırılabilir ise, yerel halk en çok hangisinde fayda sağlayacaktır (2011, s.76)? Soruları daha da çeşitlendirmek mümkündür. İş yerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığı bir ilke olarak benimsiyor muyuz? Karar alma süreçlerimizde paydaşlarımızın çıkarlarını dikkate alıyor muyuz? Tedarikçilerimize yetkinlik geliştirme noktasında destek oluyor muyuz? Operasyonlarımızın çevresel etkilerini takip ediyor muyuz?

Daha nicelerini yapabileceğimiz bu sorgulamalara verilecek olumlu cevaplar, şirketleri, en fazla sayıda insan için en geniş şekilde fayda odaklı yani toplumsal fayda odaklı hareket etmeye yaklaştıracaktır. 21. yüzyılda, faaliyet izni toplumdan alınmaktadır

(Steyn ve Niemann, 2014, s.172). Toplum ile örgütlerin varlığının sürekliliği birbirine tesir etmektedir, bu manada birbirine bağımlı mefhumlardır (Özgen, 2017, s.28). Bir şirket toplumsal koşulları iyileştirebiliyorsa, genellikle iş koşullarını iyileştirecek ve böylece olumlu geri bildirim döngülerini tetikleyecektir (Porter ve Kramer, 2011, s.76). Dolayısıyla toplumsal fayda odaklı olmak hem şirkete hem de şirket paydaşlarına fayda sağlamaktadır. Burada bir kazan-kazan durumundan söz etmek mümkündür. İşletmelerin, yalnızca kâr elde etmeye değil, paydaşlar ve genel olarak dünya üzerinde olumlu bir etki yaratmaya odaklanması uzun vadeli sürdürülebilirliğini arttırmaktadır. Şirketlerin ulusal ve uluslararası mevzuat, yönerge, yönlendirme, kuralları vb. karşılamasını sağlamaktadır. Müşteri sadakatine yol açıp, tüketiciler tarafından tercih edilip, satışlarını arttırmasına vesile olmaktadır. Olumlu bir kamu imajı yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Paydaşlar nezdinde güveni ve katılımı teşvik etmektedir. Şirketlerin paydaşlarının beklentilerini karşılamasını ve hatta bu beklentileri aşmasını sağlamaktadır. Güven ve itibar oluşturmaktadır. Finansmana erişimini kolaylaştırmaktadır. Rekabet avantajı elde edilmesini sağlamaktadır. Şirkete kolektif eylemde bulunma, bir bütünün parçası olma hissini sağlamaktadır. Şirketin sosyal sorumluluk taahhüdünün etkili bir şekilde iletilmesini sağlamaktadır.

Bugün iş dünyasında toplumsal fayda odaklı hareket eden şirketlerin varlığından söz edilebilmektedir. Ancak bunların sayısı iş dünyasının büyüklüğünü düşündüğümüzde yetersiz kalmaktadır. Genellikle büyük şirketlerde gördüğümüz toplumsal fayda bilincinin, küçük işletmelere doğru yayılması gerekmektedir. Toplumsal fayda odaklı hareket etmek kapasite gerektirmektedir, maliyetlidir, kurumsallaşmasını tamamlamış şirketlerde görülmektedir. Tüm bu saydıklarımız toplumsal fayda bilincinin neden küçük ölçekli şirketlerde görülemediğinin de cevabı niteliğindedir. Toplumsal faydayı odağına almış iş dünyası yaratmak konusunda büyük işletmelere sorumluluk düşmektedir. Bu işletmelerin iyi iş uygulamalarını, tedarikçilerine doğru genişletmesi bir gerekliliktir. Nitekim Koç Holding'in toplumsal fayda odağını, yönetim felsefesine çok uzun yıllardır yerleştirdiği, aynı odağı Koç Grubu şirketlerine doğru yaygınlaştırdığı görülmektedir. Koç Holding ve Koç Grubu şirketleri hem diğer şirketlere örnek olmaktadırlar hem de iş ortaklarında toplumsal fayda bilincini geliştirmek için çalışmalar yapmaktadırlar.

Heath'e göre toplumun tam işleyişine değer katma yeteneğine sahip olduğunu öne çıkaran bir halkla ilişkiler paradigmasına ihtiyacımız bulunmaktadır. Disiplinin geleceği, dikkatin iletişimci veya organizasyon yerine toplumun iyiliğine odaklanmasına bağlı olabilmektedir (2006, s.95). Toplumsal fayda, halkla ilişkiler literatüründe nispeten yeni bir kavramdır. Bununla birlikte halkla ilişkiler uzun yıllardır şirketleri sosyal sorumluluklarını dikkate almaları ve kamu yararını öncelemeleri konularında yönlendirmektedir. Bu çabalar, halkla ilişkilerin toplumsal faydanın yaratılması ve sürdürülmesinde de kilit bir rolde olduğunu göstermektedir. Günümüzde halkla ilişkiler, karar alma süreçlerinin bir parçasıdır. Şirketler halkla ilişkilerden ne yapmalıyız sorusunun cevabını aramaktadır. Ne yapmaları, nasıl davranmaları, ne söylemeleri, nasıl söylemelerine karar vermede, halkla ilişkilere büyük bir sorumluluk düşmektedir. Bugün halkla ilişkiler, şirketleri toplumsal fayda odaklı hareket etmeye yönlendirici bir konumdadır. Halkla ilişkilerde; toplumsal faydaya yönelik söylemlerin geliştirilmesi, toplumsal fayda ideolojisinin yaratılması, toplumsal fayda kültürüne ilişkin bir bilinç oluşturulması gerekmektedir. Toplumsal faydaya yönelik güç ilişkilerinin oluşturulması, bu uğurda, akademi, meslek örgütleri, uygulayıcılar ve iş dünyası olmak üzere tüm aktörlerin birlikte çalışması gerekmektedir.

Bu çalışmada elde edilen veriler neticesinde sunulan modele göre, halkla ilişkiler aracılığıyla toplumsal fayda ideali konusunda kılavuzluk edecek olan model; yönetişim, paydaşlar ve ürün/hizmet olmak üzere üç kola ayrılmaktadır. Paydaşlar kolu kendi altında toplum, sivil toplum kuruluşları, çevre, çalışanlar, tedarikçiler, tüketiciler olmak üzere altıya ayrılmıştır. Her kolun ve alt kolun altında yer alan belli kriterler ne kadar karşılanırsa o kadar toplumsal fayda odaklı olunacağı anlamına gelmektedir. Modelde yer alan kriterlerin karşılanması, halkla ilişkiler vasıtasıyla toplumsal fayda idealine ulaşmak anlamına gelecektir.

Yönetişim başlığı altında değinilen kriterler şunlar olmuştur: Şirketlerin karar alma süreçlerinde, çevresel, sosyal ve yönetişim konularını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Vizyon, misyon, değerler ve etik standartlarda toplumsal odaklı beyanların yer alması, şirketlerin hedeflerinin paydaşları tarafından anlaşılmasını

sağlayacaktır. Hesap verebilirlik ve şeffaflık, toplumsal fayda açısından önemlidir çünkü şirketlerin paydaşları üzerindeki etkilerinden sorumlu tutulmasını sağlamaktadır.

Paydaşlar başlığı altında yer alan çalışanlar alt kolunda değinilen kriterler şunlar olmuştur: Çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunun şirketlerin ana gündemlerinden biri olması bugün bir zorunluluktur. Şirketlerin insan haklarına saygı çerçevesinde hareket etmesi, çalışanlarına adil çalışma koşulları sunması, toplumsal cinsiyet eşitliğine, çeşitlilik ve katılıma önem vermesi gerekmektedir. Çalışanlara sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sunulması bugün bir gerekliliktir. Bir şirketin çalışan refahına yönelik çalışmaları, toplumsal fayda odaklı olmakla ilişkilidir. Çalışanların sendikalaşma ve toplu sözleşme hakkı desteklenmelidir. Çalışanların yetkinliklerini geliştirme, çalışan refahına katkı sunması yanında şirketin devamlılığı için de esastır.

Paydaşlar başlığı altında yer alan tedarikçiler alt kolunda ise şunlara değinilmiştir: Bir şirketin çalışanları için özen gösterdiği konuların, tedarikçilerinin kendi çalışanları için sağlayıp sağlamadığının denetiminin yapılması gerekmektedir. Şirketlerin tedarikçilerini, çeşitlilik ve kapsayıcılık, sendikalaşma ve toplu sözleşme hakkı, iş sağlığı ve güvenliği konularını gündemlerine almaları konusunda yönlendirmesi gerekmektedir. Tedarikçilerle etik ve adil bir ticaret geliştirilmelidir. Tedarikçilerin yetkinliklerini geliştirmeleri konusunda çalışmalar yapılması gerekmektedir. Tedarikçiler sorumlu iş uygulamaları ve sürdürülebilirlik konularında harekete geçirilmelidir. Bir şirketin kendi sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasının yolu, tedarikçileri ile birlikte çalışmasından geçmektedir.

Paydaşlar başlığı altında yer alan çevre alt kolunda şunlara değinilmiştir: Şirketlerin ürün yönetimi, su yönetimi, enerji yönetimi, depo yönetimi, lojistik yönetimi vb. ile ilgili sürdürülebilir çalışmalara imza atmaları gerekmektedir. Çevre dostu teknolojiler geliştirmek, sürdürülebilir üretim ve tüketimi teşvik etmek şirketlerin gündemlerinde mutlaka yer almalıdır. Şirketlerin tüm paydaşlarına çevre ile ilgili bilinçlendirme ve farkındalık kazandırma çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Şirketlerin kimyasal ve geri dönüştürülemez malzeme kullanımlarını minimuma indirmek için projeler üretmeleri gerekmektedir. Ormansızlaşmayı önleme, biyoçeşitliliği koruma, sudaki ve karasal yaşamı önemseme çalışmaları yapılmalıdır. Sera gazı

emisyonları dâhil her türlü emisyon kontrol altında tutulmalıdır. Şirketlerin yeşil yıkama gibi yanıltıcı eylemlerden uzak durması gerekmektedir.

Paydaşlar başlığı altında yer alan toplum alt kolunda değinilen kriterler şunlar olmuştur: İşletmelerin, karar alma süreçlerinde paydaşların menfaatlerini gözetmeleri gerektiğini belirtmiştik, dolayısıyla toplumun refahı, stratejilerin ön sıralarına yerleştirilmelidir. İşletmelerin kararlarının toplum üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerine dikkat etmeleri gerekmektedir. Şirketlerin sürdürülebilirliği odaklarına alması, toplumun da refahına yöneliktir. Şirketlerin etik standartlara bağlı kalması, paydaşlarının refahına katkıda bulunması, çevre dostu uygulamaları teşvik etmesi, tüketicileri çevre, sorumlu üretim ve tüketim, gıda ve su israfı gibi konularda bilinçlendirmesi, sivil toplumu desteklemesi, sürdürülebilir kaynak kullanımını ve üretim yöntemlerini benimsemesi, günün sonunda toplumun refahına katkıda bulunacaktır. Şirketler, bağış, sponsorluk, yatırım, etkinlik, kurumsal gönüllülük konularıyla toplumun esenliğini destekleyebilmektedirler.

Paydaşlar başlığı altında yer alan tüketiciler alt kolunda değinilen kriterler şunlar olmuştur: Şirketlerin ürünlerinin güvenli ve kaliteli olmasını sağlamak birincil önceliğidir. Şirketlerin aldatıcı iletişimden kaçınmaları gerekmektedir. Şirketlerin tüketicileri, sorumlu üretim ve tüketim, gıda ve su israfı gibi konularda bilgilendirmesi gezegenin geleceği için bir hayli önemlidir. Şirketlerin ayrıca, veri güvenliğini sağlamak, erişilebilirliğini geniş tutmak, sağladığı ürün ve hizmetler için adil fiyat uygulamak, müşteri hizmeti ve desteği sağlamak gibi sorumlulukları üstlenmeleri gerekmektedir.

Paydaşlar başlığı altında yer alan sivil toplum kuruluşları alt kolunda şunlara değinilmiştir: Şirketlerin sivil toplumun öneminin farkına varması aciliyeti olan konulardan biridir. Şirketlerin sosyal ve çevresel hedefler üzerinde birlikte çalışmak için sivil toplum kuruluşları ile işbirlikleri yapması sürdürülebilir kalkınma için önemlidir.

Ürün/Hizmet başlığı altında değinilen kriterler ürün tasarımı ve ham madde seçimi, üretim, ambalajlama, depo yönetimi, lojistik yönetimi, satış, tüketim, tamir ve yeniden imalat, geri dönüşüm olmuştur. Şirketlerin ekolojik tasarıma uyum sağlamaları gerekmektedir. Temel yaşam koşullarını iyileştiren, olumlu sosyal ve çevresel etki

yaratan ürünlerin, enerji yönetimine, su yönetimine, atık yönetimine, depo yönetimine, lojistik yönetimine özen gösterilerek üretilmesi önemlidir. Sera gazı emisyonlarını azaltmak yönünde çalışmalar yapılması gerekmektedir. İnovasyona ve araştırma geliştirmeye önem verilmelidir. Şirketlerin ambalajlama ve paketleme faaliyetlerinde, geri dönüştürülmüş ve geri dönüştürülebilir malzemeleri kullanmaları gerekmektedir. Şirketlerin tüketicileri tüketim konusunda da bilinçlendirmeleri önem arz etmektedir. Tüketiciler kullanıp atmak yerine, tamire, yeniden imalata yönlendirilmelidir. Geri dönüşüm mutlaka odağa alınmalıdır.

Bu çalışmada halkla ilişkilerin toplumsal faydanın yaratılmasında ve sürdürülmesinde oynadığı kritik rol irdelenmiştir. Elde edilen veriler neticesinde, bir model önerisi sunulmuştur. Modelin, toplumsal fayda odaklı hareket etmek isteyen iş dünyası için bir rehber niteliğinde olacağı düşünülmektedir. Toplumsal fayda odaklı bir toplum yaratmada halkla ilişkilerin rolünü irdeleyen daha fazla araştırmanın gerçekleştirilmesi gerekliliği ortadadır. Çalışmanın toplumsal faydayı odağına almak isteyen araştırmacıların gelecekteki araştırmaları için faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Asna, A. (2012). *Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler*. İstanbul: Pozitif Yayınları.

Asna, A. (1997). *Halkla İlişkiler Public Relations P.R.*. İstanbul: Sabah Yayınları.

Austin, E. W. ve B. E. Pinkleton. (2006). *Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Programs*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Aydede, C. (2009). *Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları*. İstanbul: MediaCat.

Ayverdi, İ. (2011). *Misalli Büyük Türkçe Sözlük*. İstanbul: Kubbealtı Lugatı.

Aziz, A. (2020). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*. Ankara: Nobel.

Baines, P., J. Egan ve F. Jefkins. (2004). *Public Relations: Contemporary Issues and Techniques*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Barry, A. (2003). *Halkla İlişkilerin Gücü*. A. Ö. Steidle (çev.). Ankara: Elips Kitap.

Baudrillard, J. (1998). *The Consumer Society*. London: SAGE Publications Ltd.

Bernays, E. L. (1928). *Propaganda*. New York: Horace Liveright

Becerikli, S. Y. (2008). *Ve Halkla İlişkiler Şeytanın Avukatlığından Arabuluculuğa; Bir Disiplinin Eleştirel Analizi*. Ankara: Karınca Yayınları.

Bıçakçı, İ. C. (2016). *Halkla İlişkilerin Kurmaca Dünyası ve Hakikatin Direnişi*. Ankara: Ütopya Yayınevi.

Biber, A. (2003a). *Halkla İlişkilerde Temel Kavramlar*. Ankara: Nobel.

Bowen, S. A. (2013). Excellence Theory. R. L. Heath (Ed.). Encyclopedia of Public Relations içinde. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 323-325.

Bowd, R., I. Kostopoulos ve R. Tench. (2017). Sponsorship. R. Tench ve L. Yeomans (Ed.). *Exploring Public Relations Global Strategic Communication* içinde. Harlow: Pearson Education Limited, 445-470.

Brundtland, G. H. (1987). Chairman's Foreword. *World Commission on Environment and Development. Our Common Future* içinde. Oxford: Oxford University Press.

Budd, J. F. (1998). *Halkla İlişkilerde Etik İkilemleri: Pragmatik Bir İnceleme*. IPRA-Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği Altın Kitap Sayı 8. N. Nirven ve A. Ünver (çev.). İstanbul: Rota Yayınları.

Burkart, R. (2004). Intermezzo: Consensus-Oriented Public Relations (COPR): A Concept For Planning and Evaluation of Public Relations. B. van Ruler ve D. Verčič. (Ed.). *Public Relations and Communication Management in Europe: A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice* içinde. Berlin: Walter de Gruyter, 459-465.

Burkart, R. (2009). On Habermas: Understanding and Public Relations. Ø. Ihlen, B. van Ruler ve M. Fredriksson (Ed.) *Public Relations and Social Theory: Key Figures and Concepts* içinde. New York, NY: Routledge, 141-165.

Cevizci, A. (2005). *Paradigma Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayıncılık.

Chang, A. M. (2019). *Lean Impact: How to Innovate for Radically Greater Social Good*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..

Coombs, W. T. (2013). Crisis and Crisis Management. R. L. Heath (Ed.). *Encyclopedia of Public Relations* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 216-219.

Coombs, W. T. ve S. J. Holladay. (2014). *It's Not Just PR: Public Relations in Society*. West Sussex: Wiley-Blackwell.

Crain, R. (1990). Bir Sabunla Başlayan Yolculuk. Y. Eren (çev.). İstanbul: İlgi Yayını'dan aktaran Budak, G. ve G. Budak. (2014). *İmaj Mühendisliği Vizyonundan Halkla İlişkiler*. Ankara: Nobel.

Dowie, M. (1995). Introduction: Torches of Liberty. Stauber, J. C. ve S. Rampton. *Toxic Sludge is Good For You: Lies, Damn Lies and the Public Relations Industry* içinde. Monroe, Maine: Common Courage Press.

Eisenegger, M. ve K. Imhof. (2008). The True, the Good and the Beautiful: Reputation Management in the Media Society. A. Zerfass ve B. van Ruler ve K. Sriramesh (Ed.). *Public Relations Research* içinde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 125-146.

Elliott, A. (2017). *Çağdaş Sosyal Teoriye Giriş*. İ. Yıldız ve A. G. Baran (çev. ed.). Ankara: Dipnot Yayınları.

Ellwood, I. (2002). *The Essential Brand Book: Over 100 Techniques to Increase Brand Value*. London: Kogan Page Limited.

Erdem, A. ve E. A. Davulcu. (2016). Halkla İlişkiler Nedir? Ne Değildir?. M. Işık (Ed.). *Halkla İlişkilere Giriş* içinde. Konya: Eğitim Yayınevi, 5-22.

Erdoğan, İ. (2014). *Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler*. Ankara: Erk Yayınları.

Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Pozitif Matbaacılık.

Fawkes, J. (2012). What is public relations?. A. Theaker (Ed.). *The Public Relations Handbook* içinde. Abingdon: Routledge, 3-20.

Fischer, R. (1997). A Theoretical Basis for Public Relations. O. W. Baskin, C. Aronoff, D. L. Lattimore (Ed.). Public Relations: The Profession and The Practice içinde. New York: McGraw Hill'den aktaran Okay, A. ve A. Okay. (2015). *Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.

FitzPatrick, L. (2012). Internal Communications. A. Theaker (Ed.). *The Public Relations Handbook* içinde. Abingdon: Routledge, 273-310.

Gardner, H. (2008). *Five Minds For The Future*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Garret, P. (1972). Public Interest: Public Relations Handbook. Philip Lesley (Der.). New Jersey: Prentice Hall Inc'ten aktaran Asna, A. (1997). *Halkla İlişkiler Public Relations P.R.*. İstanbul: Sabah Yayınları.

Geçikli, F. (2010). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. İstanbul: Beta.

Giddens, A. ve P. W. Sutton. (2016). *Sosyolojide Temel Kavramlar*. A. Esgin (çev.). Ankara: Phoenix Yayınevi.

Giddens, A. ve P. W. Sutton. (2018). *Sosyolojide Temel Kavramlar*. A. Esgin (çev.). Ankara: Phoenix Yayınevi.

Green, A. (2010). *Creativity in Public Relations*. London: Kogan Page.

Griffith, E. S. (1962). The Ethical Foundations of the Public Interest. C. J. Friedrich (Ed.). The Public Interest içinde. New York, NY: Atherton Press, 14-25'ten aktaran Stoker, K ve M. Stoker (2012). *The Paradox of Public Interest: How Serving Individual Superior Interests Fulfill Public Relations' Obligation to the Public Interest*. Journal of Mass Media Ethics: Exploring Questions of Media Morality, 27.1, 31-45.

Grunig, J. E. (2013). Situational Theory of Publics. R. L. Heath (Ed.). *Encyclopedia of Public Relations* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 834-836.

Grunig, J. E. (2005). İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler: Kitaba Genel Bir Bakış. J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, J. White. (Der.). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* içinde. E. Özsayar. (çev.). İstanbul: Rota Yayınları, 11-39.

Habermas, J. (2005). *Kamusallığın Yapısal Dönüşümü*, T. Bora ve M. Sancar (çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.

Harlow, R. F. (1998). Halkla İlişkilerin Tanımı. Sjöberg, G. *Mesleki Uygulama İçin Bir Halkla İlişkiler Eğitim Modeli*. IPRA-Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği Altın Kitap Sayı 4 içinde. N. Nirven ve A. Ünver (çev.). İstanbul: Rota Yayınları, 53-54.

Harrison, E. B. (1998). *Sürdürülebilir Kalkınma Çağında Yeşil İletişim*. IPRA-Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği Altın Kitap Sayı 9. N. Nirven ve A. Ünver (çev.). İstanbul: Rota Yayınları.

Hazleton, V. ve C. H. Botan. (1989). The Role of Theory in Public Relations. V. Hazleton ve C. H. Botan (Ed.). Public Relations Theory içinde. Hillsdale, NJ: Lawrance Erlbaum Associates, Inc.'den akt. Okay, A. ve A. Okay. (2015). *Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.

Heath, R. L. (2013). Issues Management. R. L. Heath (Ed.). *Encyclopedia of Public Relations* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 495-498.

Heath, R. L. (2013). Public Relations. R. L. Heath (Ed.). *Encyclopedia of Public Relations* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 722-726.

Heath, R. L. (2013). Society. R. L. Heath (Ed.). *Encyclopedia of Public Relations* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 854-856.

Heide, M. (2009). On Berger: A Social Constructionist Perspective on Public Relations and Crisis Communication. Ø. Ihlen, B. van Ruler ve M. Fredriksson (Ed.) *Public Relations and Social Theory: Key Figures and Concepts* içinde. New York, NY: Routledge, 43-61.

Hill, J. W. (1958). Corporate Public Relations: Arm of Modern Management. New York: Harper'dan aktaran Heath, R. L. (2006). *Onward Into More Fog: Thoughts on Public Relations' Research Directions*. Journal of Public Relations Research. 18.2, 93-114.

Hodges, C. E. M. (2013). Socioculture and Public Relations. R. L. Heath (Ed.). *Encyclopedia of Public Relations* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 856-857.

Holladay, S. J. (2013). Social Learning Theory. R. L. Heath (Ed.). *Encyclopedia of Public Relations* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 844-845.

Işık, M. (2016). Halkla İlişkiler Tarihine Bir Yolculuk. M. Işık (Ed.). *Halkla İlişkilere Giriş* içinde. Konya: Eğitim Yayınevi, 31-37.

Jackson, T. (1996). *Material Concerns: Pollution, Profit and Quality of Life*. London: Routledge.

Kadıbeşegil, S. (2023). *Gelmez Yola Gidiyoruz!*. İstanbul: Cinius Yayınları.

Karasar, N. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler*. Ankara: Nobel.

Kazancı, M. (2002). *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Kazancı, M. (1996). *Halkla İlişkiler*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.

Kirchner, K. (2001). Integrierte Unternehmenskommunikation Theoretische und Empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse Amerikanischer Großunternehmen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag'dan aktaran Okay, A. ve A. Okay. (2015). *Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.

Kückelhaus, A. (1998). Public Relations: Die Konstruktion Von Wirklichkeit Kommunikationstheoretische Annäherungen an ein neuzeitliches Phänomen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag'dan aktaran Okay, A. ve A. Okay. (2015). *Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.

Lattimore, D., O. Baskin., S. T. Heiman. ve E. L. Toth. (2012). *Public Relations: The Profession and the Practice*. New York: McGraw Hill.

Ledingham, J. A. ve S. D. Bruning. (2001). Managing Community Relationships to Maximize Mutual Benefit: Doing Well by Doing Good. R. L. Heath (Ed.). *Handbook of Public Relations* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 527-534.

Leichty, G. (2013). Social Exchange Theory. R. L. Heath (Ed.). *Encyclopedia of Public Relations içinde*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 842-843.

Lippmann, W. (1955). *Essays in the Public Philosophy*. Boston, MA: Little, Brown and Company.

Lippmann, W. (1993). *The Phantom Public*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Lippmann, W. (1998). *Public Opinion*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Lloyd, H. M. (1998). *Halkla İlişkilerde Meslek Ahlakı*. IPRA-Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği Altın Kitap Sayı 1. N. Nirven ve A. Ünver (çev.). İstanbul: Rota Yayınları.

Mardin, Ş. (2012). *Din ve İdeoloji*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*. O. Akınhay ve D. Kömürcü (çev.). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

May, S. (2008). Reconsidering Strategic Corporate Social Responsibility: Public Relations and Ethical Engagement of Employees in a Global Economy. A. Zerfass ve B. van Ruler ve K. Sriramesh (Ed.). *Public Relations Research* içinde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 365-284.

Mengü, S. (2012). *Halkla İlişkiler Bir Kültür Politikası*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Merriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. S. Turan. (Çev. Ed.). Ankara: Nobel.

Merten, K. ve J. Westerbarkey. (1994). "Public Opinion und Public Relations". Die Wirklichkeit der Medien: Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag'dan aktaran Okay, A. ve A. Okay. (2015). *Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.

Merten, K. (2004). Intermezzo: A Constructivistic Approach to Public Relations. B. van Ruler ve D. Verčič. (Ed.). *Public Relations and Communication Management in Europe: A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice* içinde. Berlin: Walter de Gruyter, 45-54.

Mickey, T. J. (2002). *Deconstructing Public Relations: Public Relations Criticism*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Miller, D. ve W. Dinan. (2008). *A Century of Spin: How Public Relations Became the Cutting Edge of Corporate Power*. London: Pluto Press

Mills, C. W. (2000). *The Power Elite*. USA: Oxford University Press.

Moloney, K. (2000). *Rethinking Public Relations The Spin and The Substance*. London: Routledge.

Motion, J., R. L. Heath ve S. Leitch. (2016). *Social Media and Public Relations: Fake Friends and Powerful Publics*. New York: Routledge.

Murphy, P. (1989). Game Theory as a Paradigm for the Public Relations Process. C. H. Botan ve V. Hazleton (Der.). Public Relations Theory içinde. USA: Lawrance Erlbaum Associates Publishers'dan aktaran Becerikli, S. Y. (2008). *Ve Halkla İlişkiler Şeytanın Avukatlığından Arabuluculuğa; Bir Disiplinin Eleştirel Analizi*. Ankara: Karınca Yayınları.

O'Connor, A. (2013). Reputation Management. R. L. Heath (Ed.). *Encyclopedia of Public Relations* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 790-792.

Okay, A. ve A. Okay. (2015). *Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.

Özgen, E. (2016). Halkla İlişkilerin İtibar Sorunu. F. B. Peltekoğlu (Ed.). *İletişimin Gücü Kurumsaldan Küresele Halkla İlişkiler* içinde. İstanbul: Beta, 385-406.

Özgen, E. (2017). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri*. İstanbul: Profil Kitap.

Özgen, E., H. Palacı., Ö. R. Kurtuldu., A. U. Oğuzcan. (2019). *Halkla İlişkiler İdeali: Alanın Keşfi*. İstanbul: Pozitif Yayınları.

Park, Y. E. ve M. D. Dodd. (2017). The Historical Development of Corporate Social Responsibility as a Strategic Function of Public Relations. B. R. Brunner (Ed.). *The Moral Compass of Public Relations* içinde. New York: Routledge, 15-27.

Parsons, P. J. (2008). *Ethics in Public Relations: A Guide to Best Practice*. London: Kogan Page.

Peltekoğlu, F. B. (2016). *Halkla İlişkiler Nedir?*. İstanbul: Beta Yayınları.

Plowman, K. D. (2013). Systems Theory. R. L. Heath (Ed.). *Encyclopedia of Public Relations* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 905-908.

Plowman, K. D., W. G. Briggs, ve Y. H Huang. (2001). Public Relations and Conflict Resolution. R. L. Heath (Ed.). *Handbook of Public Relations* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 301-310.

Pompper, D. (2013). Game Theory. R. L. Heath (Ed.). *Encyclopedia of Public Relations* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 381-382.

Radić, D. (2013). Reputation. R. L. Heath (Ed.). *Encyclopedia of Public Relations* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 787-790.

Rampton, S. ve J. Stauber. (2001). *Trust Us, We're Experts!: How Industry Manipulates Science and Gambles With Your Future*. New York: Penguin Putnam Inc.

Rensburg, R., E. de Beer ve E. Coetzee. (2008). Linking Stakeholder Relationships and Corporate Reputation: A Public Relations Framework for Corporate Sustainability. A. Zerfass ve B. van Ruler. ve K. Sriramesh (Ed.). *Public Relations Research* içinde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 385-396.

Roper, J. (2013). Sustainability as a Global Challenge. R. L. Heath (Ed.). *Encyclopedia of Public Relations* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 896-897.

Röttger, U. ve A. Voss. (2008). Internal Communication as Management of Trust Relations: A Theoretical Framework. A. Zerfass ve B. van Ruler ve K. Sriramesh (Ed.). *Public Relations Research* içinde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 163-177.

Preston, A. (2012). Public Interest. A. Theaker (Ed.). *The Public Relations Handbook* içinde. Abingdon: Routledge, 716–718.

Prior-Miller, M. (1989). Four Major Social Scientific Theories and Their Value To the Public Relations Researcher. C. H. Botan ve V. Hazleton (Der.). Public Relations Theory içinde. USA: Lawrance Erlbaum Associates Publishers. 67-81.'den akt. Becerikli, S. Y. (2008). *Ve Halkla İlişkiler Şeytanın Avukatlığından Arabuluculuğa; Bir Disiplinin Eleştirel Analizi.* Ankara: Karınca Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Aktüel Yayınları.

Sauerhaft, S. ve C. Atkins. (1989). *Image Wars: Protecting Your Company When There's No Place to Hide.* New York: John Wiley & Sons.

Schiller, H. I. (1974). *The Mind Managers*. Boston: Beacon Press.

Schukies, G. (1998). *Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite-Örgütsel İletişimde Yeni Yönelimler*. IPRA-Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği Altın Kitap Sayı 10. A. Ünver (çev.). İstanbul: Rota Yayınları.

Seeger, M. W., T. Sellnow ve R. R. Ulmer. (2013). Codes of Ethics. R. L. Heath (Ed.). *Encyclopedia of Public Relations* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 131-133.

Seitel, F. P. (2017). *The Practice of Public Relations*. Essex: Pearson Education Limited.

Signitzer, B. (1997). Einige Linien der aktuellen Public Relations-Theorieentwicklung. R. Renger ve G. Siegert (Ed.). Kommunikationswelten: Wissenschaftliche Perspektiven zur

Medien- und Informationsgesellschaft içinde. Innsbruck, Wien: Studien-Verl'den aktaran Okay, A. ve A. Okay. (2015). *Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.

Sjöberg, G. (1998). *Mesleki Uygulama İçin Bir Halkla İlişkiler Eğitim Modeli.* IPRA-Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği Altın Kitap Sayı 4. N. Nirven ve A. Ünver (çev.). İstanbul: Rota Yayınları.

Somerville, I. ve E. Wood. (2012). Public Relations and Corporate Social Responsibility. A. Theaker (Ed.). *The Public Relations Handbook* içinde. Abingdon: Routledge, 175-194.

Sowa, B. C. (2013). Internal Communication. R. L. Heath (Ed.). *Encyclopedia of Public Relations* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 464-467.

Sriramesh, K. (2008). Globalization and Public Relations. A. Zerfass ve B. van Ruler ve K. Sriramesh (Ed.). *Public Relations Research* içinde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 409-425.

Tikveş, Ö. (2005). *Halkla İlişkiler ve Reklamcılık*. İstanbul: Beta Yayınları.

Tortop, N. (2009). *Halkla İlişkilere Giriş*. Ankara: Nobel.

Traverse-Healy, T. (1998). *Halkla İlişkiler ve Propaganda*. IPRA-Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği Altın Kitap Sayı 6. N. Nirven ve A. Ünver (çev.). İstanbul: Rota Yayınları.

Traverse-Healy, T. (1983). The Greeks Had a Word For It. Jour. Int. Public Relations Assoc. 7.2, 21-24'den aktaran Stonier, T. T. (1998). *İletişim Toplumu İnsanlık Tarihinde Yeni Bir Çağ*. IPRA-Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği Altın Kitap Sayı 5. N. Nirven ve A. Ünver (çev.). İstanbul: Rota Yayınları.

Ülger, B. (2003). *İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler*. İstanbul: Der Yayınları.

Wilcox, D. L., G. T. Cameron, B. H. Reber ve J. Shin. (2014). *Think Public Relations*. Harlow: Pearson Education Limited.

Wood, E. (2012). Public Relations and Corporate Communication. A. Theaker (Ed.). *The Public Relations Handbook* içinde. Abingdon: Routledge, 107-125.

Wright, D. (1998). Halkla İlişkiler Uygulamacıları İçin Sürekli Eğitim. Berth, K. ve G. Sjöberg. *Halkla İlişkiler Eğitiminin Evrimi ve Küreselleşmenin Etkisi: Sekiz Ülke Üzerine İnceleme, Halkla İlişkilerde Kalite*. IPRA-Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği Altın Kitap Sayı 12 içinde. Ahmet Ünver (çev.). İstanbul: Rota Yayınları, 13-44.

Wæraas, A. (2009). On Weber: Legitimacy and Legitimation in Public Relations. Ø. Ihlen, Betteke van Ruler ve Magnus Fredriksson (Ed.) *Public Relations and Social Theory: Key Figures and Concepts* içinde. New York, NY: Routledge, 301-322.

Yaxley, H. (2012). Risk, Issues and Crisis Management. A. Theaker (Ed.). *The Public Relations Handbook* içinde. Abingdon: Routledge, 154-174.

Yıldırım, A. ve H. Şimşek. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zerfass, A. (2008). Corporate Communication Revisited: Integrating Business Strategy and Strategic Communication. A. Zerfass ve B. van Ruler ve K. Sriramesh (Ed.). *Public Relations Research* içinde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 65-96.

Zerfass, A. (1996). Was ist exzellente PR? Ergebnisse des weltweit größten Forschungsprogramms. Public Relations Forum. 2.3, 18-21'den aktaran Okay, A. ve A. Okay. (2015). *Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.

Süreli Yayınlar

Berger, B. K. (1999). *The Halcion Affair: Public Relations and the Construction of Ideological World View*, Journal of Public Relations Research, 11.3, 185-203.

Berger, B. K. (2005). *Power Over, Power With, and Power to Relations: Critical Reflections on Public Relations, the Dominant Coalition, and Activism*. Journal of Public Relations Research, 17.1, 5-28.

Bernays, E. L. (1971). *Emergence of the Public Relations Counsel: Principles and Recollections*. Business History Review. 45.03, 296-316.

Bernays, E. L. (1947). *The Engineering of Consent*. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 250.1, 113-120.

Bıçakçı, İ. (1999). *Halkla İlişkiler Üzerine Eleştirel Bir Yaklaşım*. Marmara İletişim Dergisi. 10.10, 125-128.

Biber, A. (2003). *Bir Meşrulaştırım Yöntemi Olarak Halkla İlişkilerin Meşruiyeti*. Amme İdaresi Dergisi. 36.4, 43-53.

Bivins, T. H. (1993). *Public Relations, Professionalism, and the Public Interest*. Journal of Business Ethics. 12.2, 117-126.

Botan, C. H. ve M. Taylor. (2004). *Public Relations: State of the Field*. Journal of Communication. 54, 645-661.

Bowen, S. A. (2008). *A State of Neglect: Public Relations as 'Corporate Conscience'or Ethics Counsel*. Journal of Public Relations Research. 20, 271-296.

Bowen, S. A. ve Heath, R. L. (2005). *Issues Management, Systems, and Rhetoric: Exploring the Distinction Between Ethical and Legal Guidelines at Enron*. Journal of Public Affairs. 5.2, 84-98.

Brunner, B. R. ve A. M. K. Smallwood. (2019) *Prioritizing Public Interest in Public Relations: Public Interest Relations*. Public Relations Inquiry. 8.3, 245-264.

Brunner, B. R. (2017) *Community, Engagement, and Democracy: Re-envisioning Public Relations and Public Interest Communications through Civic Professionalism*. The Journal of Public Interest Communications. 1.1, 45-56.

Burkart, R. (2007). *On Jürgen Habermas and Public Relations*. Public Relations Review. 33.3, 249-254.

Cancel, A. E., G. T. Cameron, L. M. Sallot ve M. A. Mitrook. (1997). *It Depends: A Contingency Theory of Accommodation in Public Relations*. Journal of Public Relations Research. 9.1, 31-63.

Chase, W. H. (1982). *Issue Management Conference: A Special Report*. Corporate Public Issues and Their Management, 7.23, 1-2.

Cicmil, S. ve E. O'Laocha. (2016). *The Logic of Projects and the Ideal of Community Development: Social Good, Participation and the Ethics of Knowing.* International Journal of Managing Projects in Business. 9.3, 546-561.

Cliffe, S. J. ve J. Motion. (2005). *Building Contemporary Brands: A Sponsorship-based Strategy*. Journal of Business Research, 58.8, 1068-1077.

Cochran, C. E. (1974). *Political Science and The Public Interest*. The Journal of Politics, 36.2, 327-355.

Dilenschneider, R. L. (1999). *Yeni Millennium'da Halkla İlişkiler: Toplumsal Sorumluluğa Geri Dönüş*. S. Görpe (çev.). İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. 0.9, 293-303.

Dyllick, T. ve K. Hockerts. (2002). *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability*. Business Strategy and the Environment. 11.2, 130-141.

Edgett, R. (2002). *Toward an Ethical Framework for Advocacy in Public Relations*. Journal of Public Relations Research. 14.1, 1-26.

Fawkes, J. (2012). *Saints and Sinners: Competing Identities in Public Relations Ethics*. Public Relations Review. 38, 865-872.

Fitzpatrick, K. ve C. Gauthier. (2011). *Toward a Professional Responsibility Theory of Public Relations Ethics*. Journal of Mass Media Ethics, 16.2&3, 193-212.

Gao, F., L. L. Lisic ve I. X. Zhang. (2014). *Commitment to Social Good and Insider Trading*. Journal of Accounting and Economics. 57.2-3, 149-175.

Grunig, J. E. (1993). *Public Relations and International Affairs: Effects, Ethics and Responsibility*. Journal of International Affairs, 47.1, 137-162.

Grunig, J. E. (2000). *Collectivism, Collaboration, and Societal Corporatism as Core Professional Values in Public Relations*. Journal Of Public Relations Research. 12.1, 23–48.

Gün, F. S. (1993). *Toplumsal Halkla İlişkiler*. Marmara İletişim Dergisi. 4, 211-218.

Harris, R. (2005). *When Giving Means Taking: Public Relations, Sponsorship, and Morally Marginal Donors*. Public Relations Review. 31.4, 486-491.

Heath, R. L. (2006). *Onward Into More Fog: Thoughts on Public Relations' Research Directions*. Journal of Public Relations Research. 18.2, 93-114.

Heath, R. L. ve M. Ryan. (1989). *Public Relations' Role in Defining Corporate Social Responsibility*. Journal of Mass Media Ethics: Exploring Questions of Media Morality. 4.1, 21-38.

Holtzhausen, D. R. ve R. Voto. (2002) *Resistance From the Margins: The Postmodern Public Relations Practitioner as Organizational Activist*. Journal of Public Relations Research. 14.1, 57-84.

Hutton, J. G. (1999). *The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations*. Public Relations Review. 25.2, 199-214.

Ihlen, Ø. ve B. van Ruler. (2007). *How Public Relations Works: Theoretical Roots and Public Relations Perspectives.* Public Relations Review. 33.3, 243-248.

Jennings, B., D. Callahan ve S. M. Wolf. (1987). *The Professions: Public Interest and Common Good.* The Hastings Center Report. 17.1, 3-10.

Johnston, J. (2017). *The Public Interest: A New Way Of Thinking For Public Relations?*. Public Relations Inquiry. 6.1, 5-22.

Judd, L. R. (1989). *Credibility, Public Relations and Social Responsibility*. Public Relations Review. 15.2, 34-40.

Kasper, D. V. S. (2007). *Privacy as a Social Good*. Social Thought & Research. 28, 165-189.

Kazancı, M. (2002b). *Althusser, İdeoloji ve İletişimin Dayanılmaz Ağırlığı*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 57.1, 55-87.

Kruckeberg, D. (1996). *A Global Perspective on Public Relations Ethics: The Middle East*. Public Relations Review. 22.2, 181-189.

Kruckeberg, D. (2000). *The Public Relations Practitioner's Role in Practicing Strategic Ethics*. Public Relations Quarterly. 45.3, 35-38.

Langer, R. (1999). *Towards a Constructivist Communication Theory? Report from Germany*. NORDICOM - Information. 75-86.

L'Etang, J. (1994). *Public Relations and Corporate Social Responsibility: Some Issues Arising*. Journal of Business Ethics. 13.2, 111-123.

L'Etang, J. (2009). *'Radical PR' – Catalyst for Change or an Aporia?*. Ethical Space: The International Journal of Communication Ethics. 6.2, 13-18.

Levin, L. (2019). *Rethinking Social Justice: A Contemporary Challenge for Social Good*. Research on Social Work Practice. 30.2, 186-195.

Lucas, W. F. (1972). *An Overview of the Mathematical Theory of Games*. Management Science. 18.5-part-2, 3-19.

Manheim, J. B. ve C. B. Pratt. (1986). *Communicating Corporate Social Responsibility*. Public Relations Review. 12.2, 9-18.

Martinson, D. L. (2000). *Ethical Decision Making in Public Relations: What Would Aristotle Say?*. Public Relations Quarterly. 45.3, 18-21.

McKie, D. ve R. L. Heath. (2016). *Public Relations As a Strategic Intelligence For The 21st Century: Contexts, Controversies, And Challenges*. Public Relations Review. 42.2, 298-305.

Messina, A. (2007). *Public Relations, The Public Interest And Persuasion: An Ethical Approach.* Journal of Communication Management. 11.1, 29-52.

Mor Barak, M. E. (2018). *The Practice and Science of Social Good: Next Generation Paths for Social Change.* Research on Social Work Practice. 28.2, 214.

Mor Barak, M. E. (2020). *The Practice and Science of Social Good: Emerging Paths to Positive Social Impact*. Research on Social Work Practice. 30.2, 139-150.

Motion, J. ve C. K. Weaver. (2005). *A Discourse Perspective for Critical Public Relations Research: Life Sciences Network and the Battle for Truth*. Journal of Public Relations Research. 17.1, 49-67.

Murphy, P. (1991). *The Limits of Symmetry: A Game Theory Approach to Symmetric and Asymmetric Public Relations*. Public Relations Research Annual. Volume 3.1-4, 115-131.

Parsons, P. H. (1993). *Framework For Analysis Of Conflicting Loyalties*. Public Relations Review. 19.1, 49-57.

Pira, A. ve F. Kocabaş. (2005). *Halkla İlişkileri Sorgulamak.* Selçuk İletişim. 3.4, 34-40.

Plowman, K. D. (1998). *Power in Conflict for Public Relations*. Journal of Public Relations Research. 10.4, 237-261.

Porter, M. E. ve M. R. Kramer. (2011*). Creating Shared Value*. Harvard Business Review. 89.1/2, 62-77.

Ryan, M. (1986). *Public Relations Practitioners' Views of Corporate Social Responsibility.* Journalism Quarterly. 63.4, 740-747, 762.

Ryan, M. ve D. L. Martinson. (1983). *The PR Officer As Corporate Conscience*. Public Relations Quarterly. 28.2, 20-23.

Ryan, M. ve D. L. Martinson. (1985). *Public Relations Practitioners, Public Interest and Management*. Journalism & Mass Communication Quarterly. 62.1, 111-115.

Say, A. L., R. A. Guo. ve C. Chen. (2021). *Altruism and Social Utility in Consumer Sharing Behavior.* Journal of Consumer Behaviour. 20.2, 1562-1574.

Selsky, J. W. ve B. Parker. (2010). *Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit*. Journal of Business Ethics. 94.1, 21-37.

Smythe, D. W. (1960). *On the Political Economy Of Communications*. Journalism & Mass Communication Quarterly. 37.4, 563-572.

Sommerfeldt, E. J. (2013). *The Civility of Social Capital: Public Relations in the Public Sphere, Civil Society, and Democracy*. Public Relations Review. 39.4, 280-289.

Sriramesh, K. ve D. Verčič. (2007) *Introduction To This Special Section: The Impact Of Globalization On Public Relations*. Public Relations Review. 33.4, 355-359.

Stead, J. G. ve E. Stead. (2000). *Eco-Enterprise Strategy: Standing for Sustainability*. Journal of Business Ethics. 24.4, 313-329.

Steyn, B. ve L. Niemann. (2014). *Strategic Role of Public Relations in Enterprise Strategy, Governance and Sustainability—A Normative Framework.* Public Relations Review. 40.2, 171-183.

Stoker, K ve M. Stoker. (2012). *The Paradox of Public Interest: How Serving Individual Superior Interests Fulfill Public Relations' Obligation to the Public Interest*. Journal of Mass Media Ethics: Exploring Questions of Media Morality. 27.1, 31-45.

Tarhan, A. ve K. K. Kaya. (2022). *Halkla İlişkilerde Konstrüktivist Teori Açısından Sponsorluk Uygulamalarının Önemi: Teorik Bir Çalışma*. DTCF Dergisi. 62.1, 594-614.

Verdugo, R. R. (2013). *School Reform: Community, Corporatism, and the Social Good.* International Journal of Educational Reform. 22.2, 118-136.

Viswanathan, M., A. Seth., R. Gau. ve A. Chaturvedi. (2009). *Ingraining Product-Relevant Social Good into Business Processes in Subsistence Marketplaces: The Sustainable Market Orientation*. Journal of Macromarketing. 29.4, 406-425.

Wilburn, K. ve R. Wilburn. (2014). *The Double Bottom Line: Profit and Social Benefit*. Business Horizons. 57.1, 11-20.

Wright, D. K. (1976). *Social Responsibility in Public Relations: A Multi-Step Theory*. Public Relations Review. 2.3, 24-36.

Wright, D. K. (1979). *Professionalism and Social Responsibility in Public Relations*. Public Relations Review. 5.3, 20-33.

Yıldız, N. (2003). *Halkla İlişkilerin İdeolojik Bir Yöntem Olarak İşleyişi*. Amme İdaresi Dergisi. 36.5, 35-42.

Diğer Yayınlar

İstanbul Aydın Üniversitesi. (2019). *Bir Sosyal Uzlaşı Aracı Olarak Halkla İlişkiler ve Toplumsal Etik Çalıştayı*. İstanbul.

United Nations Conference on Sustainable Development (Rio+20). (2012). *The Future We Want*. Rio de Janeiro.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

Chomsky, N. (1997). *What Makes Mainstream Media Mainstream*. https://chomsky.info/199710__/ (22.06.2020).

Kadıbeşegil Yaşar, P. (2021). *Bir Profesyonelin Gözünden: 10 Adımda Sosyal Fayda Yaratan Şirket Nasıl Olunur?* https://www.ekoiq.com/bir-profesyonelin-gozunden-10-adimda-sosyal-fayda-yaratan-sirket-nasil-olunur/ (04.07.2023).

Business Roundtable. (2019). *Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'*. https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans (15.06.2023).

Beğeni Yarışında Hareketli Tablo. (2023). https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/arastirmalar/begeni-yarisinda-hareketli-tablo (19.06.2023).

44/228. UN Conference on Environment and Development. (t.y.) http://www.un-documents.net/a44r226.htm (23.06.2023).

The Ten Principles of the UN Global Compact. (t.y.) https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles (26.06.2023).

2015 Time for Global Action for People and Planet. (t.y.) https://www.un.org/millenniumgoals/ (01.07.2023).

Çevre, İklim Değişikliği ve Suya Dair Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri. (t.y.) https://www.mfa.gov.tr/surdurulebilir-kalkinma.tr.mfa (01.07.2023).

Paris Anlaşması. (t.y.) https://www.mfa.gov.tr/paris-anlasmasi.tr.mfa (12.09.2023).

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları. (t.y.) https://www.globalcompactturkiye.org/surdurulebilir-kalkinma-amaclari/ (02.07.2023).

Coronavirus *Nedir? Coronavirus Ne Demek?* (t.y.) https://www.acibadem.com.tr/koronavirus/koronavirus-corona-virusu-nedir-belirtileri/ (03.07.2023).

COVID-19: A brand. New. Purpose. (2019). https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/coronavirus-brand-new-purpose (03.07.2023).

About Our Standards. (t.y.) https://www.bcorporation.net/en-us/standards/ (06.07.2023).

About Us. (t.y.) https://www.meaningful.business/about-us-progressive-leaders-network/ (06.07.2023).

Atina Yasası. (1965). https://www.tuhid.org/pdf/atina-yasasi_1381389934.pdf (13.07.2023).

Halkla İlişkiler ve İletişimde Küresel Etik Uygulama İlkeleri. (2018). https://static1.squarespace.com/static/561d0274e4b0601b7c814ca9/t/5b7bfb00575d1f429a239b6e/1534851841972/2018-GA-new-code-of-ethics.pdf (19.07.2023).

Helsinki Deklarasyonu. (t.y.) https://www.tuhid.org/pdf/Helsinki-Deklarasyonu_1507903386.pdf (13.07.2023).

İletişim Profesyonelleri ve Araştırmacılarının Uluslararası Deklarasyonu. (2020). https://www.interdecom.org/turkce/ (18.07.2023).

IPRA Davranış Kuralları. (2010). https://www.tuhid.org/pdf/IPRA-Davranis-Kurallari_1454936522.pdf (18.07.2023).

Roma Bildirisi. (1991). https://www.tuhid.org/pdf/roma-bildirisi_1381389907.pdf (13.07.2023).

Stockholm Anlaşması. (2010). https://www.tuhid.org/pdf/stockholm-anlasmasi_1381390030.pdf (14.07.2023).

Toplumsal Fayda Odaklı Marka Trendleri. (2020). https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/toplumsal-fayda-odakli-marka-trendleri/ (13.09.2023).

Explore the Metrics. (t.y.) https://www.weforum.org/stakeholdercapitalism/our-metrics (16.10.2023)